

De impact van verschillende niveaus in een veranderproces

Een onderzoek bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Masterscriptie Sylvana Pille

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Specialisatie Arbeid, Organisatie en Management

Auteur: Sylvana Pille (326221)
Begeleider: Dr. B.S. Kuipers
Tweede lezer: Prof. dr. W.J.M. Kickert
Stagebegeleiders: Drs. R. Kansen
Drs. K. de Boer
Datum: 15 maart 2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die gaat over de impact die verschillende niveaus in een veranderproces hebben. Met dit onderzoek zal ik de Master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam afronden.

In de zomer van 2008 heb ik mijn HBO studie Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs afgerond, maar daarmee was ik nog niet klaar met studeren (nu inmiddels wel). Na het schakelprogramma Bestuurskunde viel mijn keuze op de Master Arbeid, Organisatie en Management. Het vak verandermanagement sprak mij erg aan, omdat het altijd beter kan binnen een organisatie, maar het veranderen op zich nog niet zo simpel is. Wat mij nog meer trok om ook daadwerkelijk op dit onderwerp af te studeren, is de invloed van leiderschap in een veranderproces. Op dat punt ligt dan ook de grootste focus in het onderzoek.

Ik wil heel graag Ben Kuipers bedanken voor de goede begeleiding. Soms was de één of de ander op vakantie/in het buitenland, maar dat heeft de kwaliteit van de begeleiding niet doen afnemen. Tevens wil ik Walter Kickert bedanken voor het lezen van de scriptie en zijn feedback.

Ook wil ik Roland Kansen en Karen de Boer van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (inmiddels het ministerie van Infrastructuur en Milieu) heel erg bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek te mogen uitvoeren bij de organisatie en voor hun begeleiding. Daarbij wil ik alle afdelingshoofden bedanken die tijd vrij hebben gemaakt voor een interview in het kader van mijn onderzoek.

Tot slot wil ik familie en vrienden bedanken voor het meeleven. Iedereen was altijd even geïnteresseerd in hoe het er met 'project scriptie' voorstond.

Veel leesplezier!

Sylvana Pille

Rotterdam, maart 2011

Samenvatting

In dit onderzoek staan de verschillende niveaus van een veranderingsproces bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat centraal. In deze samenvatting worden in het kort de aanleiding, de onderzoeksopzet, de resultaten en de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek besproken.

Aanleiding

De complexiteit van een veranderproces moet onderkent worden en er moet gebruik worden gemaakt van meervoudige perspectieven om verandering in organisaties te kunnen begrijpen en te kunnen omgaan met vraagstukken in veranderprocessen (Werkman, Boonstra & Elving, 2005). Binnen een organisatieverandering zijn de middenmanagers een belangrijke groep; verandering vindt plaats in het dagelijks werk, waarbij het interactieproces tussen een leidinggevende en zijn/haar medewerkers van cruciaal belang is (Mastenbroek, 1997; Steensma, 1999; Rowland & Higgs, 2008). Wat veel ongenoegen blijkt te veroorzaken onder middenmanagers is dat zij een gebrek aan ondersteuning en faciliteiten vanuit stafafdelingen ervaren (Stoker & Korte, de, 2001). Verder is het succes van een verandering af te leiden van het gedrag van medewerkers (Mastenbroek, 1997). Veranderingsbereidheid leidt tot verandergedrag (Metselaar en Cozijnsen, 1997). In dit onderzoek wordt er vanuit verschillende perspectieven naar een veranderproces gekeken, waarin de belangrijkste focus ligt op wat de middenmanager doet. De perspectieven betreffen: de top, het middenmanagement, de ondersteuning en de medewerkers.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek vindt plaats binnen de Bestuurskern van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Bij deze organisatie is men sinds 2007 bezig met het doorvoeren van een veranderingsproces, namelijk de Vernieuwing VenW. Bij VenW ziet men in dat de manager een belangrijke taak heeft in het laten doorsijpelen van de Vernieuwing. Echter is het lastig gebleken om een doorvertaling te maken van de Vernieuwing naar de praktijk. Er wordt vanuit verschillende niveaus (waarbij de grootste focus ligt op de middenmanager) onderzocht wat er wel en niet goed gaat. De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt: *“Welke impact hebben de verschillende niveaus in het vernieuwingsproces (de top, het middenmanagement, de ondersteuning en de medewerkers) op de implementatie van de Vernieuwing binnen de Bestuurskern van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en wat kan men hiervan leren voor verandertrajecten in de toekomst?”*

Er is een theoretisch kader opgesteld, waarin de multi-level benadering van Wright en Nishii (2006) de leidraad vormt. Op deze manier kan de impact van de verschillende niveaus, *Intended, Actual, Perceived, Employee Reactions en Performance*, van het veranderproces onderzocht worden. Zo is er ingegaan op hoe de Vernieuwing is bedoeld en hoe de ondersteuning is bedoeld aan de hand van de veranderbenaderingen van Rowland en Higgs (2008). Dit betreft de fase *Intended*. Vervolgens is er, in de fase *Actual*, aan de hand van de leiderschapspraktijken van Rowland en Higgs (2008) in kaart gebracht wat afdelingshoofden daadwerkelijk doen om de Vernieuwing te implementeren en tevens hoe zij de ondersteuning die zij daarbij krijgen, ervaren (op basis van de vijf factoren van Nehles e.a., 2006). Dan is er ingegaan op de bereidheid van medewerkers om te

veranderen met behulp van de theorie van Metselaar en Cozijnsen (1997) over veranderingsbereidheid (de fase *Perceived*). Tot slot zijn er in de fasen *Employee Reactions* en *Performance*, verschillende uitkomsten van het Vernieuwingsproces in kaart gebracht. Binnen deze casestudy, passeren verschillende onderzoeksmethoden de revue, namelijk interviewen, inhoudsanalyse en secundaire analyse.

Resultaten

De bedoelde Vernieuwing kan getypeerd worden door de veranderbenaderingen *Master* en *Self-Assembly*. Voor de bedoelde ondersteuning geldt hetzelfde. Wat betreft de leiderschapspraktijken die naar voren komen bij afdelingshoofden van VenW, komt de praktijk *Attractor* het meest voor, gevolgd door *Edge & Tension* en *Container*. *Transforming Space* komt nauwelijks terug. Er zijn duidelijke verschillen te zien tussen wat de afdelingshoofden doen. Wat betreft de ervaren ondersteuning zijn afdelingshoofden wisselend positief en negatief. Deze punten zijn vooral naar voren gekomen op basis van *Desire* (de al dan niet aanwezige bereidheid om wat met de ondersteuning te doen) en *Support van HR* (de ondersteuning vanuit HRM die op een bepaald vlak positief dan wel negatief wordt bevonden). Als er wordt gekeken naar de *veranderingsbereidheid*, de *Employee Reactions*; *mobiliiteit* en *RAVOT* en het cijfer dat afdelingshoofden geven voor het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling, blijkt dat er een zestal afdelingen zijn waarop boven het gemiddelde wordt gescoord op deze elementen en acht afdelingen die onder het gemiddelde scoren.

Conclusies en aanbevelingen

De mate van veranderversucces kan dus worden aangeduid door de *veranderingsbereidheid* van de medewerkers (*Perceived*) op elke afdeling, hoe de medewerkers ten opzichte van twee belangrijke gewenste uitkomsten van de Vernieuwing staan; *mobiliiteit* en *RAVOT* (*Employee Reactions*) en het cijfer dat een afdelingshoofd geeft voor het succes op de eigen afdeling (*Performance*). Een zestal afdelingen blijken succesvol te zijn in het doorvoeren van de Vernieuwing en acht afdelingen niet. De verschillende niveaus in het proces kunnen dit verschil verklaren:

De mate waarin een organisatieonderdeel de strategie van de bedoelde Vernieuwing (*Intended*) oppakt, blijkt van invloed te zijn op het veranderversucces van de afdelingen binnen dat organisatieonderdeel. Bij de organisatieonderdelen waar meer wordt gedaan aan de Vernieuwing, blijken de afdelingen meer succes te vertonen in de Vernieuwing. Verder blijkt dat de *Self-Assembly* aanpak van de bedoelde ondersteuning (*Intended*) een negatieve invloed heeft op wat een afdelingshoofd met de ondersteuning doet (*Actual*). Een afdelingshoofd is namelijk niet verplicht om iets met de ondersteuning te doen. Of een afdelingshoofd iets met de ondersteuning doet, hangt af van zijn/haar bereidheid (*Desire*) om er wat mee te doen. Bij succesvolle afdelingshoofden is deze bereidheid veel aanwezig, in tegenstelling tot de niet succesvolle afdelingshoofden. De succesvolle afdelingshoofden lijken tevens in grote mate *Attractor* toe te passen, terwijl dit bij de niet succesvolle afdelingshoofden veel minder het geval is (*Actual*).

