



Interne communicatie en gedragsbeïnvloeding tijdens organisatieveranderingen

Een evaluerend onderzoek

Master Zorgmanagement
Instituut Beleid & Management
Gezondheidszorg
Erasmus Universiteit Rotterdam

Zoja Vermeij, 324417

Afstudeerbegeleider: Dr. L.R. Pol
Meelezer: Dr. K.P. van Wijk

Juni, 2009

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de master Zorgmanagement aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Na mijn bachelor gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Maastricht werd het tijd om deze ontzettend mooie studententijd af te ronden met mijn bul. Hiervoor heb ik Rotterdam gekozen om zijn interessante masteropleiding Zorgmanagement en het daarbij te volgen duale traject. In dit jaar heb ik veel geleerd over het managementvak en de gezondheidszorg in Nederland. Ook het onderzoek naar de interne communicatie tijdens organisatieveranderingen heb ik als zeer leerzaam ervaren. De gedragingen van mensen en hun beweegredenen hierachter hebben mij namelijk altijd geboeid.

Het onderzoek is uitgevoerd bij zorgorganisatie Pameijer, waar ik tevens mijn duale stage gelopen heb. Hier heb ik de nodige ervaring mogen opdoen op het gebied van zorgmanagement en gedragsbeïnvloeding. Naast de ervaring die ik hier heb opgedaan heeft het werk dat Pameijer doet voor mensen met een verstandelijke beperking, psychiatrische problematiek en voor kinderen en jongeren met gedragsproblematiek heeft mij persoonlijk geraakt. Daarom wil ik een dankwoord uitspreken aan Pameijer en mijn stagebegeleider Tessa Corduwener voor de mogelijkheid om het onderzoek daar uit te voeren. In het bijzonder wil ik de communicatieadviseurs Caroline Dietzel en Suzanne Labots bedanken voor de boeiende discussies over het communicatievak, de gezelligheid en het kritisch lezen van mijn scriptie.

Daarnaast ben ik ook mijn scriptiebegeleider Bert Pol dankbaar. Met zijn kritische blik en snelle reacties heeft hij zeker bijgedragen aan het op tijd afronden van mijn afstudeerscriptie. Ook Kees van Wijk moet hierbij niet vergeten worden, die als meelezend docent fungeerde.

Verder moet ik natuurlijk ook mijn familie noemen. Mijn ouders, voor niet alleen de financiële steun tijdens de gehele studie, maar ook voor het vertrouwen dat zij in mij uitspraken om deze master binnen een jaar af te ronden. En natuurlijk mijn zus, die mijn hele scriptie nog eens kritisch bekeken heeft.

Tot slot wil ik Patrick bedanken. Hij is degene geweest die mij stimuleerde en die in dit voor ons drukke en spannende jaar ontzettend lief en behulpzaam voor me is geweest.

Zoja Vermeij

Haarlem, juni 2009

Samenvatting

De gezondheidszorg in Nederland is in ontwikkeling. Niet alleen de financiering veranderd, ook de klanten worden mondiger en vragen om meer kwaliteit. Om de verschillende ontwikkelingen te beantwoorden kiezen veel zorginstellingen er voor om te reorganiseren. Echter, meer dan 70% van de reorganisaties mislukt in Nederland. Communicatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan het succesvol implementeren van een verandering. Door de beïnvloeding van kennis, houding en gedrag van de medewerkers kunnen weerstand en wantrouwen worden voorkomen.

In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in hoe vermijdbare weerstanden te voorkomen zijn tijdens de organisatieveranderingen. De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie luidt: *'Hebben de communicatieve interventies die Pameijer tot op heden heeft ingezet bijgedragen aan een soepel verloop van de reorganisatie? Dat wil zeggen: zonder vermijdbare weerstanden en productiviteitsverlies. Strookt de gehanteerde manier van intern communiceren met de actuele wetenschappelijke inzichten over gedragsbeïnvloeding?'*

Er is kwalitatief onderzoek verricht in de vorm van een case studie. Het onderzoek is evaluerend van aard. Voor de dataverzameling is zorgorganisatie Pameijer geselecteerd waarbij door middel van dertien semi-gestructureerde interviews informatie is verzameld. Ook heeft een documentenanalyse plaatsgevonden.

Uit de resultaten blijkt dat er bij de totstandkoming van het communicatieplan geen rekening gehouden is met het onderscheid tussen gepland en automatisch gedrag. Een wetenschappelijke onderbouwing voor de strategie ontbreekt. Geconcludeerd kan worden in dit onderzoek dat de communicatieve interventies die Pameijer heeft ingezet niet stroken met de sociaalpsychologische inzichten. Daarnaast hebben de communicatieve interventies van Pameijer niet tot nauwelijks een verandering in kennis, houding en gedrag gerealiseerd. Verwacht werd door de organisatie dat de communicatiestrategie zou leiden tot hoofdzakelijk de beïnvloeding van kennis, maar ook attitude en gedrag. Tussen het gerealiseerde effect van de interventies van Pameijer en het verwachte effect van de interventies van Pameijer zit dus een discrepantie.

Wanneer de communicatieafdeling en de andere betrokken medewerkers meer gebruik zouden maken van sociaalpsychologische inzichten en daarmee het onderscheid in gepland en automatisch gedrag, dan zouden weerstanden veel beter te voorkomen zijn.

Summary

Healthcare in the Netherlands is in development. Not just the financing of Healthcare is changing also the patients are more demanding and in search for quality. To keep up with these changes a lot of Healthcare organizations choose to reorganise. Study shows that more than 70 % of these reorganizations fail. Communication can be an important tool to successfully implement change. Resistance and distrust towards change can be prevented by influencing knowledge, attitude and behavior of the employees. This study gives insight how avoidable resistance can be prevented during organizational changes. The main research question is:

“Did the communication interventions used by Pameijer contributed to a successful reorganization? That means without avoidable resistance or loss of production. Does the chosen style of internal communication agree with the actual scientific knowledge of behavioral influence?”

This research is conducted in a case study and is qualitative research. The research is evaluative. By using thirteen semi-structured interviews data research took place at the healthcare-organization Pameijer. Also there's been a document analysis.

The results show that there was no consideration for the difference between planned and automatic behavior when the communication plan was made. A scientific approach for the chosen strategy is missing.

The findings of this study show that the used communications interventions by Pameijer don't agree with social psychological insights.

Also the used communications interventions by Pameijer didn't realize a change in knowledge, attitude and behavior. The organization expected that the chosen communication strategy would lead to this. Between the expected and the realized result of the interventions is a discrepancy.

If the communications department and other relevant employees had used social psychological insights and made the difference between planned and automatic behavior, the resistance towards the reorganization could have been prevented better.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding en probleemanalyse	8
1.2 Onderzoeksomgeving	9
1.3 Probleemstelling van het onderzoek	10
1.3.1 Doelstelling	10
1.3.2 Vraagstelling	10
1.3.3 Deelvragen.....	10
1.3.4 Definities probleemstelling	11
1.4 Leeswijzer.....	12
2. Het theoretisch kader	13
2.1 Interne communicatie en gedragsbeïnvloeding	14
2.2 Theory of planned behavior	15
2.2.1 Determinanten van gedrag.....	16
2.2.2 Kritiek op theory of planned behavior	18
2.2.3 Beïnvloeding gepland gedrag.....	18
2.3 Automatisch gedrag	19
2.3.1 Het doorbreken van automatisch gedrag.....	19
2.3.2 Het gebruiken van automatisch gedrag	20
2.4 Beïnvloeding van kennis	21
2.5 Groepsdynamica.....	22
2.6 Model gedragsbeïnvloeding	23
2.7 Conceptueel model onderzoek.....	23
2.8 Operationalisatie	24
2.8.1 Operationalisatie gepland gedrag.....	24
2.8.2 Operationalisatie automatisch gedrag	25
3. Methodologie	26
3.1 Onderzoeksstrategie.....	26
3.2 Onderzoekspopulatie	27
3.3 Wijze van dataverzameling	28
3.3.1 Interviews.....	28
3.3.2 Documentenanalyse	29
3.4 Data-analyse.....	29
3.5 Betrouwbaarheid.....	30
3.6 Validiteit	30

4. Resultaten	31
4.1 Documentenanalyse	31
4.1.1 Beleidsdocumenten.....	32
4.1.2 Algemeen intern communicatieplan	33
4.1.3 Communicatieplan Pameijer gaat verder.....	35
4.1.4 De gebruikte communicatiestrategie tijdens Pameijer gaat verder	36
4.2 interviews met medewerkers die betrokken zijn bij de communicatiestrategie.....	37
4.2.1 De rol van de communicatieafdeling.....	38
4.2.2 Fundering communicatieplan	39
4.2.3 Verwachtingen van communicatie.....	40
4.2.4 Uitkomen van verwachtingen	41
4.2.5 Gebruik intern communicatieplan	42
4.3 Interviews medewerkers	42
4.3.1 Communicatie over de organisatieveranderingen	42
4.3.2 Evaluatief oordeel reorganisatie	44
4.3.3 De sociale omgeving.....	45
4.3.4 Mogelijkheden om te veranderen	45
4.3.5 Mening over reorganisatie.....	46
4.3.6 Kennis.....	47
4.3.7 Gedrag.....	48
4.3.8 Betrokkenheid	49
5. Conclusie	50
5.1 Conclusie deelvraag 1	50
5.2 Conclusie deelvraag 2	51
5.3 Conclusie deelvraag 3	52
5.4 Conclusie deelvraag 4	53
5.5 Conclusie deelvraag 5	54
5.6 Conclusie deelvraag 6	55
5.7 Conclusie deelvraag 7	55
5.8 Conclusie deelvraag 8	56
5.9 Conclusie deelvraag 9	57
5.10 Conclusie centrale vraagstelling.....	59
6. Discussie	61
6.1 Methodologische kwaliteit	61
6.2 Toepasbaarheid van de resultaten.....	62

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
Referentielijst.....	65
Bijlage 1 Documenten Pameijer.....	69
Bijlage 2 Beantwoorden deelvragen	70
Bijlage 3 Organogram	71
Bijlage 4 Topiclijst.....	72
Bijlage 5 Respondenten	73

1. Inleiding

Ruim 70% van de reorganisaties mislukt in Nederland, organisatieveranderingen leiden vaak tot een impasse of bereiken niet het gewenste doel (Boonstra, 2000:5). De oorzaken hiervan kunnen bijvoorbeeld liggen in een verkeerde timing van de reorganisatie of in het niet meenemen van de cultuur in het veranderproces (Bennebroek Gravenhorst et al., 1999 in Elving, 2005). Echter, vooral communicatie blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan het succesvol implementeren van een verandering (DiFonzo and Bordia, 1998). Weerstand en wantrouwen kunnen door een goed communicatiebeleid worden voorkomen of weggenomen, door het gedrag van de medewerker te beïnvloeden (Pol, Swankhuisen & van Vendeloo, 2007).

1.1 Aanleiding en probleemanalyse

De gezondheidszorg in Nederland is voortdurend in ontwikkeling. Niet alleen de financiering van de zorg is aan veranderingen onderhevig, ook de klant vraagt om steeds meer kwaliteit en transparantie. Om in te spelen op de trends in de hedendaagse gezondheidszorg, zoals de vergrijzing, de toename van het aantal chronisch zieken en het mondiger worden van de patiënt dienen zorginstellingen vaak hun strategisch plan bij te stellen. Het inspelen op de ontwikkelingen vraagt om een verandering van de besturing, de structuur, de werkprocessen en van de cultuur van de organisatie.

Ook de Rotterdamse zorgorganisatie Pameijer heeft er voor gekozen om zich voor te bereiden op de ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving en is een verandertraject ingegaan. In 2007 heeft een strategische verandering plaats gevonden en is er gekozen om vanuit de waardediscipline *klantenpartnerschap* (*customer intimacy*) verder te opereren. Waardedisciplines zijn door Treacy en Wiersema (1995) ontwikkeld om je als organisatie te kunnen onderscheiden op de markt. Zij beschrijven drie waardedisciplines, te noemen: *customer intimacy*, *product leadership* en *operational excellence* (Treacy & Wiersema, 1995). Voordat een strategie wordt gevormd, dient volgens dit model eerst een keuze te worden gemaakt uit één van de waardedisciplines. Pameijer kiest voor het *klantenpartnerschap*, waarbij de aandacht bij de cliënten en de service voor de cliënten ligt. Onder de naam *Pameijer gaat verder* is in 2007 bij Pameijer de reorganisatie van start gegaan. In 2010 dient de herstructurering van de organisatie en de verandering in cultuur te zijn bereikt.

Welke interventies zijn door Pameijer geïmplementeerd om zorg te dragen dat zij buiten de categorie van niet succesvol uitgevoerde reorganisaties valt? Hoe worden weerstanden voorkomen tijdens dit traject? Welke rol spelen evidence-based interventies en de interne communicatie hierin? Deze vragen vormen de basis van het evaluerende onderzoek naar vormgeving van de interne communicatie binnen Pameijer en waar het zo nodig beter kan.

De maatschappelijke relevantie van het onderzoek is het bieden van inzichten aan de betrokkenen bij de reorganisatie ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Hoe kan het best het vermeende probleem, weerstand van de medewerkers bij de organisatieverandering, worden verklaard en opgelost? Voor de maatschappij zijn de wetenschappelijke inzichten van belang. De sociale psychologie bestudeert immers het menselijk gedrag. Wanneer er kennis is over de behoeftes van mensen, kunnen maatregelen hier beter op worden afgestemd. Hierdoor kunnen conflicten en weerstanden worden voorkomen.

1.2 Onderzoeksomgeving

Het onderzoek heeft plaats gevonden bij Pameijer. Pameijer is een zorgorganisatie in de regio Rijnmond en de Zuid-Hollandse eilanden voor jonge, volwassen en oudere mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek en voor kinderen en jongeren met gedragsproblematiek. De organisatie richt zich op zorg voor alle levensfasen en op alle levensgebieden, van wonen, werken, vrije tijd tot de sociale contacten (Strategisch implementatieplan, 2007). Pameijer heeft 2000 mensen in dienst, die werken op meer dan 160 verschillende voorzieningen. Daarnaast zetten nog 500 vrijwilligers zich actief in voor de 4000 cliënten die bij Pameijer ondersteuning krijgen. Door de ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving heeft ook Pameijer zijn strategie herschreven. De hernieuwde visie en missie vertellen dat *'Pameijer actief bij wil dragen aan een optimale kwaliteit van bestaan voor de cliënten en flexibeler wil reageren op externe ontwikkelingen'* (Strategische notitie 2007-2010). De realisatie hiervan vroeg om een reorganisatie.

De belangrijkste ontwikkelingen in het reorganisatieplan zijn (Implementatieplan organisatieontwerp Pameijer 2010):

- Het aanbieden van integrale dienstverlening. Door het inzetten van persoonlijke ondersteuners hebben de cliënten één aanspreekpunt.
- Het omvormen van een divisiestructuur naar een regiogebonden organisatie.

- De reductie van een managementlaag. Met als gevolg de introductie van zelfsturende teams. Zelfsturing wordt gezien als middel om de dienstverlening zo efficiënt mogelijk te maken en beter in te kunnen spelen op vragen ter ondersteuning van cliënten.
- Een nieuwe ondersteuningsmethodiek. De ondersteuningsmethode is de leidraad in de ondersteuning van de cliënt. Het doel is om met behulp van de 8 domeinen van Shallock en Alonso de kwaliteit van bestaan voor de cliënten te vergroten.

1.3 Probleemstelling van het onderzoek

In de volgende paragrafen wordt de probleemstelling geëxpliciteerd van dit onderzoek. De probleemstelling valt uiteen in een doelstelling en een logisch daarop volgende vraagstelling en deelvragen (Verschuren, 1996 in 't Hart et al., 2005). Allereerst zal hieronder de doelstelling worden uiteengezet.

1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek moet inzicht geven in hoe vermijdbare weerstanden te voorkomen zijn tijdens de reorganisatie. Daartoe wordt de communicatie tot op heden over de reorganisatie van Pameijer geëvalueerd. Op welke inzichten is de aanpak van communicatie gebaseerd en waarom op die inzichten? Strookt de wijze van communiceren met sociaalwetenschappelijke inzichten over gedragsbeïnvloeding? Is de aanpak van de interne communicatie in de perceptie van respectievelijk de opdrachtgever, de uitvoerder en de medewerkers effectief geweest?

1.3.2 Vraagstelling

De hoofdvraag in dit evaluerende onderzoek is als volgt geformuleerd:

Hebben de communicatieve interventies die Pameijer tot op heden heeft ingezet bijgedragen aan een soepel verloop van de reorganisatie? Dat wil zeggen: zonder vermijdbare weerstanden en productiviteitsverlies. Strookt de gehanteerde manier van intern communiceren met de actuele wetenschappelijke inzichten over gedragsbeïnvloeding?

1.3.3 Deelvragen

De volgende deelvragen zullen aan bod komen bij het beantwoorden van de centrale vraagstelling:

- Heeft Pameijer een intern communicatieplan gebruikt tijdens het veranderproces? Zo ja, wie heeft daar opdracht voor gegeven, en wie heeft het uitgevoerd?
- Op welke inzichten is deze communicatiestrategie gebaseerd? En waarom op deze inzichten?
- Strookt deze basis met actuele sociaalpsychologische inzichten over communicatie en (gedrags)beïnvloeding?
- Wat zouden, op grond van actuele sociaalpsychologische inzichten, de meest kansrijke interventies zijn geweest om weerstanden en productiviteitsverlies tijdens de reorganisatie te voorkomen?
- Welke verwachtingen had de afdeling communicatie over het effect van de acties in het communicatieplan op gedrag, attitude en kennis?
- Zijn de verwachtingen van het effect van het communicatieplan uitgekomen in de perceptie van de communicatieafdeling en de opdrachtgever?
- Hoe oordelen de medewerkers over de communicatie over de reorganisatie?
- Hoe is door de medewerkers gereageerd op de reorganisatie in termen van gedrag, attitude en kennis?
- Wat is de aard van het gedrag van de medewerkers geweest tijdens de (verschillende fasen van de) reorganisatie: gepland of automatisch?

1.3.4 Definitie probleemstelling

In deze paragraaf worden de definitie gegeven van de gehanteerde begrippen in de probleemstelling:

- In het *intern communicatieplan* staat beschreven wat de strategie en de uitvoering van de interne communicatie is. Het bevat richtlijnen die gebruikt kunnen worden voor de communicatie binnen de organisatie.
- Met *communicatieve interventies* worden de activiteiten bedoeld op het gebied van communicatie waarmee problemen, in dit geval weerstand tijdens organisatieverandering, kunnen worden voorkomen of worden opgelost
- *Weerstand* is een door de medewerkers ervaren tegenzin ten opzichte van of een gebrek aan loyale medewerking aan de reorganisatie.
- *Vermijdbare weerstanden* zijn de weerstanden jegens de organisatieveranderingen die als gevolg van bijvoorbeeld tekortschietende communicatie met medewerkers, bij een gelijkblijvende aard van de reorganisatie niet hadden hoeven optreden.

- *Productiviteitsverlies* geeft het verlies aan van de efficiëntie en effectiviteit van de medewerkers om tot een zelfde resultaat te komen, als gevolg van de weerstanden van de medewerker op de reorganisatie.
- *Actuele wetenschappelijke inzichten over communicatie en gedragsbeïnvloeding* zijn bevindingen over communicatie en gedragsbeïnvloeding gebaseerd op empirisch onderzoek dat ruwweg na het jaar 2000 is gepubliceerd.
- Met de *attitude* wordt een evaluatief oordeel bedoeld over een object (in dit geval over de reorganisatie).
- Een *communicatiestrategie* geeft aan met welke communicatieve interventies en middelen het nagestreefde doel bereikt kan worden. En op grond waarvan dat verwacht kan worden.
- *Gedrag* zijn handelingen van medewerkers, in dit geval naar aanleiding van een bepaalde omgevingsverandering. Gedrag wordt onderscheiden in gepland en automatisch gedrag. Met gepland gedrag wordt het beredeneerde en weldoordachte gedrag bedoeld. Met het automatische gedrag wordt het onbewuste gedrag aangeduid.
- Met *kennis* wordt bedoeld dat wat de medewerkers weten.
- *De medewerkers* zijn de medewerkers, die binnen Pameijer werken en zodoende onderdeel uitmaken van het reorganisatietraject.