Er kunnen op basis van deze conclusies een aantal aanbevelingen worden gegeven. Ten eerste is het van belang om een verandering volgens de *Master* benadering aan te pakken. Er moet daarbij onder andere sprake zijn van een sterke centrale opzet en de verandering moet gestuurd worden als een verbonden geheel. Het

middenmanagement moet niet teveel worden vrijgelaten, omdat het dan de vraag is in hoeverre een verandering vanaf dat niveau wordt opgepakt. Het opstellen van een gezamenlijk plan kan hierin bijdragen. Ten tweede dient de bereidheid (*Desire*) van middenmanagers om wat met de ondersteuning te doen, te worden bevorderd. Tevens moeten zij niet teveel worden vrijgelaten (*Self-Assembly*) in het al dan niet wat doen met de ondersteuning. Ten derde is het van belang om de *Attractor* leiderschapspraktijk onder leidinggevendenden te ontwikkelen door middel van training, coachen en werving en selectie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
Lijst van figuren en tabellen	8
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Afbakening onderzoeksveld	12
1.4 Relevantie	12
1.5 Methodologische verantwoording	13
1.6 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Multi level benadering	15
2.2 Intended	18
2.3 Actual	19
2.3.1 Actual: Leiderschapspraktijken	19
2.3.2 Actual: HR ondersteuning middenmanager	22
2.4 Perceived	22
2.5 Conceptueel model	25
3. Methodologische verantwoording	28
3.1 Opzet van het onderzoek	28
3.2 Operationalisaties	30
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	35
3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoeksmethoden	35
3.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit casestudy	37
4. Resultaten	39
4.1 Resultaten Intended	39
4.1.1 Achtergrond VenW en Vernieuwing VenW	39
4.1.2 Analyse bedoelde Vernieuwing (Intended)	46
4.1.3 Analyse bedoelde ondersteuning (Intended)	49
4.2 Resultaten Actual	50

4.2.1 Analyse leiderschapspraktijken (Actual).....	51
4.2.2 Analyse ervaren ondersteuning (Actual en Perceived)	55
4.3 Resultaten Perceived en Employee Reactions	59
4.4 Resultaten Performance	64
5. Conclusies	67
5.1 Beantwoording deelvragen	67
5.2 Analyse van de niveaus uit het conceptueel model	71
5.3 Conclusie	74
5.4 Aanbevelingen voor de praktijk	77
5.5 Reflectie op het onderzoek	80
5.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek	81
Referenties	83
Bijlage 1 Tabellen met kenmerken en codes	86
Bijlage 2 Interviewschema's.....	90
Bijlage 3 Vervolg van de Vernieuwing volgens afdelingshoofden.....	93

Lijst van figuren en tabellen

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Figuur 1. Veranderingsbereidheid	24
Figuur 2. Conceptueel model	25

Hoofdstuk 3. Methodologische verantwoording

Tabel 1. Onderzoekseenheden fase Actual	29
Tabel 2. Metselaar en Cozijnsen (1997) vs medewerkertevredenheidonderzoek (2010)	33

Hoofdstuk 4. Resultaten

Tabel 3. Leiderschapspraktijken afdelingshoofden deel 1	54
Tabel 4. Leiderschapspraktijken afdelingshoofden deel 2	55
Tabel 5. Uitkomsten veranderingsbereidheid per afdeling	60
Tabel 6. Uitkomsten mobiliteit per afdeling	61
Tabel 7. Uitkomsten RAVOT per afdeling	62
Tabel 8. Uitkomsten fase Performance; Uitkomsten van de Vernieuwing	65

Hoofdstuk 5. Conclusies

Figuur 3. Bevindingen in het conceptueel model	74
--	----

Bijlage 1

Tabel 1. Veranderbenaderingen inclusief codes	86
Tabel 2. Changing Leadership praktijken inclusief codes	87
Tabel 3. Codeschema gebaseerd op de vijf factoren Nehles e.a.	89

Bijlage 3

Tabel 4. Vervolg van de Vernieuwing	93
-------------------------------------	----

1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over het proces van het vertalen van een organisatieverandering bij VenW vanaf papier naar de praktijk. In dit eerste hoofdstuk wordt er achtereenvolgens ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de afbakening van het onderzoeksveld en de relevantie van het onderzoek. Tevens wordt er alvast in het kort een methodologische verantwoording gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Om verandering in organisaties daadwerkelijk te begrijpen en te kunnen omgaan met vraagstukken in veranderprocessen is het van belang om complexiteit te onderkennen en gebruik te maken van meervoudige perspectieven. Over het algemeen is het bijvoorbeeld zo dat de mensen binnen een organisatie die een verandering sturen, vaker vinden dat er aandacht wordt besteed aan interactie dan de mensen die een verandering ondergaan (Werkman, Boonstra & Elving, 2005: 15, 23). Hieronder zal er worden ingegaan op de verschillende perspectieven die er binnen een organisatieverandering zijn.

Binnen een organisatie zijn volgens Mastebroek (1997) de dagelijkse werkrelaties de aandrijving van verandering of juist de blokkade ervan. Verandering krijgt met name betekenis binnen de persoonlijke en directe werkverhoudingen, waarbij het gaat om een verantwoordelijke en zijn/haar team. Het middenmanagement moet volgens hem dan ook worden gezien als de motor van verandering. Gedrag is een sleutel voor succes in het slagen van veranderingen en de toets of medewerkers daadwerkelijk ander (gewenst) gedrag vertonen, is of men er in de normale werksituatie mee om kan gaan (Mastebroek, 1997: 80-83). Rowland en Higgs (2008: 27) bevestigen dit door te noemen dat verandering plaatsvindt op het lokale niveau van dagelijkse activiteiten, processen en gesprekken en dat hier de urgentie en stappen gecreëerd kunnen worden voor verandering. Frequente veranderingen op dit niveau kunnen vaak een grote verandering veroorzaken op organisatieniveau. Ook Steensma (1999: 157) noemt dat bij een organisatietransformatie het interactieproces tussen leidinggevend en ondergeschikten van groot belang is. Bij een organisatietransformatie gaat het volgens hem vooral om veranderingen in visies, missies en fundamentele normen en waarden van de leden van de organisatie.

Gedrag blijkt, zoals hierboven genoemd, de sleutel te zijn voor succes. Als medewerkers het gewenste gedrag in de normale werksituatie weten te vertonen, draagt dit bij aan het slagen van een verandering. Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) leidt veranderingsbereidheid tot verandergedrag. Veranderingsbereidheid is namelijk een gedragsintentie die zal leiden tot bepaald gedrag. Het willen, moeten en kunnen veranderen van de medewerker bepaalt zijn/haar veranderingsbereidheid en daarmee het verandergedrag (Metselaar en Cozijnsen, 1997).

De middenmanager heeft aan de ene kant (aan de bovenkant) te maken met de eigen leidinggevende en aan de andere kant (aan de onderkant) met de medewerkers. Aan beide kanten zijn er verwachtingen en eisen, waardoor de manager er als het ware tussenin zit. Tevens blijkt er een spanning te bestaan tussen de ruimte,

vrijheid, afwisseling en beïnvloedingsmogelijkheden in de functie van de middenmanager en de beperking van de speelruimte vanwege de druk en invloed van procedures, systemen en afhankelijkheden. Zodoende heeft de manager te maken met een permanente complexiteit in de functie (Stoker & Korte, de, 2001: 98-99). Organisaties vinden het moeilijk of niet noodzakelijk om managers in hun ontwikkeling te ondersteunen. Het hoger management kan vaak niet reageren op de vraag naar de manier waarop middenmanagers worden ondersteund, begeleid en opgeleid. Ook in de theorievorming rondom leiderschap gaat men er vaak aan voorbij dat de lijnmanager zelf ook werknemer is. Een stressfactor die veel ongenoegen blijkt te veroorzaken onder managers is "het gebrek aan ondersteuning en faciliteiten, zowel van stafafdelingen als van bestuurlijke informatiesystemen of IT-systemen" (Stoker & Korte, de, 2001: 3, 94, 108).

Een kijk op een veranderproces vanuit meerdere perspectieven, blijkt van groot belang te zijn om verandering te begrijpen en daarom zal er in dit onderzoek worden gekeken naar de impact van de verschillende perspectieven. Een verandering begint bij de top van de organisatie. Het belangrijkste perspectief is dat van de middenmanager, vanwege zijn/haar positie als 'de motor van verandering'. Het interactieproces tussen leidinggevend en medewerkers is zoals gezegd van grote betekenis in een veranderproces. De middenmanager heeft het echter niet 'makkelijk' door de eisen en verwachtingen die vanuit verschillende richtingen komen. Een goede ondersteuning van de middenmanager lijkt essentieel te zijn bij het doorvoeren van organisatieveranderingen. Verder is gebleken dat gedrag de sleutel is voor succes. Indien medewerkers het gedrag dat van hen wordt verwacht, uiteindelijk in de normale werksituatie weten te vertonen, zal dit bijdragen aan het succes van een verandering.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW). Bij VenW zit men middenin een organisatieverandering, namelijk de Vernieuwing VenW. Rijksbreed is er een vernieuwingsprogramma ingezet om zowel een betere als een kleinere overheid te realiseren. De Vernieuwing bij VenW geeft aan de ene kant invulling aan deze opdracht om slimmer en slanker te worden en aan de andere kant aan de verdere toekomst van het ministerie. Het motto van de organisatie luidt: Vlot bewegen, veilig leven (Intranet VenW, Waarom vernieuwing). Het beeld dat de buitenwereld op dit moment van de organisatie heeft, is positief in vergelijking met de situatie in 2007. Het beeld is dat de minister hieraan heeft bijgedragen vanwege de daadkracht die hij uitstraalt. Secretaris-generaal Siebe Riedstra geeft aan naar een situatie te willen waarin de resultaten altijd goed zijn, ongeacht wie de bewindspersoon is. Maar, zegt hij: "*Voorwaarde is wel dat we de vernieuwende aanpak meer in de organisatie moeten doorsijpelen. Hier ligt een belangrijke taak voor de manager*" (Intranet VenW, Ook de buitenwereld proeft een ander VenW).