1.4 Leeswijzer

In deze scriptie wordt na de inleiding eerst een theoretisch kader geschetst. Het theoretisch kader vormt de afbakening en de wetenschappelijke onderlegging van het onderzoek. In het hoofdstuk over de methodologie staan de onderzoeksstappen die zijn uitgevoerd. Vervolgens worden de resultaten uit de documentenanalyse en de interviews weergegeven. Een conclusie en conclusie volgen. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan.

2. Het theoretisch kader

Onder het theoretisch kader worden de relevante theorieën uit de literatuur verstaan die kunnen helpen met het beantwoorden van de probleemstelling. Het theoretisch kader vormt de bril waarmee wordt gekeken naar het onderzoek. Het gebruik van een theoretisch kader is in dit onderzoek van belang, omdat de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden vergeleken met de theoretische kennis. Hierdoor wordt de kans op het vergeten van zaken of fouten tijdens de analyse aanzienlijk kleiner gemaakt (Maso & Smaling, 1998:21).

Diverse perspectieven kunnen worden gebruikt om een verandering in een organisatie te bezien: het sociaalpsychologische perspectief richt zich op psychische en sociale aspecten, terwijl het veelgebruikte veranderkundig perspectief op verandermanagement juist situaties vanuit een organisatorische bril beziet. Van Nistelrooij (2002) beschrijft door een veranderkundige bril de *large scale interventions*, die bijdragen aan het vergroten van het leer- en verandervermogen van medewerkers (Van Nistelrooij, de Wilde & Bakker, 2002). Het organisatorische perspectief is een zachtere benadering om veranderingen te bekijken dan het sociaalpsychologische perspectief, omdat er weinig tot geen empirisch bewijs terug te vinden is van de beschreven interventies in de wetenschappelijke literatuur. Het onderzoek wordt gedaan naar de wijze waarop het bestaande communicatieplan heeft getracht om het gedrag te beïnvloeden. Daarom heb ik er voor gekozen om mij primair te richten op de sociaalpsychologische aspecten die gedrag kunnen beïnvloeden. In dit theoretisch kader verdiep ik mij in de op empirisch onderzoek gebaseerde theoretische inzichten over gedrag en gedragsbeïnvloeding, evenals in de mogelijkheden die er zijn om met communicatie gedrag te beïnvloeden.

Allereerst zal het begrip interne communicatie worden verhelderd en in verband worden gebracht met het beïnvloeden van het gedrag. Daaropvolgend zal er op gepland en automatisch gedrag worden ingegaan en de manieren waarop deze gedragingen kunnen worden beïnvloed door middel van communicatie. De theorie over gepland en automatisch gedrag zal resulteren in een samenhangend theoretisch model. Om de resultaten te analyseren zodat de probleemstelling kan worden beantwoord zal er tot slot een conceptueel model worden geïntroduceerd, dit model zorgt tevens voor de afbakening van het onderzoek.

2.1 Interne communicatie en gedragsbeïnvloeding

Interne communicatie is hanteerbaar als een managementinstrument welke kan helpen om een goede verstandhouding tussen de organisatie en de medewerkers te creëren en om organisatiedoelstellingen te helpen realiseren. Eerder werd al in de inleiding vermeld dat communicatie een belangrijke rol kan spelen tijdens veranderprocessen.

Communicatie kan daarbij verschillende doeleinden hebben: het kan een voorkómmende of afremmende werking hebben op ongewenst gedrag, communicatie kan een informerende rol aannemen en tot slot kan communicatie gedrag aanmoedigen of stimuleren. Communicatie is niet het enige instrument dat het gedrag kan beïnvloeden, ook dwang, beloning, straffen en voorbeeldgedrag kunnen effect hebben op het gedrag (Pol et al., 2007:17). Het onderzoek zal zich enkel richten op communicatieve interventies die gedrag, attitudes en kennis beïnvloeden, omdat uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat deze interventies het meest duurzame effect op het gedrag hebben en het makkelijkst toepasbaar zijn in de praktijk (ibid.).

Sociaal psychologen zijn al gedurende lange tijd geïnteresseerd welke factoren een rol spelen bij het beïnvloeden van het gedrag (Barden & Petty, 2008, Haugtvelt & Petty, 1992:308). Verschillende modellen zijn in de loop der jaren ontwikkeld om attitudes, intenties, gedragingen en overtuigingen proberen te verklaren en te begrijpen. Om te kunnen voorspellen hoe informatie verwerkt wordt en hoe deze kennis de attitude beïnvloedt, werd voorheen vaak het Elaboration Likelihood Model (ELM) gebruikt (Petty & Cacioppo, 1986). Het ELM stelt dat om attitudes te veranderen informatie via twee routes kan lopen: centraal en perifeer. De route die gekozen wordt is onder meer afhankelijk van de *need for cognition* van de persoon. De *need for cognition* wordt gedefinieerd als de neiging tot nadenken van een persoon. Individuen met een hoge *need for cognition* willen leren en grondig nadenken over zaken. In tegenstelling tot mensen met een lage *need for cognition*, die hun meningen baseren op anderen, zoals beroemdheden en experts (Cacioppo, Petty, Kao, Rodriguez, 1996). De centrale route zal doorlopen worden wanneer mensen gemotiveerd zijn om de attitude te veranderen en een hoge *need for cognition* hebben. De perifere route daarentegen wordt volgens het model gebruikt bij een minder hoge betrokkenheid bij het onderwerp.

Een ander invloedrijk model op het gebied van gedragsbeïnvloeding is de theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein en Ajzen (1975). Het basisprincipe van dit model is dat mensen beredeneerd en weloverwogen keuzes maken en hierbij wordt de beschikbare informatie gehanteerd. Naderhand heeft Ajzen dit model verder uitgewerkt

tot het *model of planned behavior*. Gekozen is om de casus te evalueren met behulp van dit model. *De theorie van gepland gedrag* geeft een actueler inzicht over de beïnvloeding van het geplande gedrag. De theorie heeft als belangrijke aanname, dat alle gedragingen beredeneerd en weldoordacht zijn. In werkelijkheid is het grootste gedeelte van het gedrag automatisch van aard (95%) (Dijksterhuis & Bargh, 2001). Automatisch en gepland gedrag liggen op een continuüm. Het beredeneerde gedrag kan uiteindelijk gewoonte gedrag worden, maar gepland gedrag kan ook weer automatisch gedrag worden. Dit is vaak het geval wanneer er omstandigheden veranderen in de omgeving waar het gedrag plaatsvindt. Hierdoor wordt de gewoonte doorbroken en staat het gedrag opnieuw open om beïnvloed te worden door argumentatie (Pol et al., 2007:52). Om het gedrag te beïnvloeden is het van belang om eerst te bepalen of er sprake is van gepland of automatisch gedrag. Als dit is vastgesteld kunnen communicatieve interventies bijdragen om tot het gewenste gedrag te komen. Er moet echter niet gedacht worden dat communicatie onbeperkt gedrag kan beïnvloeden. Dit is namelijk niet het geval. Derzon en Lipsey (2002) hebben een meta-analyse uitgevoerd naar het effect van antidrugs- en antirookcampagnes. In dit onderzoek laten zij zien dat een gedragseffect van 1,5 tot 2% na een communicatieve interventie al zeer geslaagd is te noemen.

2.2 Theory of planned behavior

De *Theory of planned behavior* (Ajzen & Fishbein) geeft aan welke sociaalpsychologische determinanten het weloverwogen gedrag bepalen en voorspellen. Of iemand weloverwogen en bewust reageert, hangt af van de betrokkenheid bij het thema (Schaalma, Kok, Meertens & Brug, 2007:125). Als mensen betrokken zijn, zullen zij meer gemotiveerd zijn om informatie tot zich te nemen. De *Theory of planned behavior* stelt dat gedrag te voorspellen is door de intentie.

Ajzen & Fishbein constateren dat de intentie voortkomt uit drie determinanten; attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. Drie soorten overwegingen gaan vooraf aan deze determinanten; *behavioral beliefs*, *normative beliefs* en *control beliefs*. *Behavioral beliefs* zijn de overtuigingen over de verwachte consequenties van het gedrag. Daarbij worden de uitkomsten geëvalueerd. De *normative beliefs* gaan over de normatieve verwachtingen van anderen en de motivatie om te voldoen aan deze verwachtingen. De inschattingen over de eigen vaardigheden en kracht om het gedrag succesvol te vertonen worden de *control beliefs* genoemd. De *behavioral beliefs* produceren een gunstige of ongunstige attitude ten opzichte van het gedrag. *Normative beliefs* geven gestalte aan de subjectieve norm en de *control beliefs* resulteren in de

waargenomen gedragscontrole. Deze drie determinanten (attitude, waargenomen gedragscontrole en subjectieve norm) geven dus gestalte aan de intentie en zijn cruciaal in situaties waarin het gedrag moet worden veranderd (Ajzen, 2001).

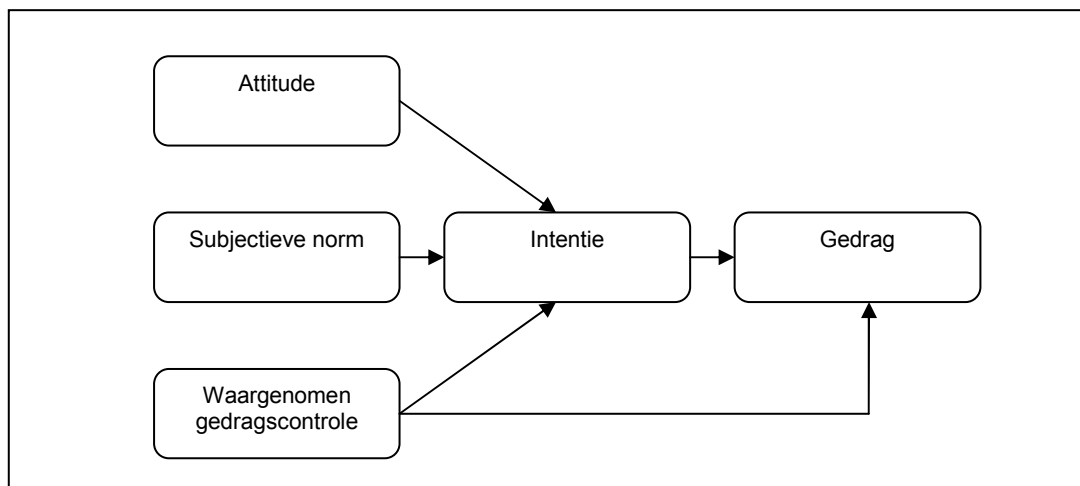
2.2.1 Determinanten van gedrag

De eerste determinant die de intentie kan voorspellen is de attitude, hiermee worden de eigen opvattingen bedoeld die mensen hebben ten aanzien van een bepaald onderwerp. Attitudes kunnen zijn gegrond op logische redeneringen en overwegingen, maar ze kunnen ook gebaseerd zijn op ingewortelde routines en overtuigingen (Lechner, Kreemers, Meertens, de Vries, 2007:81). De attitude bepaalt of iemand positief of negatief staat tegenover het voorgenomen gedrag en daarmee of hij of zij van plan is om een bepaald soort gedrag te gaan vertonen (Pol et al., 2007:107). Een attitude is volgens Kardes (2005) een 'evaluatief oordeel' (Kardes, 2005 in Pol et al., 2007:110). Om de attitude te veranderen, zijn de *behavioral beliefs*, die de grondslag voor de attitude vormen, de pijlers waarop gericht moet worden (ibid.:110).

Niet alleen de attitude geeft richting aan het gedrag, ook de subjectieve norm is een belangrijke determinant. Met de subjectieve norm worden de verwachtingen van de eigen sociale omgeving bedoeld. Als een persoon niet voldoet aan die verwachtingen zal een sanctie volgen. De subjectieve norm kan resulteren in een negatieve invloed op het gewenste gedrag (sociale druk) of bij een positieve invloed kan de subjectieve norm leiden tot sociale steun. De verwachting over hoe de sociale omgeving zal reageren, de *normative beliefs*, zullen uiteindelijk resulteren in een subjectieve norm. Hierbij is ook de *motivation to comply* van belang. De *motivation to comply* geeft een indicatie of de persoon de intentie heeft om zich iets van de mening van de omgeving aan te trekken (Lechner et al., 2007:82).

De derde determinant om gedrag te kunnen verklaren, is de waargenomen gedragscontrole. Hiermee wordt de inschatting van de eigen mogelijkheden om het gewenste gedrag uit te voeren bedoeld. De waargenomen gedragscontrole wil zeggen in hoeverre een persoon zich bekwaam acht om het gedrag uit te voeren. De waargenomen gedragscontrole wordt ook gezien als rechtstreekse voorspeller van het gedrag. Gedrag kan direct beïnvloed worden als iemand zichzelf niet in staat acht om het gedrag uit te voeren. Stel dat iemand iedere dag hardloopt. Als hij zijn been breekt heeft deze barrière direct invloed op het gedrag. Hij kan niet meer hardlopen, ongeacht of er een positieve intentie is (ibid: 83).

De relaties tussen de determinanten staan weergegeven in figuur 1. Attitudes, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole beïnvloeden de intentie, daaropvolgend kan de intentie het gedrag voorspellen. Over het algemeen geldt in de *theory of planned behavior* dat hoe gunstiger de attitude en de subjectieve norm, des te groter de waargenomen controle is en hoe sterker de intentie zal zijn om het gewenste gedrag te vertonen (Ajzen, 2002, Armitage & Conner, 2001). Een positieve intentie is een belangrijke voorwaarde voor de verandering van het gedrag, maar het waarborgt niet dat het bijhorend gedrag vertoond zal worden. Barrières en het ontbreken van de vaardigheden kunnen door de directe relatie tussen waargenomen gedragscontrole en het gedrag, de uitvoering van het gewenste gedrag belemmeren (Lechner et al., 2007: 80).



Figuur 1: Theorie van gepland gedrag (*theory of planned behavior*, Ajzen, 2005)

Volgens Fishbein en Ajzen heeft het model een grotere voorspellende waarde als de verschillende determinanten specifiek gemeten worden. De specificiteit wordt bepaald door: de actie, het doel van de actie, de context waar het gedrag in plaatsvindt en het tijdstip van de actie (Fishbein, 2008). Bewezen is dat algemene attitudes meer onzekere voorspellers zijn voor concreet gedrag, dan specifieke attitudes. Als men wilt verklaren waarom niet iedereen twee stuks fruit eet op een dag, dan moet niet naar de algemene attitude ten opzichte van gezond eten worden gevraagd, maar naar de specifieke attitude. Een specifieke attitude is bijvoorbeeld "Ik vind dat ik iedere dag thuis of op het werk twee stuks fruit moet eten" (Ajzen en Fishbein, 2005 in Pol et al., 2007: 109; Lechner et al., 2007: 93).

2.2.2 Kritiek op theory of planned behavior

Volgens Conner & Sparks (2005) wordt bij het bepalen van de determinanten van *the theory of planned behavior* enkel rekening gehouden met de cognitieve en de beredeneerde kant van het gedrag en te weinig met de emotionele, morele en ethische invloeden (Lechner et al., 2007:84, de Vries: 9). Deze kritiek kan verworpen worden, omdat ook in het bepalen van de attitude van een persoon er affectieve overwegingen worden gemaakt. Een attitude kan bijvoorbeeld worden geformuleerd als: 'ik voel me niet prettig bij een reorganisatie, omdat ik vind dat je het niet kan maken om de werknemers weer op te zadelen met veranderingen' (Lechner et al., 2007:84).

2.2.3 Beïnvloeding gepland gedrag

Het geplande gedrag is duurzaam te beïnvloeden door in te spelen op de diverse soorten *beliefs* die resulteren in de determinanten van het gedrag. Deze determinanten ten aanzien van het gewenste gedrag moeten eerst worden onderzocht alvorens kan worden bepaald welke communicatieve interventies ingezet kunnen worden. De relevantie van de attitude, de invloed van de subjectieve norm en de mogelijkheid om het gewenste gedrag uit te voeren, kan vervolgens worden vastgesteld. Bovendien is het van belang om te achterhalen of het te overtuigen publiek een hoge betrokkenheid heeft of een lage betrokkenheid. Als deze betrokkenheid laag is zal dit een positief effect hebben op de mate waarin iemand overtuigd kan worden. Wanneer de neiging tot nadenken hoger is, zal er vaak al een nauwgezette afweging ten grondslag liggen aan de mening, waardoor het lastig is deze mensen te overtuigen. Nadat dit is onderzocht kan een communicatieve interventie worden ontwikkeld (Pol et al., 2007: 58-60).

Eigenschappen van de bron, boodschapper en de ontvanger zijn belangrijk om het geplande gedrag te kunnen veranderen. Op welke wijze dit gebeurt, hangt af van de betrokkenheid van het publiek. De deskundig- en geloofwaardigheid van de bron kan een belangrijke rol spelen in het beïnvloeden van de overwegingen (Kardes, 2002:139). De informatiebron moet dan wel daadwerkelijk kennis van zaken hebben om in te werken op het geplande gedrag. Daarnaast speelt, vooral bij een publiek met een lage betrokkenheid, de aantrekkelijkheid van de bron een rol. Evident is de bevinding dat uiteindelijk de inhoud van de boodschap belangrijker wordt bevonden dan de boodschapper, het *sleeper-effect* (Pol et al., 2007:66-67).

Ook de persoonlijke eigenschappen van de ontvanger van de boodschap, zoals leeftijd en intelligentie, zijn van invloed op de overtuigende kracht van de boodschap. Mensen met een hoge intelligentie zijn lastiger te overtuigen, omdat ze vaak de inhoud van de boodschap al kennen of zich niet kunnen vinden in de argumentatie. Dit geldt alleen bij

mensen met een extreem hoge intelligentie en dit betreft maar een zeer klein gedeelte van de Nederlandse bevolking (Kardes, 2002:152-154). Om gepland gedrag te veranderen zal de boodschapper ook rekening moeten houden met de leeftijd van de doelgroep, omdat ouderen een andere taal spreken dan jongeren (Pol et al., 2007:68). Tot slot kan ook de inhoud van de boodschap een persoon overtuigen om het gewenste gedrag te laten zien. Empirisch bewijs heeft aangetoond dat sterke argumenten, het belichten van tegenargumenten, het loslaten van creatieve hoogstandjes, verlies-framing en het nadenken over hoe de intenties te implementeren kunnen helpen om het geplande gedrag te veranderen. Deze interventies gelden voor mensen die erg betrokken zijn. Om mensen met een lagere betrokkenheid te overtuigen spelen sterke argumenten een veel mindere rol, er wordt wel geconstateerd dat er argumenten worden gegeven, maar de inhoud gaat aan hen voorbij. Ook creativiteit is voor deze mensen wel een manier om de aandacht mee te trekken (ibid.).

2.3 Automatisch gedrag

Lange tijd werd aangenomen dat alleen oordelen en attitudes konden worden gevormd door factoren buiten het bewustzijn om en dat complex gedrag werd bepaald door weloverwogen, bewuste keuzes. Uit onderzoek blijkt echter dat het vertoonde gedrag ook automatisch van aard kan zijn (Ferguson & Bargh, 2003). Het meeste gedrag wordt bepaald door mentale processen die in beweging worden gezet door kenmerken uit de omgeving (Bargh & Chartrand, 1999; Aarts & Dijksterhuis, 2000). Om het automatische gedrag te beïnvloeden kunnen interventies ontwikkeld worden die gebruik maken van de automatische mechanismes of deze onbewuste mechanismen doorbreken (Pol et al., 2007).

2.3.1 Het doorbreken van automatisch gedrag

Een eerste methodiek die het gewoontegedrag kan doorbreken is door een negatieve invalshoek te kiezen, hierdoor zal er sneller aandacht voor de informatie zijn. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt namelijk dat negatieve informatie eerder opvalt (Dijksterhuis & Aarts, 2003). Fear appeals, waarbij men geconfronteerd wordt met een angstaanjagende boodschap, hebben daarentegen uiterst zelden effect (Pol et al., 2007: 122). Een tweede beïnvloedingstechniek is het gebruik maken van zelfregulerende variabelen: wanneer een individu van zichzelf bewust is en zich laat leiden door eigen doelen en normen, is deze persoon minder snel beïnvloedbaar. Dit bewustzijn kan kunstmatig worden verhoogd, door bijvoorbeeld spiegels of camera's (ibid: 84).