Uit het medewerkertevredenheidonderzoek van 2008, dat is uitgevoerd onder de medewerkers van VenW, blijkt dat met de stelling "Mijn direct leidinggevende helpt mij bij het vormgeven van de Vernieuwing" relatief weinig medewerkers het eens waren (Medewerkertevredenheidonderzoek VenW 2008: 88). Bij de organisatie weet men dat de rol van de manager bij het doorvertalen van de Vernieuwing van belang is, maar door medewerkers werd dit in 2008 (nog) niet zo ervaren. Uit een memo van 23 maart 2010 blijkt dat men binnen de Bestuurskern van de

organisatie sterker het middenmanagement wil verbinden en betrekken. Het is lastig gebleken om een doorvertaling te maken van de Vernieuwing naar de praktijk. Bij VenW wil men graag weten wat te doen om de Vernieuwing meer tot op de werkvloer te realiseren.

1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de verschillende perspectieven van betrokkenen van het vernieuwingsproces binnen de Bestuurskern van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over de wijze waarop de Vernieuwing meer tot op de werkvloer kan worden doorgevoerd. Er wordt vanuit verschillende perspectieven naar de Vernieuwing gekeken. Ten eerste wordt er in kaart gebracht hoe de Vernieuwing (vanuit de top) is bedoeld en welke ondersteuning er beschikbaar is voor de middenmanager bij het implementeren van de Vernieuwing. Ten tweede wordt er onderzocht op welke wijze middenmanagers de Vernieuwing daadwerkelijk implementeren, hoe men omgaat met de ondersteuning en wat men hiervan vindt. Het derde perspectief betreft dat van de medewerker, namelijk de wijze waarop medewerkers tegenover de Vernieuwing staan. De belangrijkste focus in het onderzoek ligt op de middenmanager. Echter wordt er tevens beoogd om de impact van de verschillende aanwezige niveaus, zie boven, in een veranderproces te duiden. Aan de hand van de uitkomsten kan een uitspraak worden gedaan over succesvol leiderschap die dan in bijvoorbeeld het opleidingsaanbod voor managers kan terugkomen. Tevens kan er een uitspraak worden gedaan over de ondersteuning die afdelingshoofden in het veranderingsproces krijgen. Ook de manier waarop de organisatie de Vernieuwing aanpakt, komt aan bod en er kan dan een uitspraak worden gedaan over hoe dit al dan niet beter zou kunnen. Dit alles kan bijdragen aan een soepelere doorvoering van de Vernieuwing naar de praktijk. Dit betekent dat men op een hoog niveau in de organisatie beoogt om het één en ander te veranderen en dat dit vervolgens tot en met de medewerkers lager in de organisatie wordt opgepakt. Dit onderzoek zal tevens bijdragen aan een soepelere doorvoering van toekomstige verandertrajecten, wat in het belang is van de gehele organisatie.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen slechts gegeneraliseerd worden naar soortgelijke organisaties met een soortgelijk verandertraject.

Centrale vraag

Welke impact hebben de verschillende niveaus in het vernieuwingsproces (de top, het middenmanagement, de ondersteuning en de medewerkers) op de implementatie van de Vernieuwing binnen de Bestuurskern van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en wat kan men hiervan leren voor verandertrajecten in de toekomst?

Om een antwoord op de centrale vraag te kunnen geven, wordt de vraag opgedeeld in een aantal *deelvragen*. Deze luiden als volgt:

1. Hoe is de Vernieuwing bij VenW bedoeld?
2. Welke ondersteuning krijgt de middenmanager in het vernieuwingsproces en hoe is deze bedoeld?

3. Wat doet de middenmanager om de Vernieuwing op de eigen afdeling door te voeren?
4. Hoe wordt de ondersteuning door de middenmanager ervaren?
5. Hoe bereid zijn de medewerkers tot veranderen?
6. Wat zijn de uitkomsten van het vernieuwingsproces?

1.3 Afbakening onderzoeksveld

Het onderzoek zal, zoals eerder genoemd, plaatsvinden bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dit is een grote organisatie (12.000 medewerkers) waarin men de afgelopen jaren en nu nog steeds bezig is met het doorvoeren van een organisatieverandering, waardoor de organisatie zeer relevant is voor dit onderzoek. Om het onderzoek te kunnen uitvoeren in de tijd die ervoor is, wordt het uitgevoerd binnen de Bestuurskern van deze organisatie. Hier wordt het beleid gemaakt, de andere onderdelen van de organisatie bestaan uit de uitvoering en de inspectie (zie hoofdstuk 4 voor een nadere omschrijving van de organisatie). De focus zal in dit onderzoek worden gelegd op het middenkader van de Bestuurskern. Hier is voor gekozen, omdat deze laag ontzettend belangrijk blijkt te zijn bij het implementeren van veranderingen. Binnen de organisatie is men op dit moment ook bezig om deze groep meer te betrekken bij de Vernieuwing, waardoor het onderzoek op het juiste moment komt. Naast het middenkader zullen ook de medewerkers van de Bestuurskern in het onderzoek worden meegenomen. Wat relevant is om te weten te komen van deze groep, is hoe men tegenover (bepaalde facetten van) de Vernieuwing staat. Om te weten hoe de Vernieuwing precies is bedoeld, is er ook informatie nodig van de top van de organisatie. Tot slot is het, om te achterhalen welke ondersteuning er is voor het middenkader in het veranderproces, van belang om de HR afdeling te betrekken in het onderzoek.

1.4 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur wordt wel erkend dat het van belang is om een verandering vanuit verschillende perspectieven te benaderen, omdat deze perspectieven kunnen verschillen van elkaar. Dit onderzoek zal een veranderingsproces daadwerkelijk vanuit verschillende niveaus bekijken. Er zal, zoals in het theoretisch kader duidelijk wordt, een model uit de HRM literatuur worden gebruikt en worden toegepast op het veranderingsproces bij VenW. Op deze manier zal de impact van de verschillende niveaus in een veranderproces naar voren komen.

Omdat in dit onderzoek de bedoelde Vernieuwing en de bedoelde ondersteuning door middel van de veranderbenaderingen van Rowland en Higgs (2008) in kaart worden gebracht (zie het theoretisch kader), zal er blijken of de theorie van Rowland en Higgs (2008) door middel van dit onderzoek wordt bevestigd (of juist niet).

In dit onderzoek wordt het gedrag van leiders in een veranderingsproces op dezelfde wijze in kaart gebracht als in onderzoek van Rowland en Higgs (2008). In dat onderzoek is er steeds één persoon van een organisatie in het onderzoek betrokken. In dit onderzoek worden er zoveel mogelijk middenmanagers betrokken in het onderzoek. Hieruit kunnen (eventuele) verschillen binnen één en dezelfde organisatie blijken. Ook zal blijken of de uitkomsten op dezelfde lijn liggen als de uitkomsten van het onderzoek van Rowland en Higgs (2008).

Uit de theorie komt naar voren dat het met de ondersteuning (in het algemeen) voor middenmanagers niet goed is gesteld (Stoker & Korte, de, 2001). Veranderen is een doorlopend proces en gebeurt in het dagelijks werk, de processen en gesprekken (Rowland en Higgs, 2008). Middenmanagers worden bovendien gezien als de motor van verandering (Mastenbroek, 1997). Veranderen moet niet los worden gezien van het dagelijks werk. Om deze redenen wordt de ondersteuning van middenmanagers in het veranderproces meegenomen in dit onderzoek.

Maatschappelijke relevantie

In veel organisaties zijn organisatieveranderingen aan de orde van de dag. 70% van de veranderinitiatieven is echter niet succesvol in het bereiken van de doelen (Mastenbroek, 1997: 10; Rowland & Higgs, 2008: 24; Werkman, Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001: 7). Bij het implementeren van een verandering is het middenmanagement cruciaal, omdat dit de groep is die het meest dichtbij de medewerkers staat. Zij moeten het gezamenlijk met de medewerkers op de werkvloer realiseren. Deze groep is de motor van verandering. De onderlinge werkverhoudingen tussen een verantwoordelijke en de werknemers kunnen een verandering maken of breken (Mastenbroek, 1997: 82). Het achterhalen van de aanpak(ken) die een manager het beste kan hanteren en daarnaast het in kaart brengen hoe deze groep het beste ondersteund kan worden in een verandertraject, zal bijdragen aan een succesvollere implementatie van organisatieveranderingen in de toekomst. Daarnaast zal uit dit onderzoek de impact van alle niveaus in een veranderproces naar voren komen. De uitkomsten hiervan zullen tevens behulpzaam zijn in het doorvoeren van organisatieveranderingen in de toekomst.

1.5 Methodologische verantwoording

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie *casestudy*. De methode die wordt gebruikt is *interviewen*. Door middel van *semigestructureerde interviews* wordt er in kaart gebracht welke ondersteuning er voor de middenmanager is, wat de middenmanager doet om de Vernieuwing te implementeren en hoe de middenmanager de ondersteuning ervaart. Tevens wordt er, binnen de *casestudy*, gebruik gemaakt van de strategie *bestaand materiaal*. Ten eerste wordt de methode *inhoudsanalyse* toegepast om de bedoelde Vernieuwing in kaart te brengen. Ook wordt er gebruik gemaakt van de methode *secundaire analyse* en de techniek *statistische analyse*. Hiermee worden de veranderingsbereidheid van medewerkers en bepaalde uitkomsten van de Vernieuwing in kaart gebracht. Een uitgebreide beschrijving van de methodologische verantwoording wordt gegeven in hoofdstuk 3.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader uiteengezet met daarin verschillende theorieën die een verklaring kunnen bieden voor het probleem dat in dit onderzoek centraal staat. Er wordt ingegaan op de verschillende niveaus. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 uitgebreid stilgestaan bij de methodologische verantwoording. De onderzoeksopzet wordt duidelijk, evenals de operationalisaties en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt er ingegaan op de resultaten van het onderzoek. Elke fase uit de Vernieuwing wordt hier geanalyseerd.