De sociale netwerk benadering (Weenig, 1995) probeert het automatische gedrag te doorbreken door gebruik te maken van bestaande sociale netwerken.

Informatieverspreiding verloopt immers sneller tussen personen die met elkaar verbonden zijn. Door sleutelfiguren uit de doelgroep te betrekken bij de communicatie is het mogelijk om met moeilijk te bereiken doelgroepen te communiceren. De effectiviteit van de benadering wordt verklaard door drie factoren (Weenig, 1995:139-152). Ten eerste is er in deze methode ruimte voor dialoog en discussie, hetgeen aanzet tot een betere verwerking van de informatie. Ten tweede komen de argumenten van leden uit het eigen sociale netwerk, waardoor de argumenten een sterkere indruk maken. Daarnaast spreken de sleutelpersonen dezelfde taal als die van hun eigen groep. Bovendien begrijpen ze de groep goed en kunnen hierdoor anticiperen op eventuele weerstanden. Voorwaarde is echter wel dat de juiste sleutelpersonen gekozen worden. Niet iedereen is geschikt en ligt goed in de groep. Daarbij moet de groep voldoende hoeveelheid samenhang vertonen, anders kan de sociale netwerkmethode minder effectief worden ingezet (ibid.).

2.3.2 Het gebruiken van automatisch gedrag

Naast de doorbreking van het automatisch gedrag, kan juist het automatisch karakter van het gedrag ook worden benut om het gedrag te beïnvloeden (Pol et al., 2007)

In het dagelijks leven worden vaak bepaalde vuistregels gebruikt bij het maken van een beslissing, dit worden heuristieken genoemd. Een voorbeeld hiervan is 'wat je veel ziet, zal wel goed zijn'. Ook blijkt uit onderzoek dat wanneer we het woord 'want' of 'omdat' horen, we niet meer luisteren naar de werkelijke reden en instemmen met een verzoek, omdat we er dan zonder nadenken van uit gaan dat het verzoek wel redelijk zal zijn (Kardes, 2002: 88).

Een andere methode die gebruikt kan worden, is die van subliminale beïnvloeding. Subliminale beïnvloeding vindt plaats wanneer zeer kort, zonder dat het bewust door het oog wordt waargenomen, het gedrag wordt beïnvloed. In Nederland geldt een verbod op subliminale technieken, daarom zal er niet verder op worden ingegaan. Supraliminale beïnvloeding is echter wel toegestaan, waarbij stimuli onbewust een stimulerend effect op het gedrag hebben. Het proces, waarbij de stimulus, zoals een woord of een beeld, waargenomen wordt en onbewust het gedrag beïnvloedt, wordt priming genoemd. Er is de afgelopen jaren veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de psychologische concepten en processen die onbewust in gang kunnen worden gezet in de vorm van bijvoorbeeld een sociale norm of een stereotype. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat bij het tonen van een bepaald stereotype, de informatie over die groep onbewust geactiveerd wordt (Ferguson & Bargh, 2003, Bargh 2006). Sociale normen zijn naast

stereotypen ook een voorbeeld van priming. Als informatie wordt gegeven over sociale normen, bijvoorbeeld dat 80% van de mensen een bepaalde auto hebben, wordt op dat moment beschrijvende informatie gegeven over hoe de meeste mensen zich gedragen in een situatie en dit beïnvloed het gedrag (Aarts & Dijksterhuis, 2000).

De meeste resultaten die zijn geboekt over de invloed van priming op het gedrag, zijn echter tot stand gekomen in laboratoriumonderzoek, waarbij de proefpersonen zijn afgeschermd van de buitenwereld. De vraag rijst of deze resultaten ook gelden in de huidige lawaaierige samenleving, waar andere variabelen het priming verschijnsel kunnen verhinderen (Bargh, 2006:163).

Een andere vorm van onbewuste gedragsbeïnvloeding is *mere exposure*. Bij *mere exposure* wordt een persoon herhaaldelijk aan een stimulus blootgesteld, waardoor steeds positiever over de stimulus gedacht wordt (Pol et al., 2007:93).

Gedrag bestaat voor een groot gedeelte uit ingesleten gedragspatronen. Naar het gebruik maken van deze routines heeft Cialdini veel onderzoek gedaan. De sociale invloed blijkt een grote rol te spelen bij de totstandkoming van de routinematige patronen (Cialdini, 2001). De sociale invloed kan volgens Cialdini zes vormen aannemen, die Cialdini 'the weapons of influence' noemt; *commitment & consistentie, sociale bevestiging, wederkerigheid, sympathie, autoriteit en schaarste*.

De mens is geneigd, volgens het commitment en consistentieprincipe, om zich te houden aan datgene wat we eerder al gezegd en gedaan hebben. Als een grote groep een bepaalde actie uitvoert, dat dit zal worden geïmiteerd, dit wordt sociale bevestiging of sociale validatie genoemd (Dijksterhuis & Bargh, 2001). Sympathie manifesteert zich onbewust als je jezelf goed voelt bij boodschap of boodschapper. De oorzaak hiervan kan liggen in de aantrekkelijkheid, herkenbaarheid of het complimenteuzen vermogen van de boodschap of boodschapper. Wederkerigheid (reprociteit) is een mechanisme dat optreedt als er iets voor een ander gedaan wordt. Automatisch wil een persoon dit gebaar of cadeau beantwoorden door iets terug te doen. Ook autoriteit kan gedragingen beïnvloeden. Informatie wordt eerder voor waar aangenomen als ze overgebracht wordt door een expert of een onafhankelijk persoon. Tot slot wordt door Cialdini schaarste genoemd als onbewust sociaal beïnvloedingsmechanisme, dit komt voor bij producten die zeldzaam of moeilijk te bereiken zijn (Cialdini, 2001).

2.4 Beïnvloeding van kennis

De beïnvloeding van kennis leidt niet altijd tot succes. Toch is het in bepaalde situaties wel degelijk nuttig om kennis te beïnvloeden. In het geval van gepland gedrag kan kennis leiden tot beïnvloeding van gedrag en/of attitudes. Daarnaast kan informatie

waarde hebben voor het welzijn van de doelgroep, mensen kunnen door informatie worden gewaarschuwd en worden geïnformeerd over hun rechten en plichten. Kennis is in de theorie van gepland gedrag een belangrijk element van de attitude. Kennis komt in de attitude vooral tot uiting door uitkomstverwachtingen (Schaalma et al., 2007:131). Echter, de beïnvloeding van kennis leidt niet automatisch tot een verandering in de attitude of van het gedrag (Pol et al., 2007:117). Net als bij de beïnvloeding van gepland gedrag, speelt de betrokkenheid van de te informeren mensen een grote rol bij het doordringen van de boodschap. Indien de persoonlijke relevantie van de informatie groot is, zal de informatie makkelijker doordringen (Pol et al., 2007:120). De betrokkenheid kan verhoogd worden door aandacht te bewerkstelligen. De aandacht kan getrokken worden door de sociale netwerkbenadering, zoals al eerder beschreven in paragraaf 2.3.2. Andere aandachtstrekkers zijn saliency (opvallendheid), vividness (levendigheid) en het gebruik van de negatieve invalshoek (Kardes, 2002: 33).

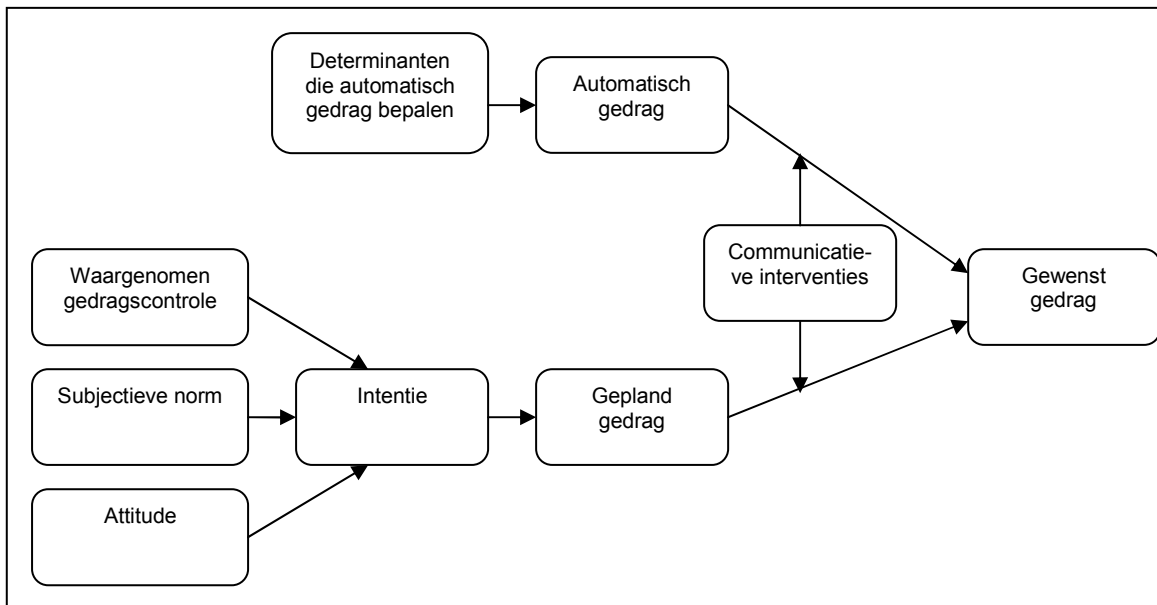
2.5 Groepsdynamica

De groepsdynamica kijkt naar de invloed die mensen op elkaar uitoefenen binnen een groep. Bij het ontwikkelen van interventies om kennis, attitude en gedrag te beïnvloeden moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat negatieve groepseffecten kunnen optreden.

Ten eerste kan groepspolarisatie plaatsvinden. Groepspolarisatie is de neiging om extremer te reageren tijdens een discussie in groepsvorm, dan wanneer de discussie op individueel niveau zou plaatsvinden. Dit verschijnsel treedt op omdat individuen zich graag conformeren aan een groep. Hierbij wordt de eigen mening bijgesteld aan de geldende groepsnormen. Bij weerstanden zullen dientengevolge negatieve oordelen dus nog negatiever worden. Maar groepspolarisatie kan ook een positief effect hebben: positieve meningen worden namelijk binnen een groep nog meer positief. Daarnaast moet het *false consensus effect* in acht worden genomen. Dit is de neiging om de dominante mening van mensen te generaliseren naar de hele groep. Tijdens bijeenkomsten zijn vaak maar enkele mensen dominant aan het woord, de anderen zijn vaak bang om te spreken en zwijgzaam. Hierdoor lijkt het alsof iedereen het eens is met de dominant aanwezige meningen. Deze mening hoeft echter niet het geldende oordeel te betekenen voor de hele groep (Pol et al., 2007:137-138).

2.6 Model gedragsbeïnvloeding

Door het model van de *theory of planned behavior* en de kennis over het automatische gedrag aan het gewenste gedrag en de communicatieve interventies te koppelen is er een nieuw model gevormd, zie figuur 2. Dit model vormt het kader dat ten grondslag ligt aan het onderzoek.



Figuur 2: Model gedragsbeïnvloeding

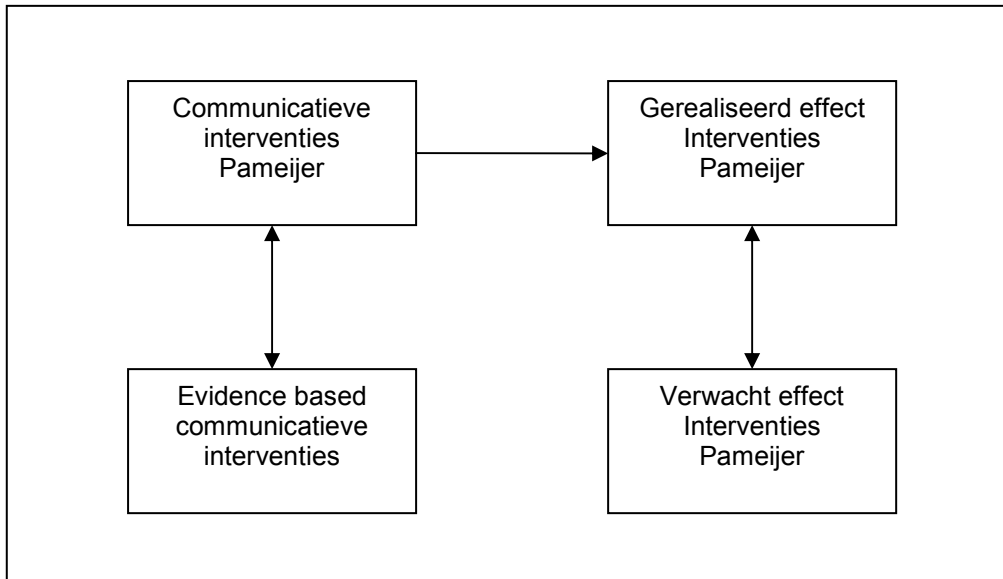
De pijlen geven relaties weer tussen de determinanten die het automatische en geplande gedrag bepalen en het aanvangsgedrag van de medewerker. De communicatieve interventies kunnen vervolgens het aanvangsgedrag van de werknemers naar het gewenste gedrag beïnvloeden. De pijlen geven relaties weer tussen de determinanten die het automatische en geplande gedrag bepalen en het aanvangsgedrag van de medewerker. De communicatieve interventies kunnen vervolgens het aanvangsgedrag van de werknemers naar het gewenste gedrag beïnvloeden.

Of de interventies hebben geleid tot een verandering in het gedrag, moet onderzocht worden. De beïnvloeding van het gedrag, door de communicatieve interventies, moet uiteindelijk leiden tot een soepel verloop van de reorganisatie.

2.7 Conceptueel model onderzoek

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen is een conceptueel model voor dit onderzoek ontworpen. De communicatieve interventies die gebruikt zijn bij Pameijer worden geconfronteerd met de evidence-based interventies, in het model aangeduid met

een pijl met twee punten. Ook wordt het verwachte effect van het communicatieplan tegenover het gerealiseerde effect gezet. De enkele pijl geeft de relatie weer tussen de communicatieve interventies en het gerealiseerde effect. Zie figuur 3 voor het conceptueel model.



Figuur 3: Conceptueel model

2.8 Operationalisatie

De theoretische concepten zijn vertaald naar constateerbare uitspraken in interviews.

2.8.1 Operationalisatie gepland gedrag

Gepland gedrag is het beredeneerde gedrag. Als respondenten weldoordachte argumenten noemen om het gedrag te verklaren beschouwt de onderzoeker het als gepland gedrag. Daarbij moet de kanttekening geplaatst worden dat die argumentatie een rationalisatie achteraf is. Dat is echter nauwelijks tot niet vast te stellen. Het geplande gedrag komt tot stand door de subjectieve norm, waargenomen gedragscontrole en attitude, zoals beschreven in paragraaf 2.2.1.

- Met de *attitude* wordt de persoonlijke evaluatieve houding of instelling ten opzichte van de reorganisatie bedoeld. Deze houding kan gebaseerd zijn op logische redeneringen en overwegingen, maar ook op routines en overtuigingen. Een reactie wordt als attitude bestempeld als het over het totaaloordeel gaat, bijvoorbeeld: 'de reorganisatie had nooit moeten plaatsvinden' (Fishbein & Ajzen, 2005).
- De *subjectieve norm* is de sociale druk of steun die de omgeving op de medewerker uitoefent om een bepaald gedrag te vertonen. Een uitspraak wordt beschouwd als

gepercipieerde subjectieve norm als het gaat over welke verwachtingen vrienden, familie en collega's hadden over het te vertonen gedrag tijdens de reorganisatie.

- De *waargenomen gedragscontrole* is de mate waarin de medewerker zich in staat acht om het gewenste gedrag uit te voeren. Een uitspraak wordt beschouwd als waargenomen gedragscontrole als het gaat over zijn of haar bekwaamheden en of die als voldoende worden ingeschat om aan het gewenste gedrag te voldoen (Lechner et al., 2007).

2.8.2 Operationalisatie automatisch gedrag

Het automatisch gedrag is het onbewuste gedrag, dat door mentale processen in beweging wordt gezet. Om er achter te komen of het bestaande gedrag automatisch van aard is, kan gevraagd worden naar hun mening over de reorganisatie. Wanneer blijkt dat er geen gedachten gewijd zijn aan het vertoonde gedrag, omdat 'het al de zoveelste reorganisatie is' of 'we het wel zien' dan wordt het gedrag beschouwd als automatisch. Uit dit soort antwoorden blijkt dat het gedrag niet beredeneerd is, maar dat het gedrag uit routine voortkomt.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksopzet aan de orde. Eerst zal duidelijk worden wat de aard en strategie van het onderzoek is, waarna wordt beschreven hoe de data verzameld en geanalyseerd zijn. Tot slot wordt uiteengezet in hoeverre de methodologische kwaliteit van het onderzoek, in termen van betrouwbaarheid en validiteit, kan worden gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek naar interne communicatie is een kwalitatief onderzoek. Aangezien het onderzoek zich richt op de redenen die achter de gedragingen, houdingen, gevoelens en ervaringen van de werknemers liggen, is de kwalitatieve benadering zeer geschikt. Kwalitatief onderzoek gaat namelijk in op de vragen 'hoe' en 'waarom'. Daarnaast is het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden passend voor deze situatie, omdat er sprake is van omstandigheden waar nog weinig onderzoek naar is gedaan bij Pameijer. Kwantitatief onderzoek zou geen relevante antwoorden op de probleemstelling opleveren, omdat met de kwantitatieve wijze van dataverzameling geen inzicht kan worden gegeven in de achterliggende motivaties van mensen. Tijdens kwalitatief onderzoek is dit mogelijk omdat er doorgevraagd kan worden tijdens de interviews (Maso & Smaling, 1998:11).

Het onderzoek is evaluerend van aard. Evaluerend onderzoek gaat over het meten van effecten van een beleidsmaatregel. Om deze effectiviteit te bepalen moet worden onderzocht of de oplossing die gekozen is in de praktijk, aansluit bij de wetenschappelijke inzichten die beschreven staan in de literatuur ('t Hart et al., 2005). Aan de hand van een case studie krijgt het evaluerende onderzoek vorm. Hierbij wordt één verschijnsel in een bepaalde context onderzocht en uitgediept (Imbos et al., 2001). Er is gekozen voor dit ontwerp, omdat het onderzoek over communicatieve interventies plaatsvindt in de context van de organisatieveranderingen binnen Pameijer. Dit evaluerende onderzoek dient bestaande wetenschappelijke inzichten over beïnvloeding van gedrag te exploreren en vervolgens deze inzichten te koppelen aan de verkregen informatie uit de dataverzameling. Het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker.

Nadat het onderwerp is vastgesteld, is er een probleemstelling geformuleerd, die uiteen valt in een doelstelling en een vraagstelling. Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het noodzakelijk geweest om de literatuur te bestuderen, wat heeft geresulteerd in een theoretisch kader. Hierbij is onderzocht wat reeds over het onderwerp 'interne communicatie' en 'gedragsbeïnvloeding' geschreven staat in de

wetenschappelijke literatuur en wat relevante informatie is voor het onderzoek ('t Hart et al., 2005:100). Er werd bij het zoeken naar literatuur gebruik gemaakt van de diverse wetenschappelijke databanken die de Universiteit van Rotterdam en de Universiteit van Maastricht aanbieden. De sneeuwbal methode is toegepast bij het zoeken naar literatuur. Via deze methode wordt literatuur gevonden door het raadplegen van de referenties van een relevant artikel. ('t Hart et al., 2005; Baarda et al., 2001). In eerste instantie is de *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie* van Pol, Swankhuisen & van Vendeloo (2007) als leidraad gebruikt tijdens de literatuurstudie. Verder is er gezocht naar de meest recente wetenschappelijke inzichten, uit het jaar 2000 en verder, over gedragsbeïnvloeding en interne communicatie. Echter, er staan in recente literatuur nog veel verwijzingen naar oudere theorieën van Petty & Cacioppo en Ajzen & Fishbein. Deze theorieën worden nog steeds veelvuldig gebruikt en zijn om deze reden nog actueel te noemen. Daarom worden ook deze inzichten gebruikt in dit onderzoek.