Tot slot wordt er in hoofdstuk 5 ingegaan op de conclusies. Allereerst zal op elk van de deelvragen definitief een antwoord worden gegeven. Uiteindelijk kan er een antwoord worden gegeven op de centrale vraag. Aan de hand van de conclusies worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk. Na een reflectie op het onderzoek, zullen er nog aanbevelingen voor verder onderzoek volgen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden theorieën beschreven die een verklaring kunnen bieden voor het onderzoeksprobleem. De centrale begrippen van het onderzoek worden onder de loep genomen. Het gaat in dit onderzoek om het analyseren van het veranderproces vanuit meerdere niveaus (de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk). Het conceptueel model zal de verschillende niveaus bevatten en is vormgegeven op basis van de multi-level benadering van Wright en Nishii (2006). Deze wordt in paragraaf 2.1 allereerst beschreven. Binnen het conceptueel model worden diverse andere theorieën gebruikt die in de daaropvolgende paragrafen aan bod zullen komen.

2.1 Multi-level benadering

Zoals in de aanleiding van dit rapport is gebleken, is het van belang om naar verandering te kijken vanuit meerdere perspectieven. De perspectieven waarnaar in dit onderzoek naar het vernieuwingsproces binnen VenW zal worden gekeken, zijn zoals genoemd: de top, de ondersteuning, het middenmanagement en de medewerkers. Er is op zoek gegaan naar literatuur die kan helpen een antwoord te geven op de centrale vraag. In de verandermanagement literatuur is er nog geen model dat ingaat op de verschillende niveaus in een veranderproces. Wel werd het al eerder benaderd vanuit verschillende perspectieven, waarmee het nut ervan wordt ingezien (Werkman, Boonstra & Elving, 2005). Rowland en Higgs (2008: 362) noemen dat een organisatie zich bewust zou moeten zijn van de kloof tussen de intentie en de actie die wordt genomen in een verandertraject.

In de HRM literatuur is wel wat gevonden. Zo hebben Wright en Nishii (2006) een model voorgesteld om zo het begrip te vergroten van welke impact HR praktijken op performance hebben, door dit vraagstuk te benaderen met behulp van een multi-level benadering. Het meeste onderzoek naar strategisch HRM richt zich volgens Biemans (2007: 13) veelal op de relatie tussen het HR beleid zoals dat op papier staat en de organisatiestrategie. Dit gaat dan over het hoogste niveau in de organisatie, waarbij niets duidelijk wordt over de implementatie van het beleid en de beleving ervan onder de medewerkers. De lijnmanager is onmisbaar in het implementatieproces in de praktijk.

Zoals hieronder duidelijk zal worden, lijkt het model van Wright en Nishii (2006) tevens toepasbaar te zijn op organisatieveranderingen. Ook is het zo dat in een veranderproces binnen organisaties vaak nieuwe HRM instrumenten worden ingevoerd. In dit onderzoek zal er worden ingegaan op de ondersteuning van de middenmanager in het veranderproces, in termen van ondersteuning vanuit de HRM afdeling. Tot slot is het zo dat de manager niet alleen onmisbaar is bij de implementatie van HRM beleid, maar, zoals in het eerste hoofdstuk van dit rapport bleek, is deze tevens zeer belangrijk bij de implementatie van veranderingen binnen organisaties. Om deze redenen is het model van Wright en Nishii interessant in de case die in dit onderzoek centraal staat.

De verschillende niveaus uit het model van Wright en Nishii (2006) worden hieronder beschreven.

Intended (HRM) Practices

Om te beginnen is er in de multi-level benadering van Wright en Nishii sprake van *Intended (HRM) Practices*. Hierbij gaat het om praktijken die representatief zijn met de uitkomst van de ontwikkeling van een (HR) strategie om een (HRM) systeem te ontwerpen, waarvan de besluitvormers van de organisatie denken dat het de gewenste werknemersreacties (affectief, cognitief en houding/gedrag) zal uitlokken (Wright & Nishii, 2006: 11).

Actual (HRM) Practices

Het volgende niveau betreft de *Actual (HRM) Practices*, waarvoor geldt dat niet alle *Intended (HRM) Practices* ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden en dat de praktijken die wel geïmplementeerd worden vaak verschillen van de intentie. Daarnaast is het zo dat iets van variatie al snel zal optreden vanwege het feit dat de praktijken normaal gesproken geïmplementeerd worden door meerdere individuen (Wright & Nishii, 2006: 11).

Perceived (HRM) practices

De *Actual (HRM) Practices* bestaan in dit model objectief, bij de *Perceived (HRM) Practices* gaat het erom dat elke werknemer de *Actual (HRM) Practices* subjectief zal waarnemen en interpreteren. Ook op dit niveau zal er sowieso verschil optreden, ten eerste vanwege de variatie in de *Actual (HRM) Practices* en ten tweede vanwege de wijze waarop individuen de (HR gerelateerde) informatie verschillend zullen waarnemen en interpreteren (Wright & Nishii, 2006: 11-12).

Employee Reactions

Vervolgens komt men op het niveau van *Employee Reactions* waarbij werknemers, gebaseerd op de *Perceived (HRM) Practices*, op een bepaalde manier zullen reageren. Elke werknemer verwerkt de informatie op een manier, dat er reacties worden uitgelokt. Deze reacties kunnen affectief, cognitief en/of met betrekking tot houding/gedrag zijn. De vraag is of het gewenste gedrag uit de *Intended (HR) Practices* ook daadwerkelijk is uitgelokt en tevens om de factoren aan te wijzen die de variatie in succes verklaren (zoals de individuele werknemersfactoren en communicatiemechanismen) (Wright & Nishii, 2006: 12).

Performance

Het laatste niveau dat Wright en Nishii noemen is *Performance*. In het model zijn de werknemersuitkomsten (zoals absentie en verloop) en organisatie uitkomsten (zoals productiviteit, kwaliteit en klanttevredenheid) het meest relevant, omdat de focus ligt op de functiegroep. In sommige gevallen is er sprake van een niveau van interdependentie in de functiegroep, waardoor de *Performance* uitkomsten duidelijk en tevens objectief zijn. In andere gevallen zal er slechts sprake zijn van een matige interdependentie onder de werknemers in die groep, zodat de *Performance* uitkomsten niet duidelijk zijn en niet gekwantificeerd kunnen worden op groepsniveau. Dan zal het gaan om een toename in de gemiddelde individuele *Performance*. (Wright & Nishii, 2006: 13).

Tussen de genoemde niveaus van HR praktijken moeten er een aantal processen plaatsvinden om zo een impact te kunnen hebben op *Performance*. Het proces van *Intended* naar *Actual (HRM) Practices* is in dit onderzoek het meest van belang. Het gaat dan om het implementatieproces.

Het daadwerkelijk implementeren van de praktijken is niet makkelijk, vanwege obstakels op institutioneel en individueel niveau. Institutioneel is het lastig, omdat er consistente processen op een consequente wijze moeten worden ingevoerd in een vaak grote en diverse organisatie. Individueel kan het probleem zich voordoen dat degenen die zijn belast met de invoering, te maken krijgen met onbekend gedrag en niet weten of de resultaten effectief zullen zijn. Er kan weerstand optreden, omdat men met de bekende gedragingen wel weet wat de uitkomsten zouden zijn geweest. In sommige gevallen kan het gaan om het implementeren van een organisatieverandering. Het ultieme doel in deze fase is om het nieuwe gedrag van werknemers daadwerkelijk in de organisatie te verankeren. Bij het ontwikkelen en behouden van organisatieroutines spelen HR praktijken een uitermate belangrijke rol. Door middel van deze routines kunnen werknemers gedeelde ideeën ontwikkelen over welke acties te ondernemen, waardoor de acties gecoördineerd kunnen worden. (Wright & Nishii, 2006: 14-15).

De verschillende niveaus van waaruit de (HR) praktijken onder de loep worden genomen, zijn hierboven beschreven. Bij het niveau *Actual* gaat het om degenen die het daadwerkelijk implementeren. Er treedt sowieso variatie op vanwege het feit dat er verschillende individuen zijn die niet precies hetzelfde te werk gaan en hetzelfde uitstralen. Ook hier is een perceptie van de desbetreffende persoon van invloed op het gedrag. De wijze waarop deze persoon hetgeen dat ingevoerd moet worden percipieert, is van invloed op de implementatie ervan.

De verschillende niveaus, *Intended*, *Actual*, *Perceived*, *Employee Reactions* en *Performance* uit het model van Wright en Nishii (2006) passen erg goed bij de perspectieven die onderzocht zullen worden in het vernieuwingsproces binnen de Bestuurskern van VenW. De top, die de Vernieuwing geïnitieerd heeft en de ondersteuning vanuit de HRM afdeling, vallen beiden onder *Intended*. Er wordt op dit niveau onderzocht hoe zowel de Vernieuwing als de ondersteuning bedoeld is. Het middenmanagement is te vatten onder het niveau *Actual*, waarbij het gaat om wat deze groep daadwerkelijk doet om de Vernieuwing te implementeren. Het volgende niveau, *Perceived*, kan in kaart worden gebracht door de veranderingsbereidheid onder medewerkers. Het daarop volgende niveau, *Employee Reactions*, gaat over een aantal belangrijke uitkomsten van de Vernieuwing op het niveau van de medewerkers (employees). Tot slot is er het niveau *Performance*, waar het gaat om het succes van de Vernieuwing (tevens een uitkomst).

Het model van Wright en Nishii (2006) vormt de basis van het onderzoek. Om de verschillende perspectieven te kunnen belichten, is het van belang om voor elk van de vijf niveaus in de wetenschappelijke literatuur op zoek te gaan naar een passende theorie die zal helpen om de deelvragen en uiteindelijk de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

2.2 Intended

In deze paragraaf zal het eerste niveau, *Intended*, worden beschreven. Dit niveau zal in het onderzoek ten eerste gaan over hoe de Vernieuwing bij VenW bedoeld is en ten tweede over hoe de ondersteuning, die middenmanagers in het veranderproces krijgen, is bedoeld.

In de wetenschappelijke literatuur is er veel te vinden over verschillende veranderstrategieën. De meest bekende benadering is ongetwijfeld die van Lewin (in By & Macleod, 2009). Volgens Lewin (in By & Macleod, 2009: 124-126) zijn er drie stappen nodig om een succesvolle verandering tot stand te brengen, namelijk 1. Unfreezing, 2. Moving en 3. Refreezing. De eerste stap, Unfreezing, is nodig om het oude gedrag opzij te zetten, waarbij het van belang is dat men ontevreden is met de status-quo. Door middel van de tweede stap, Moving, dient men te bewegen naar het gewenste gedrag, waarbij de benodigde middelen voor de verandering gemobiliseerd moeten worden. De derde stap tot slot, Refreezing, dient om het nieuwe gedrag in de organisatie in te bedden. Dit model is een simplistische weergave van de werkelijkheid (o.a. Higgs & Rowland, 2005).

Het stappenplan van Lewin wekt het vermoeden alsof veranderen makkelijk is en op die manier zal lukken. Echter is het, zoals genoemd, van belang om de complexiteit van een veranderproces te erkennen (Werkman, Boonstra & Elving, 2005: 23). Veel verandermethoden gaan net als het model van Lewin over geplande verandering (o.a. Kotter, 1995). Higgs en Rowland (2005) hebben een overzicht gemaakt van de verschillende benaderingen voor verandermanagement uit de bestaande literatuur en komen op basis daarvan tot vier mogelijke veranderbenaderingen die iets zeggen over wanneer een bepaalde aanpak (veranderbenadering) succesvol zal zijn in het realiseren van verandering. Geen enkel veranderproces valt echter onder één type benadering, er kunnen namelijk verschillen zijn per onderdeel van de organisatie of in de fasen van het veranderproces (Rowland & Higgs, 2008: 30-31).

Van elk van de vier benaderingen zal hier een definitie worden gegeven op basis van het raamwerk van Rowland en Higgs. Een tabel met de kenmerken van de verschillende benaderingen is te vinden in bijlage 1, tabel 1. Het raamwerk waar de vier verschillende veranderbenaderingen uit voortkomen, bestaat uit twee assen. De eerste as geeft de twee uitersten weer met verandering als 'rechttoe rechtaan, makkelijk te managen en voorspelbaar' aan de ene kant en verandering als 'complex, niet te beheersen en niet-lineair' aan de andere kant. De tweede as geeft twee contrasterende scenario's weer met enerzijds dat 'één kijk op verandering in elke situatie of cultuur werkt' en anderzijds dat 'verandering zelf georganiseerd en gedifferentieerd moet worden naar lokale vereisten'. Dit raamwerk levert de volgende vier veranderbenaderingen op (Rowland & Higgs, 2008: 30-31):

- *Directive*: Verandering is rechttoe rechtaan, makkelijk te managen en voorspelbaar en een benadering met één kijk werkt in elke situatie of cultuur. 'Ik kan verandering managen.'
- *Self-Assembly*: Verandering is rechttoe rechtaan, makkelijk te managen en voorspelbaar en het geloof dat verandering zelf georganiseerd en gedifferentieerd moet worden naar lokale vereisten. 'Lanceer genoeg, en iets zal blijven hangen.'

- *Master*: Verandering is complex, niet te beheersen en niet-lineair en een benadering met één kijk werkt in elke situatie of cultuur. 'Ik vertrouw mijn mensen om zaken met ons op te lossen.'
- *Emergent*: Verandering is complex, niet te beheersen en niet-lineair en het geloof dat verandering zelf georganiseerd en gedifferentieerd moet worden naar lokale vereisten. 'Ik kan alleen condities creëren om verandering te laten plaatsvinden.'

De data van het onderzoek van Rowland en Higgs zijn bekeken tegen zeven contexten om zo te achterhalen welke veranderbenadering passend is in welke context (Rowland & Higgs, 2008: 41). Zowel de veranderbenadering *Master* als *Emergent* leidt tot veranderversucces in alle contexten. Zo is *Master* succesvol op de lange termijn en ook in het geval van een geschiedenis waarin veel veranderingen geïmplementeerd zijn (Rowland & Higgs, 2008: 43). *Emergent* is het meeste gerelateerd aan succes bij een high magnitude verandering en daarbij is deze benadering succesvol op zowel de korte als de lange termijn (Rowland & Higgs, 2008: 42). De *Directive* en *Self-Assembly* benadering blijken daarentegen beiden geen relatie te hebben met veranderversucces in welke context dan ook. De enige context waar *Directive* geen negatieve, maar een meer neutrale impact heeft, is in een low magnitude verandering die gestuurd en geïnitieerd wordt van binnenuit (Rowland & Higgs, 2008: 41).

Er valt op dat de benaderingen waarbij verandering wordt gezien als iets wat complex is, succesvol zijn in het realiseren van verandering. De indeling van Rowland en Higgs (2008) zal in dit onderzoek worden gebruikt, omdat complexiteit terug komt in enkele benaderingen, maar aan de andere kant ook de geplande variant is opgenomen. Van tevoren staat niet vast hoe de aanpak van de Vernieuwing en de bedoelde ondersteuning bij VenW eruit zien. De indeling van Rowland en Higgs (2008) kan daar inzicht in geven, waardoor de vier veranderbenaderingen erg relevant zijn voor het onderzoek.

2.3 Actual

In deze paragraaf wordt ingegaan op het niveau *Actual*. Hier wordt een theorie toegelicht die kan helpen in het onderzoek naar wat middenmanagers daadwerkelijk doen om verandering te implementeren. Rowland en Higgs (2008) zijn tot een aantal leiderschapspraktijken gekomen die succesvol zijn in het doorvoeren van verandering. Deze zullen worden beschreven in subparagraaf 2.3.1. Naast wat middenmanagers doen, komt in het onderzoek aan de orde op welke wijze zij de ondersteuning, die ze krijgen in het veranderproces, ervaren. Zoals Nehles e.a. (2006) hebben aangetoond, zijn bepaalde factoren van invloed op het al dan niet implementeren van HR praktijken door leidinggevendenden. Deze vijf factoren zouden ook iets kunnen zeggen over of middenmanagers al dan niet iets met de ondersteuning doen die zij krijgen. Deze vijf factoren zullen in subparagraaf 2.3.2 aan bod komen.

2.3.1 Actual: Leiderschapspraktijken

In het eerste hoofdstuk van dit rapport is genoemd dat het middenmanagement een erg belangrijke rol speelt in veranderprocessen (Mastenbroek, 1997). Het dagelijkse interactieproces tussen een leidinggevende en zijn/haar

medewerkers is waar verandering plaatsvindt (Steensma, 1999; Rowland & Higgs, 2008). Grote verandering op het niveau van het gehele systeem kan vaak ontstaan door die frequente veranderingen op lokaal niveau (Rowland & Higgs, 2008: 27). Verder blijkt de rol van leiders in een veranderproces van invloed te zijn op het verandersucces (Rowland & Higgs, 2005: 126). Dat wat leidinggevend doen in het vernieuwingsproces bij VenW wordt in dit onderzoek dan ook in kaart gebracht. Bovendien wil de organisatie het middenmanagement meer betrekken om de Vernieuwing beter te laten doorsijpelen.

In de jaren dertig en veertig ging men er van uit dat leiderschap bestond uit een aantal persoonskenmerken en dus aangeboren was. Vanaf de jaren vijftig is men gaan kijken naar het gedrag van de leider, waarbij het er dus om gaat wat een leidinggevende doet. Men ging er hierbij van uit dat gedrag is aan te leren. In de jaren negentig zijn de twee elementen "persoon" en "gedrag" samengevoegd in het begrip competentie: kennis, vaardigheden en persoonskenmerken van een individu (Stoker & Korte, de, 2001: 17-19). Nu blijkt er zich een verschuiving voor te doen van de focus op eigenschappen en kwaliteiten van leiders naar een focus op het proces van leiderschap en de interactie tussen leiders en medewerkers om succesvolle uitkomsten te kunnen bereiken (Rowland & Higgs, 2008: 66). Uit onderzoek van Rowland en Higgs (2008: 7-8) bleek zelfs dat wat leiders deden de grootste reden was in het verklaren waarom sommige veranderingen wel of niet succesvol waren.

Er is veel geschreven over leiderschap. Zo kan er een onderscheid worden gemaakt in transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om een uitruilrelatie tussen leider en volger om het eigenbelang na te streven en waarbij er gebruik wordt gemaakt van straffen en/of belonen van de volger. Bij transformationeel leiderschap gaat het om een leider die de volger beweegt door middel van charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie of persoonlijke aandacht (Bass, 1999: 10-11). Volgens Avolio en Bass (in Bass, 1999: 11) zijn leiders die meer transformationeel dan transactioneel zijn effectiever en geven deze meer voldoening aan hun volgers.