Uit het theoretisch kader is een conceptueel model voortgekomen, waar de belangrijkste begrippen en relaties binnen dit onderzoek zijn beschreven. Het theoretisch kader is het uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van de topiclijst. In de topiclijst staan onderwerpen die als leidraad dienen voor de thema's die tijdens het interview aan de orde moeten worden gesteld. Aan de hand van de topiclijst heeft de dataverzameling plaatsgevonden. Tot slot hebben de analyse en de resultaten geleid tot het beantwoorden van de centrale vraag. De methoden die hebben geholpen om de verschillende deelvragen te beantwoorden staan weergegeven in bijlage 2.

3.2 Onderzoekspopulatie

Het evaluerende onderzoek heeft plaats gevonden bij zorgorganisatie Pameijer. De doelgroep die nodig is om het onderzoek uit te kunnen voeren, bestaat uit medewerkers van Pameijer. Zij zijn immers de enige die in dit onderzoek deel uit maken van de interne communicatie. In deze organisatie werken 2000 mensen, 500 vrijwilligers en er wordt zorg geboden aan ongeveer 4000 cliënten. Pameijer is een instelling die gehandicapten zorg, sociale psychiatrie en zorg voor jongeren met een lichte verstandelijke beperking en gedragsproblematiek aanbiedt. De lijn wordt ondersteund door de bedrijfssteuning en de cliëntenondersteuning. In bijlage 3 wordt de organisatie schematisch weergegeven in een organogram. Pameijer is een geschikte omgeving voor dit onderzoek, omdat de organisatie midden in het verandertraject *Pameijer gaat verder* zit.

Dertien kwalitatieve interviews zijn afgenomen, waarvan drie interviews met direct betrokkenen bij het communicatieplan en tien interviews met medewerkers uit de lijn. Dit aantal interviews is voldoende om een representatief beeld van de organisatie te schetsen, omdat de onderzoeker niet zo lang naar data is blijven zoeken tot de verzadiging optrad. Dit wil zeggen dat bij het twaalfde en dertiende interview niets nieuws meer werd verteld, wat nog niet in eerdere interviews was vermeld.

De respondenten zijn, net als de literatuur, geselecteerd middels de sneeuwbalmethode. Deze methode selecteert personen door middel van verwijzingen van andere respondenten. Er is gekozen voor deze benadering, omdat de quota steekproef ingewikkeld is en veel tijd in beslag zou nemen. De quota steekproef selecteert personen verhoudingsgewijs met een herkenbaar kenmerk in de onderzoekspopulatie (Baarda et al., 2001). Wanneer er 70% vrouwen in de organisatie werken, moet volgens deze selectiewijze ook 70% van de respondenten vrouw zijn. Niet alle karakteristieken, zoals etnische achtergrond of opleidingsniveau, bleek bekend te zijn bij Pameijer. Daarnaast bleek het moeilijk te zijn om personen te vinden die aan alle geselecteerde kenmerken voldeed. Daarom is van deze methode afgezien en is er gekozen voor de sneeuwbalmethode.

3.3 Wijze van dataverzameling

De kwalitatieve informatieverzameling is open en flexibel en onderscheid 3 methoden om informatie te vergaren: Informatie verkrijgen uit observatie, het gebruik maken van reeds bestaande informatie en het gebruik van interviews (Baarda et al., 2001, Maso & Smaling, 1998: 9). In dit empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews en een documentenanalyse. Van observatie is afgezien, omdat observeren veel tijd in beslag neemt. Tevens is het gebruik van observatie niet voor de hand liggend in dit onderzoek, omdat door middel van observaties niet de beweegredenen en achterliggende motivaties kan worden onderzocht (Maso & Smaling: 1998: 52-54). Hieronder worden de gebruikte methoden nader toegelicht.

3.3.1 Interviews

Om de redenen die achter de gedragingen, houdingen, gevoelens en ervaringen van de werknemers liggen te bepalen, is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde diepte-interviews. Hierbij liggen de vragen niet vast, maar wordt er een lijstje relevante onderwerpen achter de hand gehouden. De topiclijst is gebaseerd op het theoretisch kader en de deelvragen. In bijlage 4 is de topiclijst opgenomen. Om de respondenten

zich op een normale manier te laten gedragen, speelden de interviews zich af op de locatie waar de respondenten werken. Ook is geprobeerd de vragen zo veel mogelijk af te stemmen op wat de respondenten dagelijks in hun werk bezighoudt. Door tevens te vragen naar de mening van andere collega's zijn sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk voorkomen. Hierdoor is geprobeerd te vermijden dat de respondenten gedragingen gaan vertonen en antwoorden geven die het gevolg zijn van de interviewvragen. Daarnaast is er in de eerste tien minuten van het interview gesproken over de algemene werkzaamheden van de respondent, hierdoor had de respondent de tijd om te wennen aan de onderzoeker.

3.3.2 Documentenanalyse

Behalve de kennis verkregen uit de interviews zijn er ook diverse documenten van Pameijer geanalyseerd. Deze analyse heeft relevante data over de organisatie opgeleverd uit communicatieplannen, beleidsstukken en andere documenten met betrekking op (de totstandkoming van) de communicatiestrategie. De informatie is vervolgens vergeleken met de verkregen kennis uit de interviews en de literatuurstudie.

3.4 Data-analyse

De dataverzameling en data-analyse hebben niet gescheiden van elkaar plaats gevonden, maar hebben elkaar tussen de verschillende interviews afgewisseld. Via deze werkwijze konden nieuwe inzichten, verkregen uit de analyse van de eerdere interviews, worden gebruikt in de latere interviews (Maso & Smaling, 1998).

Door middel van de analyse is getracht de achterliggende betekenissen uit de interviews te achterhalen. Eerst zijn alle interviews uitgeschreven in een verslag, dit is mogelijk omdat de interviews tijdens de dataverzameling zijn opgenomen met behulp van een dictafoon. Na de verzameling van de ruwe data konden thema's worden herkend en de gegevens worden samengevat en geordend in categorieën ('t Hart et al., 2005).

Aangezien er gebruik is gemaakt van een topiclijst, is het eenvoudig om de antwoorden te coderen en te categoriseren. Vervolgens is er gezocht naar verschillen en patronen tussen de interviews. De verschillen en patronen staan in de resultaten beschreven. Tot slot is het theoretisch kader gekoppeld aan de verzamelde informatie. Op deze manier kunnen inzichten uit het theoretisch kader worden bevestigd, veranderd of worden aangevuld (Maso & Smaling, 1998: 57).

3.5 Betrouwbaarheid

Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, wil dit zeggen dat het meetinstrument onder dezelfde omstandigheden ook dezelfde uitkomsten produceert. De betrouwbaarheid is gelijk aan 1 als het object niet verandert gedurende een tijdsperiode en de resultaten herhaalbaar zijn. (Bouter & van Dongen, 2000; 't Hart et al., 2005).

De betrouwbaarheid ligt in kwalitatief onderzoek laag, doordat feitelijke herhaalbaarheid niet mogelijk is. Dit heeft als reden dat de omstandigheden kunnen wijzigen en dus het onderzoek niet opnieuw in dezelfde context onderzocht kan worden (Maso & Smaling, 1998). Om de betrouwbaarheid toch zo veel mogelijk te bevorderen zijn de interviews opgenomen met een dictafoon en zijn de vragen gesteld aan de hand van een topiclijst, waardoor er geen onderwerpen zijn vergeten. De feitelijke herhaalbaarheid is niet realiseerbaar, maar doordat de verslagen van de interviews zijn bewaard en bij de onderzoeker opgevraagd kunnen worden, wordt de intersubjectieve navolgbaarheid wel vergroot (Maso & Smaling, 1998:70). Tevens is het onderzoek zo transparant mogelijk gemaakt, door citaten te gebruiken, aannames te benoemen en de onderzoeksstappen zo goed mogelijk vast te leggen. Ook is door methodetriangulatie de betrouwbaarheid verhoogd, hiervan is sprake wanneer er meerdere onderzoeksmethoden gebruikt worden ('t Hart et al., 2005). In dit onderzoek zijn naast de interviews, ook de documenten van Pameijer gebruikt.

3.6 Validiteit

Wanneer een onderzoek valide is, houdt dit in dat het vrij is van systematische fouten. De interne validiteit wil zeggen dat het onderzoek zijn vraagstelling beantwoordt en dat het meetinstrument dus meet wat het wil meten (Bouter & van Dongen, 2000). De interne validiteit is de mate waarin de resulterende conclusies geldig zijn voor de onderzochte populatie. De externe validiteit verwijst naar de mate waarin het onderzoek kan worden gegeneraliseerd naar andere situaties (Bouter & van Dongen, 2000). De uitkomsten zijn enkel geldig binnen de onderzochte organisatie en kunnen dus niet worden gegeneraliseerd. Dit is echter ook niet het doel van het onderzoek.

De interne validiteit zegt in dit kwalitatief onderzoek iets over hoe de conclusies uit het onderzoek overeenstemmen met de werkelijkheid. Door de informatie terug te koppelen naar de respondenten (member-check) wordt de interne validiteit bevorderd ('t Hart et al., 2005). De meeste respondenten vonden het echter niet nodig om het verslag van het interview terug te lezen. Door zoveel mogelijk notities te maken tijdens de interviews en de analyse over twijfels en interpretaties, is de kans op vertekening door een selectief geheugen zo klein mogelijk gemaakt (Maso & Smaling, 1998:71)

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verkregen uitkomsten uit de documenten van Pameijer getoond. Tevens worden de resultaten van de interviews met de betrokkenen bij het communicatieplan beschreven en worden deze gekoppeld aan de resultaten uit de documenten. Tot slot volgen de resultaten uit de interviews met de medewerkers van Pameijer.

4.1 Documentenanalyse

Pameijer heeft een afdeling marketing & communicatie die bestaat uit zes medewerkers: twee communicatieadviseurs, een communicatiemedewerker, een bedrijfsjournalist, een webmaster en een marketingmedewerker. Eind 2006 is door de stuurgroep *Pameijer gaat verder* en de daar ondervallende werkgroep communicatie de huidige communicatiestrategie bepaald. De stuurgroep bestaat onder andere uit de vier directieleden, de bestuurssecretaris, een manager, een teamleider van een voorziening en een beleidsmedewerker. In de stuurgroep is een stuurgroeplid verantwoordelijk gemaakt voor de portefeuille communicatie. In eerste instantie nam de teamleidster in de stuurgroep de portefeuille communicatie op zich. De teamleidster heeft tijdens de reorganisatie promotie gemaakt naar een managementfunctie. In dit onderzoek zal om verwarring te voorkomen worden gesproken over de manager in plaats van de teamleider. Later is de communicatie rondom de reorganisatie overgenomen door een beleidsadviseur. Onder de stuurgroep viel een werkgroep communicatie & informatie voor *Pameijer gaat verder*, die zorgden voor de informatievoorziening. In deze werkgroep heeft een van de communicatieadviseurs van de afdeling marketing & communicatie korte tijd plaats genomen.

In september 2007 heeft een van de communicatieadviseurs een intern communicatieplan geschreven. Op dit plan is de opzet van het communicatieplan voor de reorganisatie *Pameijer gaat verder* gebaseerd. Het uiteindelijke communicatieplan voor de reorganisatie is niet teruggevonden. Naast de opzet van het communicatieplan *Pameijer gaat verder* en het algemeen intern communicatieplan zijn ook nieuwsbrieven en strategische beleidsdocumenten bestudeerd. Uit de analyse van de verscheidene documenten moet duidelijk worden wie de opdracht heeft gegeven tot het maken van een intern communicatieplan en wie het heeft uitgevoerd. Hieruit zal mede blijken op welke inzichten het communicatieplan gebaseerd is.

4.1.1 Beleidsdocumenten

In het strategisch implementatieplan (februari 2007) worden communicatie en commitment als allereerste voorwaarde genoemd om noodzakelijke veranderingen te realiseren. Bij het opstellen van het implementatieplan is rekening gehouden met een aantal risico's. Te noemen zijn: de noodzakelijke gedragsverandering bij medewerkers, de onvoldoende uitgewerkte cultuurwijziging en de onvoldoende regie en afstemming in acties en communicatie. Om deze risico's te beperken zijn er door de stuurgroep mijlpalen gesteld. Deze mijlpalen geven een planning weer, aan de hand waarvan een proces gereed dient te zijn.

Het doel van de communicatie is volgens dit document:

'Alle cliënten, medewerkers en stakeholders van Pameijer zijn geïnformeerd over en betrokken bij het organisatieplan 2010 en het implementatieplan 2007- 2009'

De belangrijkste interventie die moet bijdragen aan de bewerkstelling van dit doel is volgens het strategisch implementatieplan het ambassadeursschap van medewerkers. Deze interventie zou een verbreding van het communicatiekanaal en directe betrokkenheid van een bredere groep medewerkers gedurende het implementatietraject tot gevolg moeten hebben. De precieze invulling van het ambassadeursschap wordt in paragraaf 4.1.4 besproken.

Andere interventies die genoemd zijn in het implementatieplan om het gewenste effect te bereiken zijn:

1. ronde tafelbijeenkomsten/ manifestaties
2. folders
3. intranet met de presentaties en een vraagbaak via e-mail. Hierbij wordt de voorwaarde genoemd dat de e-mails dagelijks beantwoord worden namens de verantwoordelijken voor implementatie (directie).
4. Medewerker PR en communicatie.

In het document *strategische resultaten 2007-2008* wordt andermaal het belang van communicatie onderstreept. In dit document wordt melding gemaakt van de resultaten en vervolgstappen voor 2008. De resultaten bestaan uitsluitend uit de gebruikte communicatiemiddelen. Welke effecten deze middelen hebben gehad zijn verder niet behandeld. De uit dit document voortkomende resultaten zijn gebruikt om de strategie van 2008 en de daaropvolgende jaren te ontwikkelen. De wijze waarop de communicatiedoelstelling bereikt dient te worden is weergegeven in de onderstaande punten:

- De directie zal nog vaker dan in 2007 'op de zeepkist' verschijnen. De eerste bijeenkomsten vinden eind januari plaats. Hier zal dan ook de medewerkerfolder over *Pameijer gaat verder* verspreid worden;
- Ook zal meer gebruik worden gemaakt van de inzet van ambassadeurs. Zij zullen beter ondersteund worden met middelen om de informatie over te dragen aan hun collega's;
- In personeelsblad Partners komt het onderwerp *Pameijer gaat verder* opnieuw aan de orde;
- De 'Tussenstand', de nieuwsbrief over de stand van zaken met betrekking tot *Pameijer gaat verder*, zal periodiek uitkomen;
- Het intranet wordt aangevuld met een 'veel gestelde vragenlijst' (FAQ).

Hoe de bovenstaande interventies concreet worden ingevuld beschrijft het document *strategische resultaten 2007-2008* niet.

4.1.2 Algemeen intern communicatieplan

Het interne communicatieplan, welke is opgesteld door een communicatieadviseur, is twee jaar geleden in 2007 geschreven. Anders dan in dit onderzoek, wordt in het plan onder interne communicatie zowel medewerkers- als cliëntencommunicatie verstaan. In het plan wordt het belang van interne communicatie benadrukt en wordt communicatie eveneens als een kritische succesfactor genoemd om als organisatie tot goede resultaten te komen. Een degelijke argumentatie van deze stelling ontbreekt.

De visie en missie van Pameijer moet te allen tijde als grondlegger dienen bij de uitvoering van de interne communicatie, zo staat te lezen. Het doel van het interne communicatieplan is:

'...om de relaties tussen de medewerkers en cliënten te verbeteren en de betrokkenheid te verhogen. Zodat de organisatie gemakkelijker kan veranderen. Daarnaast heeft het plan tot doel om tot een eenduidige manier van intern communiceren te komen.'

Er is een tabel opgesteld welke aangeeft met betrekking tot de informatievoorziening welke benadering van de medewerkers wel werkt en welke niet werken. Deze is opgenomen in het intern communicatieplan, zie tabel 1:

Wat werkt wel	Wat werkt niet
Persoonlijk contact	Informatie (mooie teksten, afstandelijke taal, veel leesvoer) op papier
Bezoek aan voorziening/teamvergadering	Algemene nieuwsbrieven
Visueel maken van informatie	Uitnodigen na werktijd
Bereikbaar zijn/makkelijk te bereiken zijn	Moeilijke taal
Aansluiten bij eigen ervaringen van medewerkers	Grootschalige 'ver weg' bijeenkomsten
Mondelinge informatie	Alleen via computer (intranet)
Gedoceerde thematische informatieverstrekking	Nota's, folders
(specifieke) Nieuwsbrief	Algemene vrijblijvende uitnodigingen
Informatie voorleggen in de vorm van een casus	Tijdsintensieve enquêtes
Persoonlijk e-mail adres	Telefonische spreekuren
Goedlopend en gebruiksvriendelijk intranet	Gebruiksonvriendelijk intranet
Afwijkende PR (Val op!)	Niet terugkoppelen en bedanken
Actieve rol/ nodig mensen uit	A4 per interne post (komt zoveel, wordt beperkt gelezen)
Medewerkers naar kennis vragen, deze gebruiken, feedback geven, bedanken en contact onderhouden	
Herhalen, herhalen, herhalen	

Tabel 1: Behoeft medewerkers met betrekking tot informatievoorziening uit intern communicatieplan Pameijer

De tabel heeft als handvat gediend om de communicatiestrategie op te stellen. De bepaalde strategie is als volgt: Openheid richting de medewerkers is een basisvoorwaarde voor goede interne communicatie. Hierbij zijn de managers een belangrijk communicatiekanaal. De manager wordt aangeraden om 'warme' middelen te gebruiken tijdens de communicatie met medewerkers. Onder 'warme' middelen wordt de persoonlijke communicatie verstaan. De strategie bestaat verder uit een onsamenhangende opsomming van opmerkingen en tips die betrekking hebben op de communicatie en de verhoging van betrokkenheid. Zo wordt er bijvoorbeeld aangeraden om:

-in gesprek te gaan met de doelgroep, alvorens wordt bepaald welke interne communicatiemiddelen worden ingezet.
-de medewerkers te betrekken bij het organisatiebeleid

-gezamenlijke activiteiten te organiseren om de betrokkenheid te vergroten

Er worden ook verschillende communicatiemiddelen aangedragen die gebruikt kunnen worden: het intranet, locatiebezoeken, personeelsblad, (digitale) ideeënbus en de digitale nieuwsbrief. Maar de doelgroep zou bij de ontwikkeling van de interventies zelf moeten kunnen aangeven wat ze wenselijk achten.

Over hoe het plan tot stand is gekomen en welke methodes hiervoor zijn gebruikt staat in het plan het volgende:

'de input en achtergrondinformatie voor de totstandkoming van dit plan komt uit de beleidsstukken van Pameijer gaat verder. Daarnaast is gebruikt gemaakt van resultaten uit onderzoeken onder medewerkers.'

Er wordt in het plan niet gerefereerd aan wetenschappelijke literatuur of welke methodiek hiervoor is aangewend.

4.1.3 Communicatieplan Pameijer gaat verder

Het communicatieplan van *Pameijer gaat verder* is niet meer beschikbaar op intranet. Op de vraag aan de betrokkenen of het communicatieplan van *Pameijer gaat verder* voor dit onderzoek alsnog zou kunnen worden aangeleverd, werd vermeld dat het niet meer terug te vinden was op hun computer. De documenten over de totstandkoming van dit plan zijn wel beschikbaar gesteld. Uit de documentatie blijkt dat het communicatieplan gebaseerd is op theorie uit *Het communicatieplan, opzet en uitvoering in 8 stappen* van Marten Waardenburg (2003) en *Het communicatie handboek* door WJ Michels (2006). Deze boeken zijn praktisch van aard en verdiepen zich niet in de sociale psychologie. In de notitie staat een algemeen theoretisch stuk over veranderingen en wat in de literatuur staat over het schrijven van communicatiedoelstellingen. Hierin staat dat de communicatiedoelstellingen de gewenste communicatie-effecten in termen van kennis (weten), houding (vinden) en gedrag (doen) beschrijven. Onderdeel van de notitie is verder een sterkte-zwakte-analyse met betrekking tot communicatie, die moet gelden als nulmeting. Door middel van deze analyse zou een strategie uitgewerkt kunnen worden. Overgenomen uit het algemene interne communicatieplan is de tabel over wat wel werkt en wat niet werkt. Toegevoegd aan de strategie is een lijst waarin niet-specifieke communicatiemiddelen worden opgesomd, die nagenoeg hetzelfde is als die uit het algemene plan.