Uit onderzoek van Rowland en Higgs (2005) lijkt min of meer hetzelfde naar voren te komen, alleen richten zij zich specifiek op leiderschap in het implementeren van verandering. Higgs en Rowland (2005: 147) hebben diverse leiderschapsgedragingen onderzocht en zijn uiteindelijk op drie verschillende stijlen uitgekomen, namelijk *Shaping*, *Framing* en *Creating Capacity*. Een leider beschikt in principe over meer dan één van de stijlen. Er blijkt uit onderzoek dat gedrag met betrekking tot het ontwerpen van verandering (een kader), *Framing*, en het tot stand brengen van kwaliteit en bekwaamheid, *Creating Capacity*, succesvol is bij het implementeren van verandering in tegenstelling tot gedrag met betrekking tot het vormen/bepalen (*Shaping*) (Higgs & Rowland, 2005: 147). Een combinatie van *Creating Capacity* en *Framing* blijkt succes te geven. Omdat de leiderschapstijlen *Framing* en *Creating Capacity* succesvol bleken te zijn in het veranderen van organisaties, zijn Rowland en Higgs (2008: 131) verder gaan kijken naar de precieze aard van dit succesvolle gedrag. Wat is het nu dat leiders daadwerkelijk doen? Aan de hand hiervan zijn de vier 'transformerende' leiderschapspraktijken ontwikkeld. In dit onderzoek staat centraal wat leidinggevend doen om de Vernieuwing op de eigen afdeling te implementeren, waardoor er gebruik zal worden gemaakt van de vier leiderschapspraktijken van Rowland en Higgs (2008).

Rowland en Higgs (2008) hebben specifiek naar leiderschap in veranderingen gekeken waardoor de theorie erg toepasbaar is in het onderzoek naar de Vernieuwing binnen VenW. Tevens geeft hun onderzoek inzicht in het daadwerkelijke gedrag van leidinggevendenden door het te onderzoeken door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Hieronder zal van elk van de vier leiderschapspraktijken van Rowland en Higgs (2008) een definitie worden gegeven. Een overzicht van de belangrijkste praktijken per leiderschapspraktijk is te vinden in bijlage 1, tabel 2.

Attractor (Magnetische energie): Trekt mensen naar het doel van de organisatie en de strategische intentie door constant een gedeelde sfeer, spirit en betekenis over de gehele organisatie te creëren. Deze leiders bewegen hun organisatie doelbewust in nieuwe richtingen. Het creëren van betekenis is het meest belangrijke instrument om die beweging te krijgen. (Rowland & Higgs, 2008: 130, 139).

Edge & Tension (Versterkt de verstoring/opschudding): Benoemd lastige kwesties en confronteert men daarmee, vooral als het gaat om sterk aanwezige aannames, overtuigingen en manieren waarop dingen worden gedaan, met de intentie om de performance van de organisatie te verhogen (Rowland & Higgs, 2008: 130).

Container (Structuur vasthouden): Stelt grenzen, verwachtingen en harde regels en geeft bevestigende signalen af die de energie van de organisatie de gewenste richting van de leider op stuurt (Rowland & Higgs, 2008: 130).

Transforming space (creëert beweging): Maakt en neemt mogelijkheden om dingen in het 'hier en nu' te verschuiven (Rowland & Higgs, 2008: 130).

Een combinatie van de bovengenoemde praktijken bleek 50% van de succesgevallen te verklaren. Wanneer alle vier de praktijken gebruikt worden door de leider in een verandering dan is het succes van de verandering groter. Als alle leiders (van het leiderschapsteam) alle vier de praktijken de baas kunnen worden dan wordt de kans groter om een grote en complexe verandering (high magnitude change) te implementeren (Rowland & Higgs, 2008: 114, 117). Verder constateren Rowland en Higgs (2008) dat *Attractor*, *Edge and Tension* en *Container* ook elk afzonderlijk gecorreleerd zijn met succesvolle verandering. Bij *Transforming Space* is dat alleen het geval als het wordt gecombineerd met de andere drie praktijken.

Tot slot is het belangrijk om te vermelden dat de algehele impact van de vier Changing Leadership praktijken meer bijdraagt aan succesvolle verandering dan alleen de combinatie van *Framing* en *Creating Capacity* (Rowland & Higgs, 2008: 113).

De Bestuurskern van VenW bestaat uit vele organisatieonderdelen en afdelingen. Door vast te stellen over welke leiderschapspraktijken de verschillende afdelingshoofden beschikken, zal uiteindelijk (aan de hand van de

veranderingsbereidheid van de medewerkers van die afdelingen en de uitkomsten van de Vernieuwing) duidelijk worden welke leiderschapspraktijken bijdragen aan het succes van Vernieuwing binnen VenW.

2.3.2 Actual: HR ondersteuning middenmanager

Het tweede element van het Actual gedeelte van het onderzoek heeft betrekking op de wijze waarop een afdelingshoofd de ondersteuning, die hij/zij krijgt in het veranderingsproces, ervaart. Uit onderzoek blijkt dat organisaties het moeilijk of niet noodzakelijk vinden om managers in hun ontwikkeling te ondersteunen. Het hoger management kan vaak niet reageren op de vraag naar de manier waarop middenmanagers worden ondersteund, begeleid en opgeleid (Stoker & Korte, de, 2001: 108). Het is interessant om de ondersteuning van middenmanagers in het veranderingsproces bij VenW mee te nemen. Vanuit verschillende (staf)afdelingen wordt er ondersteuning geboden bij het implementeren van de verandering. Het is van belang om te achterhalen of deze ondersteuning naar believen is en welke factoren (Nehles e.a., 2006) daar een positieve of negatieve invloed in hebben. Helpt de ondersteuning daadwerkelijk bij het implementeren van de Vernieuwing?

Nehles e.a. (2006 : 4) komen met een aantal factoren die door leidinggevendenden als hinderlijk worden ervaren bij het implementeren van succesvolle HR praktijken. Er is onderzoek gedaan naar de volgende vijf factoren: 1. *Desire*. Hier gaat het over persoonlijke weerstand: de manager moet het willen. 2. *Capacity*. De manager moet er tijd voor hebben. 3. *Competences*. De leidinggevende moet over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken. 4. *Support van HR*. Er is ondersteuning vanuit HRM bij de implementatie en de uitvoering. 5. *Policy & procedures*. Er is sprake van duidelijk beleid, richtlijnen en procedures (Nehles e.a., 2006: 20). De eerste van deze vijf, *Desire*, is voor leidinggevendenden geen probleem bij het implementeren van HR praktijken. Men wil het dus wel. De overige vier punten worden echter wel als belemmerend ervaren (Nehles, 2006: 7-8). Deze vijf factoren kunnen in dit onderzoek goed gebruikt worden om in kaart te brengen hoe de ondersteuning bij het implementeren van de verandering wordt ervaren en wat de eventuele knelpunten daarbij zijn.

2.4 Perceived

Er zal nu worden ingegaan op het niveau *Perceived* van dit onderzoek. Het gaat in dit gedeelte van het onderzoek om hoe medewerkers tegen de verandering aankijken. Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben een model ontwikkeld dat dient om veranderingsbereidheid te meten en te verklaren. Veranderingsbereidheid zal in deze paragraaf worden behandeld.

Metselaar en Cozijnsen (1997: 27) pleiten ervoor om weerstand niet alleen te benaderen als een schadelijke uitkomst van een veranderingsproces, maar om tevens aandacht te schenken aan de positieve punten. Zij spreken daarom van veranderingsbereidheid in plaats van over weerstand. Metselaar en Cozijnsen hebben Azjen's model van gepland gedrag als uitgangspunt genomen om veranderingsbereidheid betekenis te geven. Op basis van Azjen's model zal de veranderingsbereidheid van een medewerker worden bepaald door (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 34):

- De attitude. Het gaat hier om de uitkomsten die de medewerker van het veranderingsproces verwacht;
- De subjectieve norm. Hier is de houding van collega's en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces van belang;
- De gedragscontrole. Hierbij gaat het om de hoeveelheid controle die de medewerker zelf ervaart over het veranderingsproces.

Veranderingsbereidheid wordt op basis hiervan als volgt gedefinieerd:

“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 35).”

De drie variabelen van het model van Azjen worden door Metselaar en Cozijnsen (1997: 35) vervolgens vertaald naar willen (attitude), moeten (subjectieve norm) en kunnen (gedragscontrole) veranderen. Deze drie variabelen, die elk een centrale rol spelen, worden nog verder gespecificeerd.

Willen veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 37-38):

- Gevolgen voor het werk (verwachte gevolgen van de verandering voor het werk);
- Emoties (positieve of negatieve emoties die de verandering oproept);
- Meerwaarde voor de organisatie (verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie).

Moeten veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 38-39):

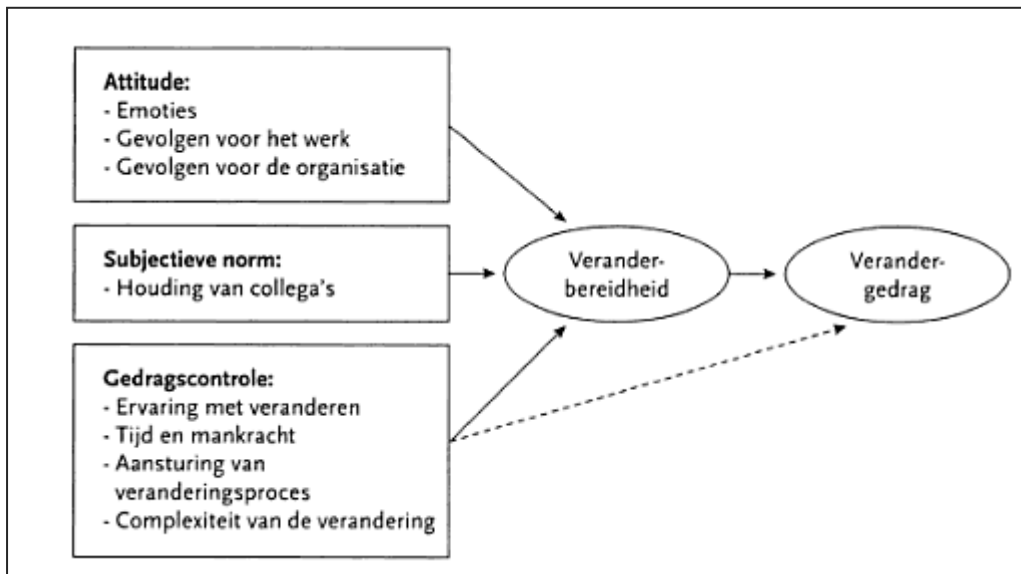
- Houding van collega's (collega's, leidinggevenden, directie en Raad van Bestuur oefenen druk uit en bepalen hoe sterk een medewerker het gevoel heeft dat hij/zij moet veranderen).

Kunnen veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 39-41):

- Ervaring met veranderingen (zelf controle factoren, deze zijn gelegen in de mens);
- Tijd en mankracht (externe controle factoren, deze worden door de organisatie ter beschikking gesteld);
- Aansturing van het veranderingsproces (de wijze waarop dit gebeurt, beïnvloedt de controle die men ervaart);
- Complexiteit van de verandering (deze beïnvloedt de controle die medewerkers over een veranderingsproces ervaren).

Uiteindelijk zijn er acht variabelen die de veranderingsbereidheid van de medewerker verklaren. De variabelen zijn allemaal direct van invloed op veranderingsbereidheid. Veranderingsbereidheid is, zoals genoemd, een gedragsintentie en zal leiden tot bepaald gedrag. Voorbeelden van positief gedrag zijn: tijd vrijmaken voor de verandering en collega's enthousiast maken. Negatief gedrag kan bijvoorbeeld ziekmelden en roddelen inhouden. Er staat vanaf een aantal variabelen (de onderste vier) ook een stippellijn naar gedrag. Deze staan voor drempels in de organisatie of de medewerker zelf die ervoor kunnen zorgen dat, ondanks een hoge veranderingsbereidheid, het gedrag van de medewerker niet tot uiting komt en de doelen van de verandering niet

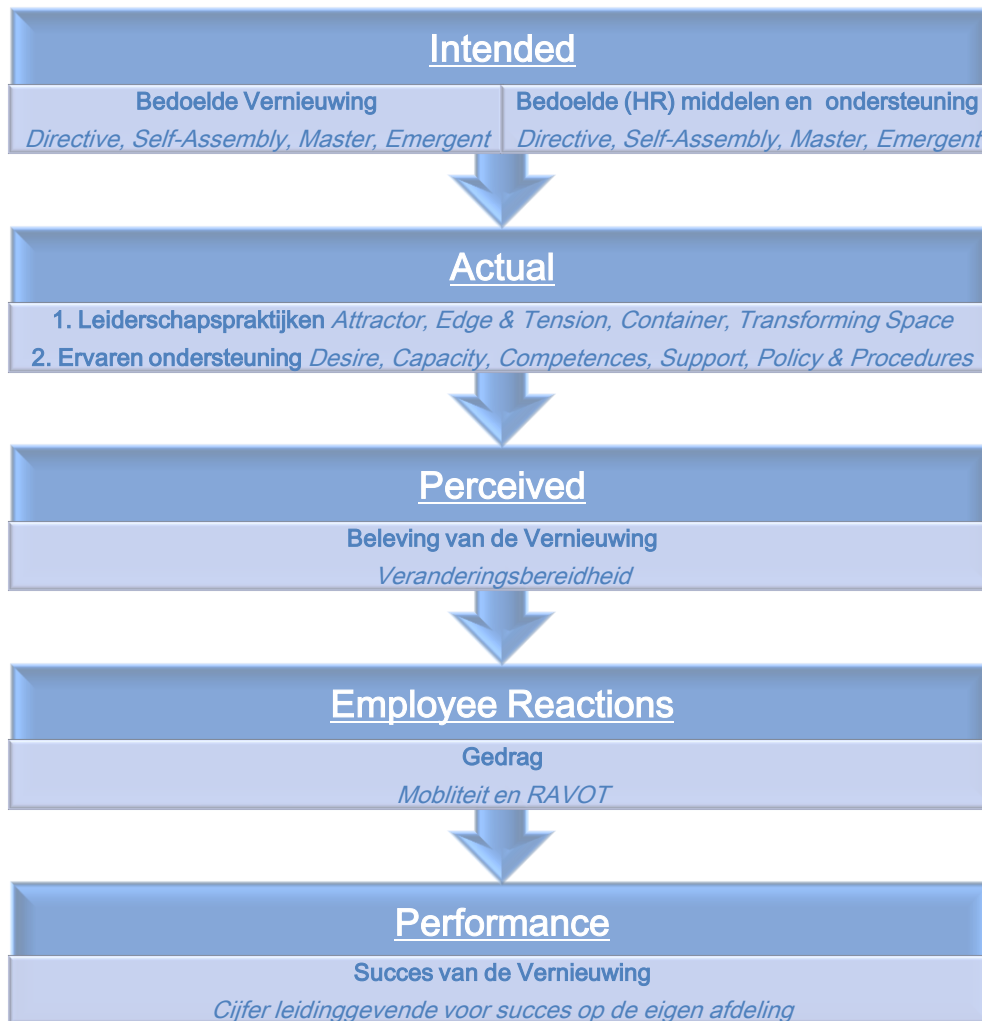
worden gerealiseerd (Metselaar en Cozijnsen, 1997: 40-41). In figuur 1 staat het model van Metselaar en Cozijnsen over veranderingsbereidheid afgebeeld.



Figuur 1. Veranderingsbereidheid

Bron: Steijn en Groeneveld (2009), naar Metselaar en Cozijnsen (2005)

2.5 Conceptueel model



Figuur 2. Conceptueel model

Toelichting conceptueel model

In het conceptueel model (figuur 2) zijn de verschillende fasen of niveaus in een verandering te vinden. Het model is overgenomen van het model van Wright en Nishii (2006). Het model dat zij hebben ontwikkeld, dient om te begrijpen welke impact HR praktijken hebben op de performance van een organisatie. In het onderzoek dat in dat rapport centraal staat, wil de onderzoeker het begrip vergroten van welke impact verschillende niveaus in een veranderingsproces hebben. Het draait om de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk. Het is niet vanzelfsprekend dat datgene wat een organisatie zich voornemt om te veranderen, daadwerkelijk op die manier zal plaatsvinden en doorsijpelen. Er zijn een heleboel factoren die dat proces beïnvloeden. Het is onmogelijk om alle eventuele factoren mee te nemen. Er is gebleken dat de aanpak die de organisatie in eerste instantie hanteert, iets zegt over of de organisatie succesvol zal zijn in het realiseren van de verandering (Rowland & Higgs, 2008). Deze aanpak wordt daarom in het onderzoek geanalyseerd. Er is eerder al duidelijk geworden dat de rol van de middenmanager in een veranderproces van groot belang is. Deze groep wordt gezien als de motor van verandering. Tevens werd er duidelijk dat verandering plaatsvindt op het niveau van het dagelijks werk

(Mastenbroek, 1997; Rowland & Higgs, 2008; Steensma, 1999). Om deze twee redenen wordt er onderzocht wat middenmanagers bij VenW daadwerkelijk doen om de Vernieuwing te implementeren. Uit vooronderzoek bleek ook dat de ondersteuning van managers nog wel wat te wensen overlaat. Dit wordt in dit onderzoek bekeken door te onderzoeken welke ondersteuning er voor middenmanagers is in het veranderingsproces en hoe deze is bedoeld en aan de andere kant door te inventariseren hoe middenmanagers de ondersteuning ervaren en er mee omgaan. Die ervaren ondersteuning kan in kaart worden gebracht door een aantal factoren (van Nehles e.a., 2006) die de middenmanager al dan niet belemmeren om iets met de ondersteuning te doen. In het proces van de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk, is dat wat medewerkers ermee doen de Vernieuwing in de praktijk. Een verandering kan nog zo mooi op papier staan en door middenmanagers geïmplementeerd worden, die daarbij tevens de juiste ondersteuning krijgen, maar dan moeten medewerkers zich er nog naar gaan gedragen. De mate waarin dat gebeurt, wordt (onder andere) bepaald door de veranderingsbereidheid van de medewerker. Op basis van deze veranderingsbereidheid zullen de werknemers reageren. Deze reacties worden in dit onderzoek gemeten aan de hand van twee belangrijke doelstellingen van de Vernieuwing. Tot slot kunnen de middenmanagers wat zeggen over het succes van de Vernieuwing op hun eigen afdeling. Alle bovengenoemde zaken zijn meegenomen in het onderzoek naar de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk. Deze zullen nu worden beschreven zoals ze in de verschillende niveaus van het model aan bod komen. Om erachter te komen wat er nu toe doet in een veranderproces wordt er gebruik gemaakt van de verschillende theorieën (op de verschillende niveaus van het model). Op die manier wordt in kaart gebracht of het inderdaad van belang is om een verandering vanuit verschillende perspectieven te belichten. De verschillende theorieën zullen helpen te achterhalen wat er nu toe doet op een bepaald niveau in een veranderproces.