De strategie die in de opzet van het communicatieplan wordt aangedragen is niet specifiek. Beschreven staat dat de manier waarop Pameijer de doelgroep tegemoet wil treden, het soort middelen, de rol van het management, de afstemming, de tijdsbepaling en het belang van prioriteiten een rol spelen in het bepalen van de strategie. Verdere invulling van de strategie ontbreekt in dit (toen voorlopige) plan.

4.1.4 De gebruikte communicatiestrategie tijdens Pameijer gaat verder

Er is geen duidelijke communicatiestrategie beschreven voor *Pameijer gaat verder*. Uit de documenten vallen alleen de ingezette communicatiemiddelen te halen. Zo blijkt uit de eerste 'Tussenstand' dat met diverse communicatiemiddelen getracht is om informatie over te brengen over de veranderingen die *Pameijer gaat verder* met zich meebrengt. Door informatie op intranet, prestaties door de directie (3 á 4 keer per jaar), folders, de digitale nieuwsbrief 'de Tussenstand' en het inzetten van ambassadeurs heeft de eerste informatieronde vorm gekregen. Verder valt op intranet te lezen over de communicatie tijdens de reorganisatie:

'Teamleiders, -coördinatoren en hoofden zijn belangrijke schakels in het regelmatig informeren van medewerkers over de organisatieveranderingen. Dat geldt ook voor de terugkoppeling van ervaringen, belevingen en onduidelijkheden en weerstanden van medewerkers over de veranderingen.'

Het gesprek tussen de manager/teamleider en de medewerkers wordt als belangrijk communicatiekanaal gezien. Het persoonlijk gesprek is van grote waarde tijdens de communicatie van *Pameijer gaat verder*. Het ambassadeursschap, dat genoemd wordt in de 'Tussenstand', sluit hierop aan. De ambassadeur, die deel uit maakt van een team, helpt de leidinggevende bij het overbrengen van informatie naar de andere teamleden. Hierbij gaat het ook om het signaleren van weerstanden en knelpunten. Drie tot vier keer per jaar worden er ambassadeursbijeenkomsten georganiseerd over de veranderingen, waarbij gediscussieerd kan worden over de onderwerpen van *Pameijer gaat verder*. Het ambassadeursschap is ingezet als instrument omdat:

'open en regelmatig terugkerende communicatie betrokkenheid en draagvlak creëert'

Verder worden er vooral middelen genoemd in de verschillende documenten, zoals het informatieboekje over de reorganisatie. Begin 2008 werd het boekje *Pameijer gaat verder* geïntroduceerd. Hierin wordt getracht het doel, de resultaten en de beschrijving van plannen voor 2008 te verhelderen. In 2009 is er een nieuw boekje ontwikkeld. Het

boekje is ingedeeld volgens zes onderwerpen (cliënten, medewerkers, sociaal politieke omgeving, organisatiestructuur, cultuur en invoerstrategie). Per onderwerp kan in korte zinnen worden gelezen wat Pameijer tot nu toe heeft gedaan om te veranderen en wat de verdere plannen zijn. Vervolgens staat in het kort aangegeven wat het verband is tussen de verschillende maatregelen en het doel van de reorganisatie: de kwaliteit van bestaan van de cliënten verhogen.

In 2008 werd er een signaal afgegeven door de medewerkers dat de communicatie over *Pameijer gaat verder* voor verbetering vatbaar is. Het signaal werd onderkend door de stuurgroep, zo staat te lezen in de 17^e Tussenstand (Tussenstand, maart 2009). Op het gebied van interne communicatie zijn deze verbeteringen tot uitvoering gebracht door een informatiecampagne op te zetten, waarmee managers hun medewerkers, cliënten en verwanten informeren over de veranderingen bij Pameijer en de gevolgen voor de eigen voorziening. Een andere nieuwe interventie is het animatiefilmpje over het doel van *Pameijer gaat verder*. Hierin ziet men een mannetje dat binnen komt bij Pameijer en allerlei stappen doorloopt die leiden tot een goede dienstverlening en een tevreden cliënt. Tot slot benoemt de beleidsadviseur het belang van het taalgebruik, dat er goed op gelet moet worden dat dit niet te moeilijk moet zijn.

In geen van de documenten staat beschreven waarop de besproken instrumenten zijn gebaseerd en waarom we mogen aannemen dat deze voorgestelde interventies effect zullen hebben. Daarom zijn er ook interviews met de betrokken medewerkers geweest, die hier meer duidelijkheid over zouden kunnen verschaffen.

Al met al zijn de volgende communicatiemiddelen gebruikt voor de medewerkers: intranet, presentaties door de directie (3 á 4 keer per jaar), folders, de digitale nieuwsbrief 'de Tussenstand, het ambassadeursschap, het informatieboekje *Pameijer gaat verder*, het gesprek tussen manager en medewerkers, de informatiecampagne en het animatiefilmpje.

4.2 interviews met medewerkers die betrokken zijn bij de communicatiestrategie

Er is gesproken met vier betrokkenen in drie interviews. De twee communicatieadviseurs zijn gezamenlijk geïnterviewd, ook is gesproken met de beleidsadviseur die momenteel communicatie onder haar hoede heeft. Tot slot is de manager geïnterviewd die aan het begin een grote bijdrage heeft geleverd aan de communicatie van *Pameijer gaat verder*.

4.2.1 De rol van de communicatieafdeling

Aan het begin van het verandertraject, in 2006, moest de afdeling communicatie nog worden opgezet. Destijds was er slechts één communicatieadviseur werkzaam bij Pameijer en deze zette zich in op andere projecten. In eerste instantie kwam er volgens de communicatieadviseurs weinig van de grond op het gebied van de communicatie tijdens de reorganisatie. Dit was het gevolg van de vele onduidelijkheden die op dat moment nog heersten:

C1: *“De strategie, missie en visie waren bepaald, maar de onderliggende zaken, zoals hoe het eruit zou gaan zien voor de lijn, bleven onduidelijk. Op het moment dat het van bovenaf niet goed geregeld is, is het onmogelijk om het plan over te brengen naar de lijn.”*

De communicatieadviseur had teveel werkzaamheden, waardoor er geen tijd overbleef om in de werkgroep zitting te nemen en dus was haar bijdrage aan de communicatie in de beginfase klein. De afdeling ondervindt, volgens de adviseurs het probleem dat de afdeling communicatie geen directe manager heeft, maar rechtstreeks onder een directeur staat, wiens expertise op accountancy ligt en weinig inhoudelijke kennis over communicatie heeft. Hierdoor is er in de management team vergaderingen en stuurgroepen geen vertegenwoordiging vanuit de afdeling, zo vertellen de adviseurs:

C1: *“De vervelende situatie ontstaat dan dat de afdeling communicatie te laat wordt ingezet en vaak enkel voor de ontwikkeling van communicatiemiddelen zoals informatieboekjes en folders.”*

In hun perceptie zien directie, bestuur en andere medewerkers niet de werkelijke meerwaarde van de afdeling communicatie, maar enkel het verstrekken van informatie. Momenteel wordt de afdeling communicatie wel steeds meer betrokken bij de communicatiestrategie van Pameijer gaat verder. Over de huidige stand van zaken met betrekking tot het communicatiebeleid zegt de manager het volgende:

C3: *“Momenteel wordt er meer pragmatischer naar de communicatiestrategie gekeken. De afdeling communicatie is momenteel meer betrokken dan aan het begin. De regie lag eerst echt bij de stuurgroep, nu is dat al verschoven naar de afdeling communicatie.”*

4.2.2 Fundering communicatieplan

De fundering van de in het algemene interne communicatieplan opgenomen tabel met welke communicatie 'wel werkt' en 'niet werkt' ligt op een aantal steekproefsgewijze gesprekken met medewerkers op de werkvloer en dus geheel representatief en betrouwbaar zijn deze bevindingen niet, zo vertellen de communicatieadviseurs. Momenteel wordt er door afdeling communicatie een kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan naar de interne communicatie binnen Pameijer. Dit wordt gezien als een nulmeting en hieruit moet blijken wat de medewerker belangrijk vindt en mist binnen Pameijer. Naar aanleiding van dit onderzoek zal afdeling communicatie een hernieuwde strategie schrijven. Het onderzoek wat momenteel uitgevoerd gaat worden vloeit voort vanuit de activiteitenkaart, die de afdeling zelf heeft opgesteld. De directie en de bestuurder hebben hier akkoord op gegeven.

De beleidsadviseur stelt dat er wel een specifiek communicatieplan is geschreven voor *Pameijer gaat verder*, maar dat hier niet feitelijk mee gewerkt is. De strategie werd uitsluitend in het achterhoofd gehouden. De inhoud van het plan, sluit aan bij de gebruikte strategie: de directeuren dienen een zeepkist rol te krijgen en de divisie managers moeten de dialoog aangaan. De kern van het plan ging om fysieke aanwezigheid.

Het plan is gemaakt door de werkgroep communicatie & informatie in opdracht van de stuurgroep. De directie, die mede verantwoordelijk is voor de reorganisatie, maakt deel uit van deze stuurgroep. Bij de totstandkoming van het plan is het algemeen intern communicatieplan een leidraad geweest voor het specifieke communicatieplan van *Pameijer gaat verder*. De punten die hieruit voortkwamen zijn besproken in de stuurgroep en men kon zich uit eigen ervaring vinden in het beschreven communicatiebeleid. De manager heeft vervolgens ter onderbouwing de vakliteratuur doorlopen van bijvoorbeeld Michels (2006). De beleidsadviseur daarentegen noemt vooral (niet-gestructureerde) feedback als basis voor het communicatiebeleid. Daarbij is ze er vanuit gegaan dat de verdere theoretische basis vanuit afdeling communicatie kwam. De aangepaste strategie om de medewerkers, cliënten en verwanten te informeren door middel van de informatiecampagne is gebaseerd op de feedback van cliënten, verwanten en medewerkers in het 3^e en 4^e kwartaal van 2008. De doelgroepen gaven aan dat zij anders geïnformeerd wilden worden. Ook zagen de nieuwe managers dat de medewerkers die nu onder hen vielen slecht geïnformeerd waren.

Gedurende de interviews met de betrokkenen werd niet verwezen naar de sociaalpsychologische wetenschap en de beïnvloeding van automatisch en gepland gedrag.

4.2.3 Verwachtingen van communicatie

Het communicatiebeleid heeft als belangrijkste doel om de medewerkers zo goed mogelijk te informeren over de veranderingen. De communicatie afdeling is specifiek in de verwachtingen en wil met behulp van communicatie openheid creëren over beleidsplannen, het gat tussen de werkvloer en bestuur en directie kleiner maken en uitleggen waarom bepaalde beslissingen gemaakt worden. Hierdoor willen zij meer begrip scheppen voor de veranderingen en weerstanden hierdoor voorkomen. Gedrag en attitude wordt door alle communicatiefunctionarissen (de communicatieadviseurs, manager en beleidsadviseur) gezien als gevolg van de informatievoorziening. Dit wordt ook aangegeven in onderstaand citaat.

C2: *“Medewerkers zodanig informeren dat men het hoe en waarom van de reorganisatie begrijpt, zodat ze daar zelf een mening over kunnen vormen. En daardoor zal het gedrag worden beïnvloed.”*

Er was wel enige kennis over gedrag en attitude. Echter, op welke wijze interventies invloed kunnen hebben op attitude en gedrag was niet bekend. De communicatieadviseurs geven aan dat zij het gedrag van werknemers niet kunnen veranderen:

C1: *“Ingebed gedrag valt niet te veranderen, wanneer er weerstand is van personeel, moet er misschien beter afscheid genomen worden van personeel. Beleid komt voort uit de visie van Pameijer en ook de werknemer moet achter deze visie staan. Weerstanden oplossen ligt in relatie tussen lijnmedewerkers en de managers. Afdeling communicatie kan dit niet veranderen, wel coachen.”*

Al met al werd dus verwacht dat de communicatieve interventies voornamelijk invloed zouden hebben op de kennis van de medewerkers, daarbij werd vermoed dat attitude en gedrag vanzelf zouden volgen. De communicatieadviseurs benadrukken vooral het verschil tussen organisatieproblemen en communicatieproblemen en dat communicatie niet tot nauwelijks invloed heeft op het gedrag. Concrete antwoorden over wat er momenteel gedaan wordt om gedrag en attitude te veranderen werden dan ook niet gegeven.

4.2.4 Uitkomsten van verwachtingen

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat de geïnterviewden de verwachting hadden dat door inzet van de diverse communicatiemiddelen de kennis zou worden beïnvloed. Gedacht werd dat deze kennisbeïnvloeding een verandering in houding en gedrag tot gevolg zou hebben. De verwachtingen die de geïnterviewden hadden over het effect van de communicatieve interventies, zijn niet allemaal verwezenlijkt. De voormalige teamleidster uit de stuurgroep vertelt dat communicatie wel bijgedragen heeft aan het verhogen van het kennisniveau van de medewerkers, maar dat er nog steeds een achterstand is. Zo zegt ze:

C3: *“Communicatie heeft via de dialoog wel bijgedragen bij verandering van kennis. Of dit door de communicatiemiddelen komt zet ik mijn vraagtekens bij. Het betekenis geven aan de communicatie moet de manager doen. De manager moet vragen aan de medewerkers of er vragen zijn. De manager heeft een hefboomfunctie en moet het levend maken voor de medewerkers.”*

De interventies hebben dus nog niet het beoogde effect. Volgens de respondenten is vaak niet alle informatie geland bij de medewerkers. Oorspronkelijk was het idee dat informatie van de stuurgroep, naar de manager zou gaan, van de manager naar de teamleider en van de teamleider naar het team. De teamleider was dus een van de belangrijkste doorgevers. Dit bleek echter in de praktijk niet altijd goed te gaan. De beleidsadviseur noemt als belangrijkste oorzaak hiervan de onderschatting van de communicatie tussen medewerker en toenmalige teamleiders. In werkelijkheid verliep deze informatiestroom niet zoals gewenst.

Wat daadwerkelijk de effecten zijn geweest van het communicatiebeleid wordt momenteel onderzocht door de afdeling communicatie door middel van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Hierin wordt de effectiviteit en efficiëntie bepaald van de interne communicatie in zijn algemeenheid. Ook dit onderzoek zal voor de afdeling communicatie van waarde zijn voor de toekomstige inzet van de communicatiemiddelen.

De beleidsadviseur geeft aan dat er in de stuurgroep wel een discussie is geweest aan het begin van het veranderproces over wat er gedaan moest worden met een weerstand groep:

C2: *“We zijn er wel van uitgegaan dat deze weerstand groep er was, maar dat deze klein zou zijn. Omdat we er van uit gingen dat deze groep klein zou zijn, hebben we hier ook niet zoveel energie in gestopt. Er is dus wel over nagedacht. Deze groep is waarschijnlijk groter geweest dan we eerst verwacht hadden. “*

Het veranderen van attitude en gedrag ging moeilijker dan in eerste instantie gedacht: middels de verstrekking van informatie werd niet automatisch ook attitude en gedrag beïnvloed. Door de dialoog tijdens de ambassadeursbijeenkomsten en andere samenkomsten aan te gaan, is men wel van mening dat hierdoor tegenstand is afgenomen.

4.2.5 Gebruik intern communicatieplan

Alle geïnterviewde partijen erkennen dat er nu geen gebruik meer gemaakt wordt van het communicatieplan. Het communicatieplan en de communicatiestrategie zijn ontwikkeld in 2006 en worden niet stellig aangegrepen bij het maken van beslissingen. De in te zetten middelen zijn sindsdien aangevuld en gewijzigd. Volgens de afdeling communicatie wordt er ook niet geleefd naar het algemene communicatieplan. Dit komt volgens hen omdat er geen manager is die de afdeling communicatie profileert. Dientengevolge dat de afdeling weinig invloed ervaart, omdat ze nergens verantwoordelijk voor zijn.

4.3 Interviews medewerkers

In deze paragraaf worden de meest belangrijkste onderwerpen die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews met de medewerkers benoemd. De uit de analyse voortgekomen resultaten zijn ondersteund door citaten. Om een helder beeld te krijgen van de uitkomsten zijn de respondenten gekoppeld aan een code (M1 t/m M10). Hierdoor kan terug worden gezocht welke medewerker, welke uitspraak heeft gedaan. In bijlage 5 kan de wijze waarop is gecodeerd worden teruggevonden met de bijhorende persoonskenmerken van de medewerkers.

4.3.1 Communicatie over de organisatieveranderingen

Er wordt verdeeld op de communicatie over de reorganisatie gereageerd. Hoewel er over sommige zaken nog onduidelijkheid heerst, voelen vier van de tien respondenten zich goed geïnformeerd. Deze respondenten vinden de communicatie open en transparant. De onduidelijkheid wordt door hen weggewuifd, met de opmerking dat onduidelijkheden gewoon bij reorganisaties horen. Uit het volgende citaat blijkt de positieve blik op de informatievoorziening:

M6: *“Ik vind dat we best goed op de hoogte worden gehouden door de mails en de vele gelegenheden die geboden worden om zelf iets aan te geven, dat zijn dan die themabijeenkomsten. Ik vind dat opzich wel heel goed.”*

De andere respondenten zijn daarentegen wel kritisch wat betreft de wijze van communiceren. Er wordt volgens de respondenten teveel gecommuniceerd op een manier die hen niet aanspreekt. Namelijk te weinig via het persoonlijk gesprek. De informatie komt van veel verschillende bronnen en is chaotisch volgens de begeleiders. Ook de grote hoeveelheid communicatiemiddelen die wordt ingezet om op de hoogte te blijven wordt als storend ervaren. Er is juist behoefte bij de medewerkers aan duidelijkere communicatie over de volgende onderwerpen van *Pameijer gaat verder*: de samenhang, de precieze betekenis, de vertaling naar de werkvloer en het daadwerkelijke doel van de reorganisatie. De manager die geïnterviewd is, die moet dienen als belangrijkste communicatiekanaal, vindt ook de informatievoorziening voor de medewerkers niet voldoende:

M10: *“Ik vind de informatievoorziening voor de managers wel goed, maar voor de medewerkers zelf is het minimaal. Je hebt dan het ambassadeursschap en dan hoop je maar dat elk team een ambassadeur heeft. Toen de teamleider en nog was, was dit al gaande. De helft van de teams hebben geen ambassadeur.”*

Een overvloed aan informatie, zo ondervinden medewerkers momenteel de interne communicatie over de reorganisatie. Met name de e-mails die niet direct voor hen zijn bedoeld, zijn een grote ergernis. Miltjes die naar alle medewerkers worden verstuurd ervaren mensen als spam. De mailtjes zijn onoverzichtelijk en worden te vaak gestuurd. Te veel en te vaak wordt ook over de reorganisatie bericht. Momenteel is de informatie over *Pameijer gaat verder* te vaag en niet concreet genoeg. Men is op zoek naar een overzicht, naar de stappen die worden genomen, naar verbanden, taakverdelingen en vooral naar veranderingen voor de cliënt. Kortom: er wordt gezocht naar meer transparantie in de reorganisatie. De respondenten zijn zeker geïnteresseerd in wat er gebeurd in de diverse voorzieningen van Pameijer en de verschillende projecten die worden opgezet. De medewerkers willen eerlijke communicatie, waarin duidelijke veranderingen worden uiteengezet en onderwerpen worden behandeld die op hen van toepassing zijn.

Het overheersende beeld van de medewerkers is, dat op een hoger niveau beleidsveranderingen worden besproken, waarin zij niet gekend worden. Sommige respondenten ondervinden hier meer last van dan andere respondenten. Maar de meeste medewerkers zijn het er over eens dat soms de vertaling ontbreekt naar de werkvloer.

M4: *“Soms denk ik wel eens, het is handig dat de beleidsmakers de sfeer komen proeven. Soms werden er namelijk deadlines getrokken, waarvan ik dan denk: weten jullie wel, wat we daarnaast ook nog moeten doen”*

Er is meer kritiek op de wijze van communiceren. Sommige medewerkers hebben het gevoel dat ze op dit moment niet alles te horen krijgen wat er gaande is. Twee medewerkers op de werkvloer benadrukken het gevoel dat er teveel van hogerhand wordt opgelegd. De communicatie vindt een respondent:

M9: *“...heel erg gestuurd van bovenaf, maar dat wordt dan op een leuke manier in de teams gegooid. Dat vind ik geen prettige manier van communicatie...op een leuke manier wordt het slechte nieuws gebracht, maar er wordt hard gestuurd door de denktank hierboven.”*

4.3.2 Evaluatief oordeel reorganisatie

De houding ten opzichte van de reorganisatie is het algemene evaluatieve oordeel over *Pameijer gaat verder*. Alle ondervraagde medewerkers vinden de vernieuwde visie, wat de kern is van de reorganisatie, een goede vooruitgang. Niet alleen de visie wordt als positief ervaren, ook de vernieuwde ondersteuningsmethode, die in het verlengde ligt van klantpartnerschap, wordt beoordeeld als waardevol.

M1: *“Ik vind het vooruitstrevend, ik vind het vernieuwend... De nieuwe ondersteuningsmethode is ook helemaal goed, omdat er echt dingen uitkomen met de gesprekken met cliënten, waarvan ik denk: gaaf. En die je anders nooit had geweten.”*

Alle respondenten zijn dus verheugd dat de cliënt tegenwoordig centraal staat. Hoewel bijna niemand het eens is met de uitvoering ervan. Een ander aspect van de organisatorische veranderingen, het wegvallen van de teamleiders en de invoering van zelfsturing, wordt minder goed beoordeeld. De meeste ondervraagden hebben het over de slechte vormgeving van klantpartnerschap in de praktijk. Uiteindelijk gaat het ten

koste van de cliënt, zo vinden de geïnterviewden. De meerderheid vindt dat er meer administratieve taken bij komen kijken. Hierdoor blijft er minder tijd over voor de cliënten, terwijl de omgang met cliënten voor veel mensen de reden is dat ze voor dit werk gekozen hebben. De houding ten opzichte van de veranderingen is dus divers te noemen, al heeft de meerderheid een negatief oordeel. Hieronder staat een voorbeeld van een negatieve attitude:

M8: *“...maar ik vind dat het ten nadele van de cliënt gaat. Ze vragen nu gewoon constant: ‘waarom ga je weer weg?’ Daar breekt je hart van. Dat is het gevolg van de reorganisatie”*

4.3.3 De sociale omgeving

De sociale omgeving speelt bij de totstandkoming van de reacties van de medewerkers op de organisatieveranderingen geen rol. In perceptie van de medewerkers wordt er geen sociale druk of steun ervaren. Gesproken werd wel over de invloed die de veranderingen hebben op collega's:

M1: *“en daardoor gaat Pameijer straks leeglopen. Ik hoor niet anders...Maar dat betekent niet dat ik wegga “*

M5: *“We waren naar een bijeenkomst geweest en daar zaten we aan een tafel met collega's die heel negatief waren, met vragen van: wie kijkt dan naar de mail van de locatie? Wie boekt dan het bonnetje af? Wij zaten daar vol verbazing, toen wij iets mochten zeggen zeiden we van: Ja, dit doen we al en dat doen we al. Wij waren heel positief en zij heel negatief.”*

Uit de bovenstaande citaten blijkt dat het gedrag en de houding van anderen weinig invloed heeft gehad op de respondenten. Ze hebben zich weinig aangetrokken van de meningen die andere collega's hadden over de reorganisatie.

4.3.4 Mogelijkheden om te veranderen

Als de medewerkers gevraagd wordt naar in hoeverre ze zich zelf in staat te achten om soepel om te gaan met de reorganisatie, blijkt er een discrepantie te zitten tussen wat men wil en wat men kan. Alle ondervraagden willen de best mogelijke zorg verlenen aan de cliënten, dat is immers de reden dat ze voor dit werk gekozen hebben. Echter, door de invoering van zelfsturing heeft het team meer verantwoordelijkheden gekregen,

waardoor niet iedereen de vaardigheden heeft om het werk te verrichten zoals van hen gevraagd wordt.

M1: *“Nee, er zijn maar 2 of 3 die de kwaliteiten hebben in ons team, de anderen niet. We hebben een keuze gemaakt wie er naar de bijeenkomsten gaat. Als we zelfsturend willen worden, moeten er dus trainingen komen.”*

De veranderingen hebben geleid tot een grotere waargenomen werkdruk op de werkvloer. Hierdoor weten de medewerkers niet of ze een verhoogde kwaliteit van bestaan voor de cliënten kunnen garanderen, omdat ze door de veranderingen minder tijd aan hen kunnen besteden. Ook de ondersteuning van de manager noemen sommige medewerkers onvoldoende:

M3: *“De manager loopt zichzelf wel voorbij, de manager heeft moeite om alles te blijven volgen. De manager heeft een overvolle agenda. Beoordelingsgesprekken en voortgangsgesprekken zijn moeilijk voor haar om in te plannen.”*

Ook verloopt de ondersteuning van de bedrijfsondersteuning en de cliëntenondersteuning, die zouden moeten helpen om zo klant gericht bezig te moeten zijn, niet optimaal. Bijna alle respondenten geven aan dat de communicatie met het hoofdkantoor en de voorzieningen, die op een andere locatie zijn gehuisvest, soms moeilijk verloopt. Het gebrek aan zelfsturend vermogen in het hoofdkantoor wordt door de teams als zeer vervelend ondervonden, aangezien de medewerkers op locaties wel hard bezig zijn om zelfsturend te worden. Men is bovendien niet te spreken over de bereikbaarheid van de ondersteunende afdelingen.

M1: *“En ik heb het idee dat zelfsturing binnen de crooswijkse singel totaal niet is doorgedrongen. Die doen dat helemaal niet. Die moeten daar toch net zo goed in mee?”*

M2: *“...vind dat je van links naar rechts gestuurd wordt. Ik weet nooit waar ik moet zijn, dus ik begin maar ergens en dan ga ik zo een hele afdeling over.”*

4.3.5 Mening over reorganisatie

De meeste medewerkers hebben goed nagedacht over wat men van de reorganisatie vindt en kunnen dit met sterke argumenten beargumenteren. Meerdere respondenten noemen de politieke ontwikkelingen, waarop geanticipeerd moet worden door Pameijer,

als belangrijke redenen dat er wel iets veranderd moest worden. Daarnaast noemen de medewerkers veelal argumenten die voortgekomen zijn uit ervaring, zoals de werkdrukke, maar ook de positieve ervaringen met cliënten door de veranderingen. De mening is dan weloverwogen tot stand gekomen, waarbij de voor en nadelen tegen elkaar af zijn gewogen. Zo ook in het volgende citaat:

M1: *“Ik was eerst wel heel erg in de weerstand, moet ik heel eerlijk zeggen, dat ik dacht moeten we dan met de cliënt de kroeg in en de familie op mijn nek. Hoe moet dat dan? Maar ik ben er nu heel erg enthousiast over. Omdat er echt dingen uitkomen met de gesprekken met cliënten, waarvan ik denk: gaaf!”*

Het vorige citaat laat ook zien dat er in eerste instantie anders over de reorganisatie werd gedacht dan in de huidige situatie. De overige medewerkers konden echter niet meer goed herinneren hoe aan het begin van de veranderingen gedacht werd over de reorganisatie.

Een kleiner deel van de respondenten heeft niet tot nauwelijks nagedacht over de reorganisatie en baseren hun mening op ervaringen van anderen, zoals in het citaat van M2.

M2: *“Hmm...ik geloof niet zo in zelfsturing, Er zijn weinig positieve voorbeelden van waar zelfsturing wel werkt. Behalve een bepaald ziekenhuis dat steeds als voorbeeld wordt aangehaald. Wie zegt dat het gaat werken hier?”*

Een andere respondent liet de gehele reorganisatie maar op haar afkomen en stond verder niet stil bij de veranderingen, zo blijkt uit onderstaand citaat van M4.

M4: *“Aan het begin wist je nog niet zo goed wat er zou gaan komen, maar je hebt echt zoiets van: we zien het wel: Kom maar op en we zien wel hoe het gaat lopen... We zien wel wat op het pad komt...”*

4.3.6 Kennis

Uit de interviews is naar voren gekomen dat een groot deel van de respondenten niet beschikt over voldoende kennis over de organisatorische veranderingen. Zo waren de achterliggende motivaties waarom Pameijer moest reorganiseren vaak niet bekend bij de medewerkers. Weliswaar wisten de medewerkers het doel van *Pameijer is verder te*

noemen, de verhoogde kwaliteit van bestaan, maar hierbij kon niet de koppeling worden gemaakt met bijvoorbeeld zelfsturing en het wegvallen van de teamleider.

M6: *‘Het is mij niet duidelijk wat de gehele organisatie moet uitmaken, betekenen voor de cliënt.... maar wat nou uiteindelijk het voordeel voor de cliënt is? Ik begrijp het verband niet tussen de functieprofielen die wegvallen en klantvriendelijker worden.’*

M7: *“...wat houdt in zelfsturend, wat mag ik wel en wat mag ik niet? Dat is nog steeds niet duidelijk. Niet alleen bij ons, want ik kom overal. Heel veel teams weten niet waar ze aan toe zijn.”*

Ook de manager benadrukt het gebrek aan kennis bij de medewerkers op de werkvloer met betrekking tot de nieuwe visie en *Pameijer gaat verder*:

M10: *“Het is wel een verzuim dat niet iedereen nog de visie kent”*

Behalve geïnterviewden die bekennen niet te weten *waar Pameijer gaat verder* daadwerkelijk over gaat, zijn er ook opvallend genoeg drie medewerkers die de financiën als belangrijkste drijfveer noemen voor de veranderingen. Weer een andere respondent dacht dat de organisatieveranderingen het behalen van het HKZ-certificaat behelsde.

4.3.7 Gedrag

De medewerkers proberen zo goed als het gaat mee te gaan met de veranderingen. Ieder met zijn/haar eigen achterliggende beweegredenen. Sommige respondenten passen zich zo veel mogelijk aan omdat dit nu eenmaal van hen verwacht wordt. Maar andere medewerkers zien daadwerkelijk de meerwaarde in van alle organisatieveranderingen en willen daarom het gewenste gedrag laten zien. Uiteindelijk willen alle respondenten de best mogelijke zorg verlenen aan de cliënten en dat gedrag willen zij graag vertonen. Soms is het voor de medewerkers echter onmogelijk zich te gedragen zoals gewenst. Onderstaand citaat van een medewerker beaamt dit:

M1: *“Echt ongelooflijk, als we zouden willen zijn we zeker 4 dagen in de maand kwijt aan dat soort dingen, die van ons verwacht worden. Maar dat betekent dat je die dingen allemaal extra moet inroosteren in je rooster, maar daar is geen ruimte voor”*

De meeste medewerkers werken ook nog niet zelfsturend. De reden hiervan ligt in het feit dat sommige respondenten vinden dat zij hier niet goed in opgeleid worden:

M7: *“Ik neem het de organisatie kwalijk, dat als je zo iets bedenkt als zelfsturing de mensen wel opgeleid worden. Kennelijk kunnen ze het gewoon niet aan.”*

4.3.8 Betrokkenheid

De medewerkers voelen zich over het algemeen betrokken bij Pameijer. Er wordt, mits er tijd is, veel gelezen over het reilen en zeilen van de organisatie. Acht van de tien ondervraagden vinden het een goede en prettige organisatie om te werken en voelen zich geïnteresseerd in wat er gebeurt rondom de stichting. Veel respondenten vertellen dat Pameijer zich onderscheidt van andere organisaties, omdat ze er echt voor de cliënten zijn. Alle medewerkers hebben het beste voor met de cliënten van Pameijer en zijn geïnteresseerd wat er in andere voorzieningen gebeurt.

M8: *“Pameijer is de beste, Ik vind dat er heel veel gevoel bij Pameijer zit.”*

Uit het interview met de manager, die leiding geeft aan ongeveer 50 medewerkers, kan worden bevestigd dat de meeste medewerkers betrokken zijn:

M10: *“Ik denk dat het grootste gedeelte wel betrokken is. Ik denk dat je maar 20% niet bereikt of zelfs nog minder...ik denk ook niet dat dat de mensen zijn die protest maken tegen de veranderingen”.*

De twee medewerkers die een mindere mate van betrokkenheid ervaren, gaven aan dat het voor hen in eerste instantie om de mensen uit hun voorziening gaat. De veranderingen die bij Pameijer worden doorgevoerd hebben ook invloed op hun voorziening, maar op de eerste plaats vinden ze het belangrijk dat de cliënten zo goed mogelijk worden ondersteund.

M7: *“Het gaat mij echt om de cliënten over het algemeen.”*

5. Conclusie

In de conclusie wordt getracht de onderzoeksvraag te beantwoorden.

'Hebben de communicatieve interventies die Pameijer tot op heden heeft ingezet bijgedragen aan een soepel verloop van de reorganisatie? Dat wil zeggen: zonder vermijdbare weerstanden en productiviteitsverlies. Strookt de gehanteerde manier van intern communiceren met de actuele wetenschappelijke inzichten over gedragsbeïnvloeding'.

Dit zal gedaan worden door de deelvragen te beantwoorden aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten die verkregen zijn uit interviews en documenten.

5.1 Conclusie deelvraag 1

Heeft Pameijer een intern communicatieplan gebruikt tijdens het veranderproces? Zo ja, wie heeft daar opdracht voor gegeven, en wie heeft het uitgevoerd?

Uit de documenten van Pameijer komt naar voren dat er een communicatieplan is opgesteld voor het verandertraject. Dit plan is gebaseerd op een algemeen intern communicatieplan uit 2007, dat geschreven is door een communicatieadviseur. Echter, het communicatieplan dat zich specifiek richt op *Pameijer gaat verder* is zoek geraakt. Dit is een saillant gegeven, aangezien het traject pas in 2010 zal worden afgerond. Er is momenteel alleen nog beschikking tot een concept van het communicatieplan van *Pameijer gaat verder*. Het plan is geschreven, maar is niet tot nauwelijks gebruikt. Dit is ook onmogelijk, omdat het plan niet meer te achterhalen is. De verworven kennis die gebruikt is bij de totstandkoming van het plan is in het achterhoofd gehouden bij het maken van beslissingen op het gebied van communicatie. Nadat dit plan gemaakt werd is door de directie een beleidsdocument met een communicatiestrategie geschreven. Hierin staan de verschillende in te zetten communicatiemiddelen ook vernoemd.

De opdracht voor het communicatieplan werd gegeven door de stuurgroep van *Pameijer gaat verder*, waar onder andere de directie, maar ook de beleidsadviseur en manager die verantwoordelijk zijn voor de portefeuille communicatie, deel van uit maken. In eerste instantie nam de stuurgroep van *Pameijer gaat verder* het grootste deel van de communicatie op zich. Uit de stuurgroep werd de manager aangewezen als communicatieverantwoordelijke, in verloop van tijd is dit grotendeels overgenomen door de beleidsadviseur. De stuurgroep had al een communicatiebeleid overdacht voordat de communicatieafdeling werd ingelicht. Zij werden enkel bevroegd hoe dit het best uitgevoerd kon worden.

De uitvoering ligt nu in handen van de beleidsadviseur en de communicatie afdeling. De afgelopen tijd worden de communicatieadviseurs steeds meer betrokken bij de totstandkoming van het communicatiebeleid. De beleidsadviseur houdt goed contact met een communicatieadviseur en tracht op deze wijze gebruik te maken van haar expertise.

5.2 Conclusie deelvraag 2

Op welke inzichten is deze communicatiestrategie gebaseerd? En waarom op deze inzichten?

Naast de doelgroep, een lijst met communicatiemiddelen en een uiteenzetting van problemen die kunnen optreden bij de inzet van communicatie, worden er in het communicatie plan van *Pameijer gaat verder* een paar regels tekst besteed aan de communicatiestrategie. De kern van de strategie is het informeren van de medewerkers door de medewerkers te betrekken bij het implementatietraject door het ambassadeursschap. De strategie bestaat verder uit een lijst met communicatiemiddelen en uit vage, niet-concrete termen, zoals het gebruik van 'warme' middelen.

Ten grondslag aan de communicatiestrategie ligt hoofdzakelijk de tabel die de afdeling communicatie heeft opgesteld over communicatiemiddelen die wel en niet werken (zie tabel 1 in de resultaten). Uit het interview met de communicatieadviseurs blijkt dat hier uitsluitend steekproefsgewijze vraaggesprekken aan ten grondslag hebben gelegen. Aan de hand van eigen ervaringen van de stuurgroep en opgevangen opmerkingen in de wandelgangen zijn deze inzichten aangevuld. Daarnaast moet de visie en missie van Pameijer dienen als basis van de interne communicatie. Verder is er geen verantwoording opgenomen voor de keuze van de communicatiemiddelen die gebruikt zijn. De stuurgroep heeft de tabel overgenomen, omdat zij diezelfde ervaringen hadden geproefd op de werkvloer als in de tabel stond. De directie had tevens in het verleden wel eens feedback gekregen over de wijze van communiceren binnen Pameijer, dit werd ook meegenomen in de keuze van de communicatiemiddelen. Maar waarom er juist voor deze strategie is gekozen en niet voor een andere wordt niet helder. De betrokkenen konden eveneens niet goed verklaren waarom het beoogde communicatiebeleid zou moeten werken. Er kon slechts worden uitgelegd dat uit eerder opgedane ervaringen blijkt dat dit de meest succesvolle manieren zijn om informatie te verstrekken.

5.3 Conclusie deelvraag 3

Strookt deze basis met actuele sociaalpsychologische inzichten over communicatie en (gedrags)beïnvloeding?

Er is zoals al eerder beschreven geen theoretische onderbouwing aangetroffen waaruit verhelderd wordt op grond waarvan een bepaalde strategie zou moeten werken. De strategische beleidsdocumenten vormen de basis voor het communicatieplan. Aangevuld door belevingen op de werkvloer. Ervaring zonder meer is volgens de sociale psychologie niet de juiste basis om een communicatiebeleid uit te zetten.

In de documenten zijn geen interventies gevonden, die als doel hebben het gedrag te beïnvloeden. De interventies die genoemd worden in de strategie zijn: bijeenkomsten waarbij directie op de 'zeepkist' staat, medewerkerfolders, ambassadeursbijeenkomsten, het aan de orde brengen van het onderwerp in het personeelsblad, een informatieboekje, digitale nieuwsbrief 'de Tussenstand', intranet en het gesprek tussen medewerker en manager. Later is een informatiecampagne met een animatiefilm toegevoegd aan de communicatiemiddelen. Dat de basis van het communicatieplan niet strookt met de inzichten uit de sociale psychologie blijkt ook uit de analyse van de verschillende communicatiemiddelen. De ingezette communicatiemiddelen worden gekoppeld aan de kennis die is verworven tijdens de literatuurstudie. Hieruit blijkt dat er aspecten zijn genoemd in de strategie die geen of een negatief effect hebben op de beïnvloeding van het gedrag. Daarentegen zijn er ook enkele interventies genoemd die empirisch onderbouwd kunnen worden, mits er aan de juiste voorwaarden wordt voldaan.

Belangrijk onderdeel van het plan is dat de directie vaker op de zeepkist moet verschijnen. Als er gebruik was gemaakt van sociaal wetenschappelijke inzichten was waarschijnlijk niet voor deze interventie gekozen. Het nadeel van deze strategie is namelijk, dat vaak voornamelijk negatief gestemde medewerkers de bijeenkomsten domineren. De groepsdynamica is volgens de sociale psychologie moeilijk te controleren. Hier liggen *groeps polarisatie* en *false consensus* aan ten grondslag. Door groeps polarisatie is de mening van de groep extremer dan die van de individuele medewerkers. Dit kan tot gevolg hebben dat een beetje weerstand kan uitgroeien tot heel veel weerstand. *False consensus* treedt op wanneer maar een kleine groep medewerkers de bijeenkomst domineert en de rest van de medewerkers zijn mond

houdt (Pol et al., 2007:28). Hierdoor kan het idee ontstaan dat er een hele grote weerstandgroep is, terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn.

Het nieuwste communicatiemiddel, het animatiefilmpje, zal vermoedelijk ook niet het gewenst effect veroorzaken. Bij medewerkers met een lage betrokkenheid zou het effectief kunnen zijn om de aandacht te vragen. De meeste medewerkers van Pameijer hebben echter een hoge betrokkenheid. Hierdoor ontstaat volgens de theorie het gevaar dat de medewerkers zich niet serieus genomen voelen.

Er zijn ook facetten benoemd in de strategie die volgens empirisch onderzoek bewezen effectief zijn, zoals het belang van persoonlijke communicatie. Persoonlijke communicatie is in de strategie tot uitvoering gebracht door de ambassadeursbijeenkomsten. Volgens de wetenschappelijke literatuur kan deze vorm van communiceren uiterst effectief werken. Het ambassadeursschap kan worden gekoppeld aan de sociale netwerkmethod (Weenig, 1995:139-152). Per voorziening of afdeling is een ambassadeur aangesteld, die ervaringen, onduidelijkheden en weerstanden van andere medewerkers over de verandering terugkoppelen. Tevens ondersteunt de ambassadeur de leidinggevende bij het overbrengen van informatie naar collega's. De medewerkers konden zich aanmelden voor het ambassadeursschap. Uit deze aanmeldingen is uit elk team getracht de meest betrokken en meest geschikte medewerker te identificeren als ambassadeur. De ambassadeur geldt in de sociale netwerkmethod als het sleutelfiguur die het eigen team kan beïnvloeden. Door deze methode kunnen meer medewerkers betrokken worden en kan het gedrag onbewust worden veranderd. Echter, het ambassadeursschap wordt niet in verband gebracht met de wetenschappelijke evidentie die er voor is. Daarnaast is ook niet aan alle eerder beschreven voorwaarden voldaan die gelden om de methode succesvol te implementeren. De eerste voorwaarde voor succes is de voldoende mate van samenhang binnen de groep. De kans is aanzienlijk dat niet alle teams deze mate van cohesie hebben. Om tot een geslaagde netwerkbenadering te komen is het tevens van belang dat de ambassadeurs goed in de groep liggen. Doordat de medewerkers zich vrijwillig konden aanmelden voor het ambassadeursschap, kan dit niet worden gegarandeerd. Door de informatie uit de documenten, interviews en deze drie voorbeelden kan worden geconcludeerd dat de sociaalpsychologische inzichten niet zijn gebruikt.

5.4 Conclusie deelvraag 4

Welke verwachtingen had de afdeling communicatie over het effect van de acties in het communicatieplan op gedrag, attitude en kennis?

De verwachtingen van de afdeling communicatie hebben hoofdzakelijk betrekking op de informatievoorziening. Het doel van de communicatie bestond uit het zo goed mogelijk informeren van de medewerkers, zodat zij voldoende kennis hebben om de veranderingen goed te begrijpen. De verwachting was dat de kennis zou worden beïnvloed en dat de verandering van attitude en gedrag vanzelf hierop zou volgen. Het gebrek aan kennis over het veranderen van gedrag, attitude en kennis blijkt ook uit de uitspraak van een communicatieadviseur, die vermeldt dat met behulp van communicatie ingebed gedrag bijna niet kan worden veranderd. Dit is niet correct. Ingebed gedrag valt onder routematig automatisch gedrag. Deze vorm is wel te beïnvloeden, echter moeten hier andere beïnvloedingstechnieken voor worden gebruikt dan voor gepland gedrag. Afdeling communicatie benoemt het verschil tussen een organisatieprobleem en een communicatieprobleem. Ook dit is opvallend. Volgens de sociaal wetenschappelijke inzichten kan communicatie namelijk wel degelijk helpen bij het verkleinen van een organisatieprobleem (bijvoorbeeld weerstand tijdens de reorganisatie).

De verwachtingen van de stuurgroep kwamen nagenoeg overeen met die van afdeling communicatie. De stuurgroep had in eerste instantie de verwachting dat weinig mensen weerstand zouden hebben op de veranderingen. Om deze reden is er weinig energie in interventies gestopt om weerstand te voorkomen.

5.5 Conclusie deelvraag 5

Zijn de verwachtingen van het effect van het communicatieplan uitgekomen in de perceptie van de communicatieafdeling en de opdrachtgever?

De communicatieve middelen hebben volgens, zowel de communicatieafdeling als de stuurgroep *Pameijer gaat verder*, een rol gespeeld in het vergroten van het kennisniveau van de medewerkers. Maar dit is volgens hen niet voldoende geweest. Onderschat is de wijze waarop de managers en voormalige teamleiders communiceren met de medewerkers. Volgens de strategie is dit een belangrijke relatie voor de informatiestroom. Door de slechte communicatie tussen teamleider en medewerker is dit vaak mislukt. Ook de weerstandgroep was groter dan verwacht. Hierdoor waren niet voldoende interventies ontwikkeld die hierop in konden spelen. Het effect dat de communicatiestrategie heeft gehad op attitude en gedrag kon volgens de respondenten niet goed worden bepaald.

5.6 Conclusie deelvraag 6

Hoe oordelen de medewerkers over de communicatie over de reorganisatie?

Er wordt wisselend gereageerd op de communicatie over *Pameijer gaat verder*. Minder dan de helft van de geïnterviewden noemen de communicatie goed en volledig. De anderen vonden de communicatie onduidelijk, onoverzichtelijk en onsamenhangend. In de perceptie van de medewerkers, wordt het beleid door de directie te gering vertaald naar de werkvloer. Hierdoor wordt voor hen niet duidelijk wat het doel van de reorganisatie is. Men vindt dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van persoonlijke informatie. Niet ieder team heeft een geschikte ambassadeur die de informatie doorgeeft aan de teamleden, zoals bedoeld in de communicatiestrategie. Het gesprek tussen manager en medewerkers zou tevens voor een informatiestroom moeten zorgen. Maar de manager heeft weinig tijd voor dit persoonlijke gesprek met de medewerkers en veel tijd voor vragen stellen is er niet. Hierdoor missen de medewerkers het open en transparante karakter van de communicatie.

5.7 Conclusie deelvraag 7

Hoe is door de medewerkers gereageerd op de reorganisatie in termen van gedrag, attitude en kennis?

De meeste medewerkers hebben onvoldoende kennis over de reorganisatie. Dit blijkt uit de interviews met de medewerkers en de communicatiefunctionarissen. Voor velen is de samenhang tussen de verschillende aspecten van *Pameijer gaat verder* onduidelijk. De exacte inhoud van de veranderingen konden niet veel medewerkers met zekerheid vertellen. Zelfs de bezuinigingen werden genoemd als meest belangrijke oorzaak van de reorganisatie. Terwijl dit in geen van de documenten ter sprake is gekomen.

Daarnaast heeft het merendeel van de medewerkers een negatieve attitude ten opzichte van de veranderingen. De reorganisatie bestaat uit veel aspecten, namelijk het wegvallen van de teamleider, de regiostructuur, zelfsturing, de ondersteuningsmethode, de integrale dienstverlening en de allesomvattende visie. De attitude bestaat uit verschillende *behavioral beliefs*, waar een waarde aan gehecht wordt. De mening over de verschillende aspecten van de reorganisatie beïnvloedt het totale oordeel. De verschillende eigenschappen zijn geanalyseerd en is een waarde aangehangen, hierdoor kan men tot een evaluatief oordeel komen. Over het algemeen vindt men de nieuwe missie en visie en de ondersteuningsmethode een goede vooruitgang. De

invoering van zelfsturing en het wegvallen van een managementlaag worden minder goed gewaardeerd. Op de regiostructuur wordt neutraal gereageerd. Echter, omdat de kennis voor veel mensen onvoldoende is, kennen veel medewerkers niet alle aspecten die betrekking hebben op de reorganisatie. Aan zelfsturing wordt veel gewicht gehangen bij het totale oordeel, want het extra werk dat bij zelfsturing komt kijken vindt men erg nadelig. Hierdoor komt de motivatie om te werken in het geding. Men is in de zorg gaan werken om de cliënten een zo goed mogelijke kwaliteit van bestaan te bieden. Dit sluit aan bij de missie. Door de nieuwe taken en verantwoordelijkheden ervaren de medewerkers echter niet dat de cliënt centraal staat. De verhoogde administratieve werklast zorgt ervoor dat er minder tijd overblijft voor de cliënt, zo vinden de medewerkers. Als de verschillende *beliefs* bij elkaar worden opgeteld, kan worden geconcludeerd dat door de slechte beoordeling van zelfsturing de attitude ten opzichte van de reorganisatie negatief is te noemen.

Alle medewerkers proberen hun werk zo goed mogelijk uit te voeren en willen de beste zorg verlenen aan de cliënten. Ook tijdens de organisatieveranderingen probeert men de cliënten zo goed als het kan te ondersteunen. De medewerkers willen dus wel het gewenste gedrag vertonen dat aansluit bij de missie. In de missie staat immers dat Pameijer actief wil bijdragen aan een optimale kwaliteit van bestaan voor de cliënten. De maatregelen die er voor moeten zorgen dat de missie wordt bereikt, worden minder goed nagevolgd. Vooral de invoering van zelfsturing en het wegvallen van de teamleider zorgt voor weerstand. De medewerkers zijn niet overtuigd dat dit de goede maatregelen zijn om tot de missie te komen. Door het gebrek aan de juiste coaching en opleiding zijn de medewerkers ook niet in staat om het gewenste gedrag te vertonen.

5.8 Conclusie deelvraag 8

Wat is de aard van het gedrag van de medewerkers geweest tijdens de (verschillende fasen van de) reorganisatie: gepland of automatisch?

De aard van het gedrag van de medewerker is bepaald door te vragen naar de mening over de veranderingen. Uit de resultaten blijkt dat de meeste medewerkers gepland gedrag vertonen. De literatuur daarentegen laat zien dat het meeste gedrag dat in het dagelijkse leven wordt vertoond automatisch van aard is (Dijksterhuis & Bargh, 2001). Dit verschil kan worden verklaard doordat een reorganisatie voor veel medewerkers een ingrijpende verandering kan zijn. Voor mensen in de zorg, die vaak het levensgeluk van de cliënten op een belangrijke plaats hebben staan, zijn dus ook deze veranderingen het

overwegen waard. Daarnaast staan bij veel reorganisaties banen op de tocht of salarisverlagingen. Dit zijn belangrijke veranderingen waardoor medewerkers goed nadenken over de gevolgen die de reorganisatie voor hen kan hebben. Wat de aard van het gedrag was tijdens de verschillende fasen van de reorganisatie is moeilijk te bepalen. De medewerkers konden zich dit vaak niet meer herinneren of konden niet het onderscheid maken met hoe er nu over de reorganisatie werd gedacht.

5.9 Conclusie deelvraag 9

Wat zouden, op grond van actuele sociaalpsychologische inzichten, de meest kansrijke interventies zijn geweest om weerstanden en productiviteitsverlies tijdens de reorganisatie te voorkomen?

Vanuit het theoretisch kader blijkt dat bij het beïnvloeden van het gedrag, eerst onderzoek moet worden gedaan naar de aard van het gedrag. Als er sprake is van automatisch gedrag, moeten andere interventies worden geïmplementeerd dan bij het geplande gedrag. Uit de vorige paragraaf blijkt dat het grootste deel van de medewerkers gepland gedrag vertonen. Niettemin was er ook een (kleine) groep die automatische gedragingen lieten zien. Daarom zou het meest kansrijk geweest zijn om voor beide soorten gedrag communicatieve interventies te ontwikkelen.

Wanneer er sprake is van automatisch gedrag is vanuit de literatuurstudie het meest kansrijk om dit gedrag te 'ontautomatiseren' of het juist te gebruiken. De sociale netwerkbenadering lijkt effectief te kunnen zijn binnen Pameijer. Momenteel wordt er al gewerkt met sleutelpersonen door middel van het ambassadeursschap. Om deze methode daadwerkelijk succesvol in te zetten moet eerst onderzoek worden gedaan naar de juiste sleutelpersonen en naar de mate van cohesie in de verschillende teams. Als aan de voorwaarden voldaan is, kan dit een uiterst effectief communicatiemiddel zijn voor Pameijer. Daarnaast kan tevens voor een negatieve invalshoek worden gekozen van de boodschap. De communicatiefunctionarissen zouden er tevens verstandig aan doen om de verschillende heuristieken te bekijken. Door dit principe kan door middel van eenvoudige ingrepen het onbewuste gedrag worden veranderd. Subliminale beïnvloeding is geen optie, dit is immers verboden in Nederland. *Priming* en *mere exposure* kunnen ook kansrijk zijn. Over het beïnvloeden van medewerkers door middel van *priming* is men echter nog niet overtuigd van het effect in reële situaties. De meeste onderzoeken naar *priming* zijn namelijk verricht in laboratoria en niet in de dagelijkse omgeving. De zes wapens van Cialdini (2001) kunnen tevens effectief worden ingezet.

De genoemde beïnvloedingstechnieken (commitment & consistentie, sociale bevestiging, wederkerigheid, sympathie, autoriteit en schaarste) zijn eenvoudig in te zetten en hebben veel invloed op het automatische gedrag. Vooral sociale validatie door middel van het voorbeeldgedrag lijkt in deze omgeving een geslaagde interventie. De sociaalwetenschappelijke literatuur vertelt over voorbeeldgedrag dat mensen geneigd zijn om een ander te imiteren. Het gedrag van anderen wordt op dat moment beoordeeld als de geldende norm. Tijdens organisatieverandering dienen de ondersteunende diensten en de directie als voorbeeld te dienen, zodat het te vertonen gedrag door de medewerkers op de werkvloer onbewust wordt overgenomen.

Het geplande gedrag is meer duurzaam te beïnvloeden, dit kan bewerkstelligd worden door eerst de invloed van de attitude te bepalen, vervolgens moet worden onderzocht wat de mogelijkheid is om het gewenste gedrag uit te voeren (waargenomen gedragscontrole). Tot slot dient de invloed van de omgeving worden bepaald (subjectieve norm). De mate van betrokkenheid is ook een belangrijk gegeven om rekening mee te houden in het onderzoek naar de meest kansrijke middelen. Volgens de theorie van gepland gedrag van Ajzen en Fishbein komt het gedrag voort uit drie determinanten (attitude, waargenomen gedragscontrole, subjectieve norm). De drie determinanten dienen allen een positieve invloed te hebben op de intentie, waarna de intentie het gedrag kan voorspellen. Om de attitude te veranderen moet worden gericht op de *behavioral beliefs*, deze overtuigingen vormen de grondslag voor de attitude. Momenteel is de attitude ten opzichte van de reorganisatie grotendeels negatief, zo blijkt uit paragraaf 5.7. Dit komt voornamelijk door de invoering van zelfsturing en het weghalen van een managementlaag. Deze negatieve attitude zou geneutraliseerd dienen te worden door sterke argumenten over het nut van zelfsturing en het weghalen van de managementlaag te geven. Door deze kennis kunnen de *behavioral beliefs* beïnvloed worden, die de bouwstenen vormen van de attitude. Door neutralisatie van de negatieve attitude kan de attitude geen belemmering meer vormen bij de totstandkoming van het gewenste gedrag.

Om de waargenomen gedragscontrole te veranderen dient invloed te worden uitgeoefend op de *control beliefs*. De medewerkers hebben momenteel niet de kennis en de vaardigheden om te voldoen aan het gewenste gedrag. De kennis over zelfsturing is momenteel minimaal, de medewerkers voelen zich slecht opgeleid om zelfsturend te zijn. Daarnaast heeft niet iedereen de juiste kwaliteiten om de extra verantwoordelijkheden, die bij zelfsturing komen kijken, op zich te nemen. Ook de ondersteuning van de ondersteunende afdelingen van Pameijer is niet voldoende voor

de zelfsturende teams. De subjectieve norm speelt geen rol tijdens de reorganisatie. Men heeft een lage *motivation to comply* en trekt zich dus weinig aan van de mening van anderen.

De invloed van de verschillende determinanten is bepaald. Om te komen tot een positieve intentie om het gewenste gedrag te vertonen dient de negatieve houding tegenover zelfsturing te worden veranderd. Daarnaast zal ervoor moeten worden gezorgd dat de medewerkers zich in staat achten om zelfsturend te zijn.

Voordat de meest kansrijke interventies kunnen worden vastgesteld, dient de mate van betrokkenheid te zijn bepaald. Uit de resultaten blijkt dat de meeste medewerkers een hoge mate van betrokkenheid hebben. Een hoge betrokkenheid van de medewerkers betekent dat het best een bron gebruikt kan worden die deskundig en geloofwaardig is. De doelgroep zal goed in kaart moeten worden gebracht, omdat ook leeftijd een rol kan spelen in het soort interventie. De boodschap zal verder sterke argumenten moeten bevatten, maar ook tegenargumenten dienen belicht te worden. Humor en creativiteit moeten zoveel mogelijk worden voorkomen in de boodschap. Verlies-framing kan tot slot ook gebruikt worden om het geplande gedrag te veranderen.

Voor de medewerkers met een lage betrokkenheid kan creativiteit wel werken, om de aandacht te trekken. Het gebruik van veel sterke argumenten is minder van belang, omdat enkel het gebruik van veel argumenten al voldoende is. Er wordt dan toch niet intensief gelezen.

5.10 Conclusie centrale vraagstelling

Hebben de communicatieve interventies die Pameijer tot op heden heeft ingezet bijgedragen aan een soepel verloop van de reorganisatie? Strookt de gehanteerde manier van intern communiceren met de actuele wetenschappelijke inzichten over gedragsbeïnvloeding?

Na het beantwoorden van de deelvragen, kan nu getracht worden een antwoord te geven op de centrale vraagstelling. De communicatieve interventies van Pameijer hebben volgens de wetenschappelijke inzichten geen weerstanden kunnen voorkomen. Bij de totstandkoming van de communicatiestrategie is wel de vakliteratuur erop nageslagen, maar de gebruikte boeken zeggen niets over de sociale psychologie. De gebruikte interventies hebben niet tot nauwelijks een wetenschappelijke onderbouwing. De communicatiefunctionarissen hebben geen onderscheid in gepland en automatisch gedrag gemaakt. Dit wordt teruggezien in de keuze voor de communicatiemiddelen die

ingezet zijn. Het merendeel van de gebruikte interventies strookt ook niet met de evidence-based communicatieve interventies uit de sociale psychologie. Door de hoge betrokkenheid van de medewerkers kan een interventie zoals de animatiefilm een negatief effect hebben, omdat de medewerkers zich niet serieus genomen voelen. De communicatiestrategie is ontworpen om hoofdzakelijk kennis, maar ook attitude en gedrag te beïnvloeden. Dit verwachte effect komt niet overeen met het gerealiseerde effect. De medewerkers hebben namelijk niet voldoende kennis en de attitude is negatief. Ook wordt niet het gewenste gedrag vertoond. De medewerkers proberen de cliënten wel zo goed als mogelijk te ondersteunen. Maar de kwaliteiten ontbreken momenteel om zelfsturend te zijn. De medewerkers zijn bovendien niet overtuigd dat zelfsturing de juiste maatregel is om tot de missie te komen. Er is minder weerstand tegen de andere aspecten van de reorganisatie, zoals de nieuwe ondersteuningsmethode en de regio-indeling.

6. Discussie

In de discussie wordt kritisch gekeken naar de methodologische methoden die gehanteerd zijn in dit onderzoek. Vervolgens zal worden ingegaan op de toepasbaarheid van de conclusies in de praktijk. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Methodologische kwaliteit

Getracht is de methodologische kwaliteit zo veel mogelijk te optimaliseren, zodat de vraagstelling zo volledig en waarheidsgetrouw mogelijk kan worden beantwoord. De wijze waarop dit gedaan is staat vermeld in het hoofdstuk over de methodologie. In dat hoofdstuk staan diverse maatregelen die zijn getroffen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. De onderzoeksopzet is zo goed mogelijk opgevolgd tijdens de dataverzameling en -analyse. Desondanks zijn enkele kritische kanttekeningen te maken.

Ten eerste is in het onderzoek naar interne communicatie tijdens organisatieveranderingen enkel vanuit de sociaalpsychologische bril bekeken. Hiervoor is gekozen, omdat er veel empirisch bewijs te vinden is voor dit perspectief. Maar er zijn er nog andere perspectieven van waaruit gedrag te verklaren is. Vanuit de cognitieve neurowetenschappen wordt bijvoorbeeld de werking van het brein bekeken en welke invloed dit heeft op het gedrag. Dit is echter niet in het onderzoek meegenomen. Een andere kanttekening in het onderzoek is dat het afnemen van interviews risico's met zich mee brengt. Geïnterviewden kunnen door de interviewsituatie anders reageren dan gewoonlijk (Maso & Smaling, 1998:51-52). Daarop aansluitend bestaat de kans dat respondenten sociaalwenselijke antwoorden geven. Er is zoveel mogelijk geprobeerd dit te voorkomen door de respondenten in hun eigen werkomgeving te interviewen en bij aanvang van het interview eerst wat luchtige vragen te stellen om hen op hun gemak te stellen. Aangezien de reorganisatie al in 2007 in gang is gezet kan er re-call bias zijn opgetreden tijdens dit onderzoek. Dat wil zeggen dat de respondenten zich niet meer alles kunnen herinneren uit het verleden of dat herinneringen uit diverse omstandigheden met elkaar worden verward. Daarnaast wijkt wat mensen zeggen te doen vaak af met wat werkelijk voor gedrag vertoond wordt (Maso & Smaling, 1998: 51-52).

Ook de interviewer kan structurele fouten in het onderzoek veroorzaken waardoor de validiteit van het onderzoek wordt aangetast. De interpretatie van de onderzoeker kan

afgeweken zijn van wat daadwerkelijk bedoeld is. Dit is zoveel mogelijk getracht te voorkomen door antwoorden samen te vatten. Er is geprobeerd het interview zo veel mogelijk een open karakter te geven. Bovendien zijn er zo weinig mogelijk suggestieve vragen gesteld. Door het samenvatten van de gegeven antwoorden, kan het verkeerd interpreteren van een antwoord zoveel mogelijk zijn voorkomen.

Een andere beperking van het onderzoek is dat er geen directieleden zijn geïnterviewd. Volle agenda's van de directie en de onderzoeker waren hiervan de oorzaak. Interviews met directieleden zouden een nog completer beeld geven van de situatie binnen Pameijer. Echter, het ontbreken van een interview met de directie is opgevangen door de stuurgroepleden zoveel mogelijk te bevragen over de acties van de directie. Hetzelfde geldt voor het ontbreken van respondenten die werken op de ondersteunende afdelingen. Ook deze zijn niet ondervraagd, omdat tot tweemaal toe een afspraak werd afgezegd.

6.2 Toepasbaarheid van de resultaten

De externe validiteit van dit onderzoek is laag. De conclusies in het onderzoek zijn niet generaliseerbaar naar externe organisaties. Het onderzoek heeft enkel betrekking op zorgorganisatie Pameijer in Rotterdam. Ook binnen de organisatie zijn de uitkomsten niet toepasbaar voor alle medewerkers, maar enkel voor de medewerkers die rechtstreeks in contact staan met de cliënten. De ondersteunende afdelingen, zoals de salarisadministratie en automatisering, is niet naar hun mening gevraagd. Hierdoor is niet naar voren gekomen hoe deze medewerkers op de organisatieveranderingen hebben gereageerd.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een onderzoek als het onderhavige kan het best uitgevoerd worden met twee interviewers. In het kader van de masterscriptie was dit niet mogelijk. Dit zou echter wel de nauwkeurigheid van het onderzoek ten goede komen. De interviewers kunnen elkaar tijdens het vraaggesprek afwisselen, wanneer er bijvoorbeeld vermoeidheid of concentratieverlies optreedt. Bovendien kunnen de interviewers kritischer de interpretaties van de resultaten bekijken.

Voor vervolgonderzoek zou verder zinvol zijn om een kwantitatieve survey uit te voeren. Hierdoor kan na worden gegaan of de bevindingen uit dit kwalitatieve onderzoek hetzelfde blijven als je een enquête houdt onder de medewerkers van Pameijer. Daarnaast is het voor vervolgonderzoek wetenswaardig om ook andere invalshoeken te

bekijken, waarmee gedrag kan worden verklaard. Zoals de cognitieve neurowetenschappelijke invalshoek. Het is boeiend om te bekijken wat er met het brein gebeurt tijdens weerstanden en of weerstand genetisch is.

Een andere interessante vraag voor vervolgonderzoek is, wat de positie van de communicatieafdeling is in de organisatie? Tijdens de interviews en de documentenanalyse kwam namelijk naar voren dat de afdeling communicatie zich soms niet gehoord voelt. Uit de resultaten blijkt dat in perceptie van de communicatieprofessionals de afdeling communicatie vaak te laat betrokken wordt bij de totstandkoming van communicatieve interventies. Beleid was vaak al gemaakt, voordat de communicatieprofessionals er iets over hebben kunnen zeggen. Dit is een boeiend onderwerp om uit te diepen.

7. Aanbevelingen voor de praktijk

Pameijer zou er goed aan doen om een nieuw communicatieplan te schrijven. Voorafgaand aan het schrijven van het plan dient er goed te worden nagedacht over het probleem en wat men wil bereiken met de inzet van communicatie. Dit is het belangrijkste fundament van de strategie. Om effectief te communiceren dient Pameijer onderzoek te doen. Men moet kennis hebben van het te beïnvloeden gedrag, van de omstandigheden waarin het gedrag zich voordoet en er moet kennis zijn van wetenschappelijk bewezen beïnvloedingstechnieken. Wanneer de aard van het gedrag en de mate van betrokkenheid bekend zijn en de context waarin het gedrag zich manifesteert in kaart is gebracht kunnen hier de interventies op worden ingericht. Bij het schrijven van een nieuwe strategie dient er aandacht besteed te worden aan een duidelijke onderbouwing waarom de strategie het beoogde effect zou hebben. De communicatieprofessionals zullen zich dus wel moeten inlezen in de actuele wetenschappelijke inzichten.

Tijdens *Pameijer gaat verder* blijkt het, door de hoge betrokkenheid en het geplande gedrag van de meerderheid van de medewerkers, het meest verstandig om met sterke argumenten proberen kennis en gedrag te beïnvloeden. Door op intranet en in informatiefolders de medewerkers goede argumenten aan te bieden over het nut van zelfsturing en de reductie van de managementlaag zal de negatieve attitude worden omgebogen. De subjectieve norm heeft bij de medewerkers van Pameijer geen belemmerend effect. De waargenomen gedragscontrole wel. Daarom zouden de medewerkers en managers beter dienen te worden opgeleid en getraind, zodat men de capaciteiten heeft om zelfsturend te opereren. Na deze interventies kan een positieve intentie ontstaan, wat kan leiden tot het gewenste gedrag.

Uit het onderzoek blijkt dat er ook een (kleine) groep automatische gedragingen laat zien. Aanbevolen wordt om ook hier communicatieve interventies voor te ontwikkelen met behulp van de verschillende beïnvloedingstechnieken. In paragraaf 5.9 zijn enkele kansrijke interventies genoemd om het automatische gedrag te beïnvloeden.

Referentielijst

Aarts, H. & A. Dijksterhuis (2000). Habits as knowledge structures: automaticity in goal-directed behavior. *Journal of personality and social psychology*, 78 (1): 53-63

Baarda, D.B., M.P.M. Goede, de, & J. Teunissen (2001). *Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese

Barden, J. & R.E. Petty (2008). The mere perception of elaboration creates attitude certainty: exploring the thoughtfulness heuristic. *Journal of personality and social psychology*, 95 (3): 489-509

Bargh, J.A. (2006) What have we been priming all these years? On the development, mechanism, and ecology of nonconscious behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 36: 147-168

Bargh, J.A. & T.L. Chartrand (1999). The unbearable automaticity of being. *American psychologist*, 54 (7) 462-479

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over het water; over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren (rede)*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Bouter, L.M. & M.C.I.M. van Dongen (2000). *Epidemiologisch onderzoek; Opzet en interpretatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Cacioppo, J.T., R.E. Petty, C.F. Kao & R. Rodriguez (1986). Central and peripheral routes to persuasion: an individual difference perspective. *Journal of personality and social psychology*, 51 (5): 1032-1043

Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4e druk.). Boston: Allyn & Bacon.

Conner, M.T. & P. Sparks (2005). Theory of planned behaviour and health behaviour. In M.T. Conner and P. Norman (Eds.), *Predicting Health Behaviour*. Milton Keynes: Open University Press.

- Derzon, J. H. & M.W. Lipsey (2002). A meta-analysis of the effectiveness of mass-communication for changing substance-use knowledge, attitudes and behavior. In: W. D. Crano & M. Burgoon (Eds.). *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 231-258.
- Dijksterhuis, A. & H. Aarts (2003). On wildebeests and humans: the preferential detection of negative stimuli. *Psychological Science*, 14 (1): 14-18
- Dijksterhuis, A. & J. A. Bargh (2001). *The perception-behavior expressway: Automatic effects of social perception on social behavior*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 33, pp. 1-40). San Diego: Academic Press.
- DiFonzo, N. & P. Bordia (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-303.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate communications: an international journal*, 10 (2), 129-138
- Ferguson, M. J. & J.A. Bargh (2003). The constructive nature of automatic evaluation. In J. Musch & K. C. Klauer (Eds.), *The psychology of evaluation: Affective processes in cognition and emotion* (pp.169-188). NJ: Erlbaum.
- Fishbein, F. (2008). A reasoned action approach to health promotion. *Medical decision making*, 28 (1), 834-844
- Fishbein, M. & I. Ajzen (2005). Theory-based behavior change interventions: comments on Hobbis and Sutton. *Journal of health psychology*, 10 (1): 27-31
- Hart 't, H., H. Boeije & J. Hox (2005). *Onderzoeksmethoden* (7^e druk) Amsterdam: Uitgeverij Boom Onderwijs
- Haugtvedt, C.P. & R.E. Petty (1992). Personality and persuasion: need for cognition moderates the persistence and resistance of attitude changes. *Journal of personality and social psychology*, 63 (2): 308-319

Imbos Tj., M.P.E. Janssen & M.P.F. Berger (2001). *Methodologie en statistiek I*.
Maastricht: De universitaire pers Maastricht

Kardes, F.R. (2002). *Consumer behaviour and managerial decision making* (2e druk).
Upper Saddle River: Prentice Hall.

Lechner, L., S.P.J. Kreemers, R.M. Meertens & H. de Vries (2007). Determinanten van
gedrag. In: Brug, J., P. van Assema, L. Lechner (2007). *Gezondheidsvoorlichting en
gedragsverandering: een planmatige aanpak* (5^e druk) Assen: Koninklijke van Gorcum:
75-104

Nistelrooij, A.T.M. van, R. de Wilde & M. Bakker (2002). Large Scale intervention. *M&O:
tijdschrift voor organisatiekunde en sociaalbeleid*, 56(1): 25-39.

Maso, I. en A. Smaling (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam:
Boom.

Petty, R.E. & J.T. Cacioppo (1986). The effects of involvement on responses to
argument quantity and quality: central and peripheral routes to persuasion. *Journal of
personality and social psychology*, 46 (1): 69-81

Pol, L.R., C.E. Swankhuijsen & P. van Vendeloo (2007). *Nieuwe aanpak in
overheidscommunicatie* (1e druk) Bussum: Uitgeverij Coutinho

Schaalma, H., G. Kok, R.M. Meertens & J. Brug (2007). Theorieën en methodieken van
veranderingen. In: Brug, J., P. van Assema, L. Lechner (2007). *Gezondheidsvoorlichting
en gedragsverandering: een planmatige aanpak* (5^e druk) Assen: Koninklijke van
Gorcum: 123-148

Treacy, M. & F. Wiersema. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your
Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Massachusetts: Addison-
Wesley.

Vries, N.K. de (2000). *Het hart, de ruggengraat en de hersenpan. Perspectieven op
gezondheidsgedrag*. Reden uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
hoogleraar gezondheidsvoorlichting en -bevordering aan de Universiteit Maastricht.

Weenig, W.H. H (1995). Voorlichting via de sociale netwerk benadering. In: B. van Gent & J. Katus (red.), *Voorlichting: Theorieën, werkwijzen en terreinen*, Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum: 139-152.

Bijlage 1 Documenten Pameijer

Afdeling communicatie Pameijer. September 2007. *Intern communicatieplan Pameijer*

Stuurgroep *Pameijer gaat verder*. Februari 2007 *Implementatieplan organisatieontwerp Pameijer 2010*

Stuurgroep *Pameijer gaat verder*. Februari 2007 *Strategische implementatie 2007*

Stuurgroep *Pameijer gaat verder*. *Cultuur Pameijer 2010: Bijlage bij het organisatieontwerp Oen veranderkundige vraagstukken*

Stuurgroep *Pameijer gaat verder*. Februari 2007 t/m maart 2009. *Nieuwsbrief de Tussenstand Pameijer gaat verder* nummer 1 t/m 17

Strategische Notitie 2007-2010

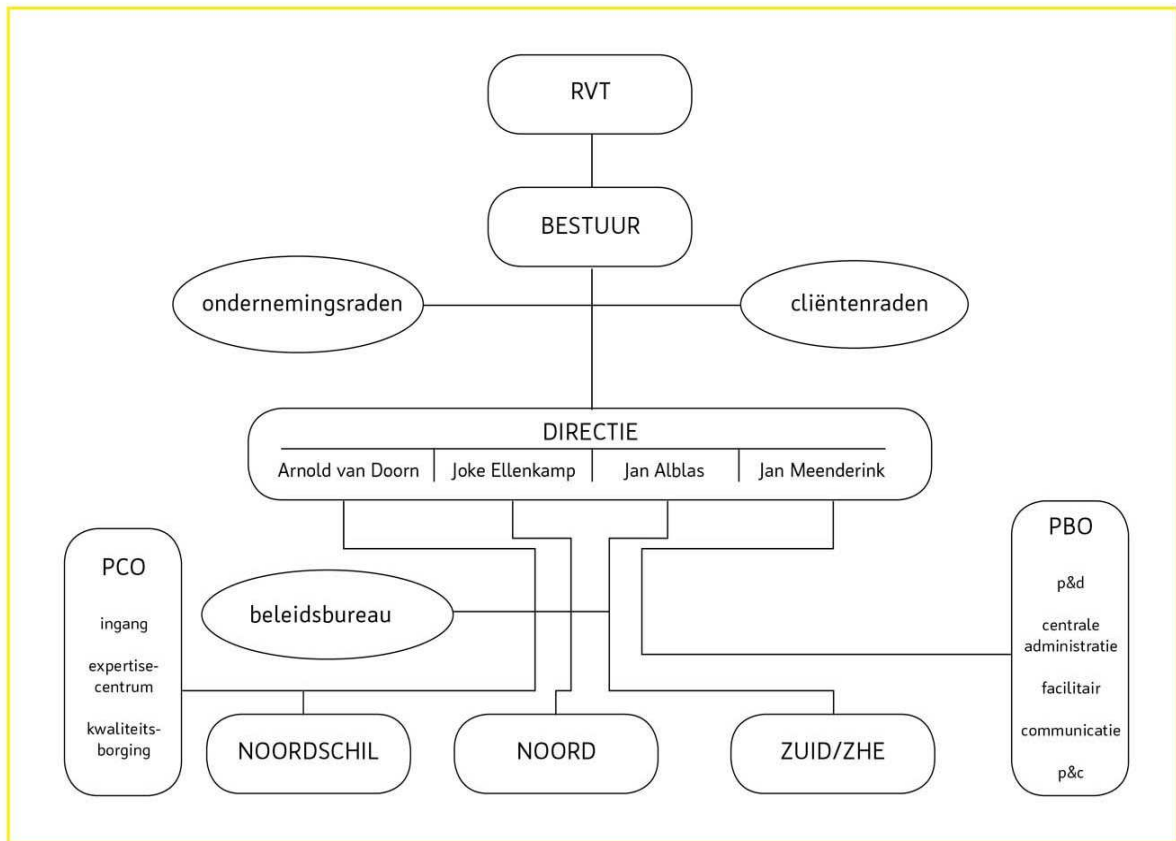
Stuurgroep *Pameijer gaat verder*. De inzet van ambassadeurs bij *Pameijer gaat verder*

Werkgroep communicatie en informatie Pameijer gaat verder. Juli 2006. Opzet communicatieplan Pameijer gaat verder

Bijlage 2 Beantwoorden deelvragen

Deelvraag	Methode
1) Heeft Pameijer een intern communicatieplan gebruikt tijdens het veranderproces? Zo ja, wie heeft daar opdracht voor gegeven, en wie heeft het uitgevoerd?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentenanalyse • Interview (met betrokkenen reorganisatie)
2) Op welke inzichten is deze communicatiestrategie gebaseerd? En waarom op deze inzichten?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentenanalyse • Interview (met betrokkenen reorganisatie)
3) Strookt deze basis met actuele sociaalpsychologische inzichten over communicatie en (gedrags)beïnvloeding?	<ul style="list-style-type: none"> • Literatuurstudie
4) Wat zouden, op grond van actuele sociaalpsychologische inzichten, de meest kansrijke interventies zijn geweest om weerstanden en productiviteitsverlies tijdens de reorganisatie te voorkomen?	<ul style="list-style-type: none"> • Literatuurstudie
5) Welke verwachtingen had de afdeling communicatie over het effect van de acties in het communicatieplan op gedrag, attitude en kennis?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentenanalyse • Interview (met betrokkenen reorganisatie)
6) Zijn de verwachtingen van het effect van het communicatieplan uitgekomen in de perceptie van de communicatieafdeling en opdrachtgever?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentenanalyse • Interview (met betrokkenen reorganisatie)
7) Hoe oordelen de medewerkers over de communicatie over de reorganisatie?	<ul style="list-style-type: none"> • Interview medewerkers
8) Hoe is door de medewerkers gereageerd op de reorganisatie in termen van gedrag, attitude en kennis?	<ul style="list-style-type: none"> • Interview medewerkers
9) Wat is de aard van het gedrag van de medewerkers geweest tijdens de (verschillende fasen van de) reorganisatie: gepland of automatisch?	<ul style="list-style-type: none"> • Interview medewerkers

Bijlage 3 Organogram



organogram Pameijer per januari 2008

Bijlage 4 Topiclijst

Algemeen	Leeftijd
	Jaren in dienst
	Functie
Communicatiemiddelen	Op welke manier is gecommuniceerd? (schriftelijk, toegesproken door manager, in werkoverleg?)
	Gebruik soort communicatiemiddelen
	Frequentie gebruik
	Prettig/minder prettige soorten
	Voldoende middelen?
Gepland/automatisch gedrag Manier om achter soort gedrag te komen: Wat vind je ervan? 'We zullen wel zien' duidt op automatisch gedrag. Uitgesproken en beargumenteerde mening wijst op gepland gedrag	Betrokkenheid/ interesse organisatie
	Emotie reorganisatie
	Reactie collega's
	Subjectieve norm -Reactie collega's -Verwachtingen anderen (<i>normative beliefs</i>) -Het aantrekken van die verwachtingen (<i>motivation to comply</i>)
	Waargenomen gedragscontrole - Bekwaamheid van werknemer (voldoende kennis, vaardigheden)
	Barrières
Reactie medewerkers reorganisatie (gedrag/attitude/kennis)	Attitude - Algemeen oordeel reorganisatie
	Kennis -begrip -voldoende informatie
	Gedrag -handelingen en reacties

Bijlage 5 Respondenten

Codering	Interview afgenomen op:	Functie	Jaren in dienst	Leeftijd
C1	12 februari 2009	Communicatieadviseurs	-	-
C2	14 april 2009	Beleidsadviseur (stuurgroep)	-	-
C3	24 maart 2009	Manager (stuurgroep)	-	-
M1	14 april 2009	Begeleider	8 jaar	40 jaar
M2	24 maart 2009	Begeleider	13 jaar	42 jaar
M3	19 maart 2009	Begeleider	2 jaar	52 jaar
M4	26 maart 2009	Begeleider	3 jaar	26 jaar
M5	9 april 2009	Begeleider	7 jaar	27 jaar
M6	31 maart 2009	Begeleider	1 jaar	26 jaar
M7	26 maart 2009	Begeleider	13 jaar	47 jaar
M8	7 april 2009	Begeleider	7 jaar	57 jaar
M9	1 april 2009	Begeleider	12,5 jaar	42 jaar
M10	4 mei 2009	Manager	5 jaar	37 jaar