Intended

In dit onderzoek wordt er eerst gekeken naar de veranderbenadering die de organisatie toepast in de aanpak en de ondersteuning die er is voor middenmanagers. Deze worden door de besluitvormers van de organisatie gezien als manier waarop de Vernieuwing gerealiseerd kan worden. Dit zijn de bovenste twee blokjes in het model, links de bedoelde Vernieuwing en rechts de bedoelde ondersteuning. Aan deze twee zaken kan een type veranderbenadering (of meerdere) worden gehangen. Vanuit de theorie zijn er zowel succesvolle als minder succesvolle veranderbenaderingen gebleken. De in paragraaf 2.2 behandelde veranderbenaderingen van Rowland & Higgs (2008) staan in het conceptueel model opgenomen; Directive, Self-Assembly, Master en Emergent. Een succesvolle veranderbenadering van de Vernieuwing en/of de ondersteuning zou in de volgende fase wellicht kunnen leiden tot succesvolle leiderschapspraktijken.

Actual

Dan wordt er, zoals al duidelijk werd, gekeken naar wat middenmanagers doen om de Vernieuwing te implementeren en hoe zij de ondersteuning die er is ervaren en wat ze daar mee doen. De middenmanagers zijn de motor van verandering. Deze staan in het blokje Actual. Hierin zal er, volgens de theorie, tussen afdelingshoofden variatie optreden. Het gedrag van deze managers zal geanalyseerd worden op basis van verschillende leiderschapspraktijken. De leiderschapspraktijken; Attractor, Edge & Tension, Container en

Transforming Space van Rowland en Higgs (2008), staan in het conceptueel model opgenomen. De wijze waarop leidinggevend de ondersteuning ervaren en toepassen zal in kaart worden gebracht op basis van de vijf factoren van Nehles e.a. (2006). De vijf factoren betreffen: Desire, Capacity, Competences, Support van HR en Policy & Procedures. De leiderschapspraktijken en de ervaren ondersteuning kunnen worden afgezet tegen de veranderbenadering van de aanpak van de Vernieuwing en die van de bedoelde ondersteuning. Zoals genoemd zal er variatie optreden tussen managers, omdat het allemaal individuen zijn die het op de eigen manier aanpakken.

Perceived

Dan is er onder de fase Actual direct een vakje met Perceived. Verandering vindt, zoals gezegd, plaats op het niveau van het dagelijks werk (o.a. Rowland & Higgs, 2008). De middenmanager (motor van de verandering) staat het meest dichtbij de medewerker. Het interactieproces tussen leidinggevende en medewerker is van groot belang in veranderingen, vandaar dat er een direct verband is tussen middenmanager en medewerker. Ook hier zal er variatie optreden vanwege het feit dat individuen de verandering en de acties van de middenmanager verschillend zullen interpreteren. De veranderingsbereidheid van de medewerkers van de afdelingen waarvan het gedrag van de middenmanager in kaart wordt gebracht, zal onderzocht worden (met behulp van Metselaar en Cozijnsen, 1997).

Employee Reactions

De fase Perceived wordt gevolgd door de Employee Reactions, omdat de werknemers op basis van de fase Perceived op een bepaalde manier zullen reageren. De vraag is hier of het gewenste gedrag dat men met de bedoelde Vernieuwing (Intended) voor ogen had daadwerkelijk is uitgelokt. Twee belangrijke gewenste (concrete) uitkomsten van de Vernieuwing betreffen mobiliteit en de kernwaarden RAVOT (dat men weet wat er op basis van deze kernwaarden voor gedrag van hen wordt verwacht). Op basis van deze twee gewenste uitkomsten worden de Employee Reactions in kaart gebracht.

Performance

Tot slot is er in het conceptueel model het niveau Performance te vinden. De Performance zal in kaart worden gebracht door middel van het cijfer dat een afdelingshoofd geeft voor het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling.

De fase Intended, waarin de bedoelde Vernieuwing en de bedoelde ondersteuning aan bod komt, betreft onderzoek op organisatieniveau (de Bestuurskern van VenW). De vier fasen die volgen worden onderzocht op afdelingsniveau. In de fase Actual staat het afdelingshoofd centraal, in de fasen Perceived en Employee Reactions de medewerkers van de afdelingen van de onderzochte afdelingshoofden en in de fase Performance geeft het afdelingshoofd een oordeel over het succes van de Vernieuwing op zijn/haar eigen afdeling.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal een methodologische verantwoording worden gegeven van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Eerst zal de aanpak van het onderzoek kort worden beschreven in paragraaf 3.1. Hier worden meteen de gekozen onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken beschreven en verantwoord. Tevens wordt er in die paragraaf ingegaan op de onderzoekseenheden die worden onderzocht. Vervolgens is het van belang om de variabelen uit het theoretisch kader te operationaliseren (paragraaf 3.2). Tot slot wordt er in paragraaf 3.3 uitgebreid ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Opzet van het onderzoek

Om een beeld te kunnen vormen van het veranderingsproces bij VenW (de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk), wordt het onderzoek opgesplitst in verschillende onderdelen. Het conceptueel model bestaat uit de fasen *Intended*, *Actual*, *Perceived*, *Employee Reactions* en *Performance*. Het onderzoek wordt dan ook in verschillende fasen uitgevoerd. In de fase *Intended* staat centraal hoe de Vernieuwing bij VenW is bedoeld (deelvraag 1) en welke ondersteuning de middenmanager in het proces krijgt en de bedoeling daarvan (deelvraag 2). In de fase *Actual* wordt onderzocht wat de middenmanager doet om de Vernieuwing door te voeren (deelvraag 3) en hoe de ondersteuning door de middenmanager wordt ervaren (deelvraag 4). Vervolgens wordt in de fase *Perceived* achterhaald hoe bereid medewerkers zijn om te veranderen (deelvraag 5). De uitkomsten van het vernieuwingsproces (deelvraag 6) worden in kaart gebracht in zowel de fase *Employee Reactions* als in de fase *Performance*. De mate waarin medewerkers positief dan wel negatief staan tegenover twee belangrijke gewenste uitkomsten van de Vernieuwing komt namelijk aan bod in de fase *Employee Reactions* en in de fase *Performance* wordt er tot slot ingegaan op het succes van de Vernieuwing op elke betrokken afdeling.

De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek centraal staat, is de *gevvalsstudie*, in het Engels *casestudy*. Bij deze strategie worden één of enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie onderzocht (Van Thiel, 2007: 97). In dit onderzoek zal één geval onderzocht worden. Dit is gezamenlijk bepaald door de opdrachtgever en de onderzoeker. De casus die onderzocht wordt, is het proces van de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk binnen de Bestuurskern van VenW.

Om deelvraag 2, 3, 4 en (voor een gedeelte) 6 te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode *interviewen*. De gebruikte techniek daarbij is het *semigestructureerde interview*. Dit is een gesprek aan de hand van een topiclijst of interviewhandleiding, met daarin de onderwerpen die aan bod zullen komen of een aantal vooraf geformuleerde vragen (Van Thiel, 2007: 107).

Deelvraag 2 (Welke ondersteuning krijgt de middenmanager in het vernieuwingsproces en hoe is deze bedoeld?) is onderdeel van de fase *Intended* en hiervoor zal een (semigestructureerd) interview worden afgenomen van de projectsecretaris van de Vernieuwing. Deze persoon is werkzaam op de HRM afdeling, onderdeel van de directie Financiën Management en Control. FMC-HRM heeft samen met de Directie Communicatie (DCO) de ondersteuning verzorgd. Er is gekozen om de projectsecretaris van de Vernieuwing te interviewen, omdat deze persoon precies weet wat er in het licht van de Vernieuwing gebeurt en welke ondersteuning er voor

middenmanagers is in het veranderproces. Daarbij wordt er niets geïnitieerd buiten deze persoon om. De projectsecretaris van de Vernieuwing is dus heel gericht geselecteerd voor dit gedeelte van het onderzoek, waardoor er is bij de selectie sprake is geweest van een *selecte steekproef* (Van Thiel, 2007: 53).

Teneinde een antwoord te krijgen op deelvraag 3 (Wat doet de middenmanager om de Vernieuwing op de eigen afdeling door te voeren?) en deelvraag 4 (Hoe wordt de ondersteuning door de middenmanager ervaren?) worden er, zoals genoemd, ook semigestructureerde interviews afgenomen. Dit is de fase *Actual* in het onderzoek. Tevens wordt er door middel van deze semigestructureerde interviews voor een deel antwoord gegeven op deelvraag 6 (Wat zijn de uitkomsten van het vernieuwingsproces?). Dat gedeelte betreft de laatste fase *Performance*, waarin het succes van de Vernieuwing op elke afdeling centraal staat. De geïnterviewden (de onderzoekseenheden) betreffen afdelingshoofden van de Bestuurskern van VenW. Bij de selectie was het van belang dat er afdelingshoofden van de verschillende directoraten-generaal en van de verschillende ondersteunende directies geselecteerd werden. Er was daardoor sprake van een *gestratificeerde aselecte steekproef*. Daarbij wordt er geselecteerd door toeval uit afgebakende strata (Van Thiel, 2007: 54). Zo zijn er dus op basis van toeval afdelingshoofden van de verschillende directoraten-generaal en ondersteunende directies geselecteerd. In hoofdstuk 3 is genoemd dat er drie directoraten-generaal (beleidsmakende directies) zijn bij VenW en drie andere organisatieonderdelen (met daarbinnen verschillende directies) ter ondersteuning en advisering en voor een goed verloop van de bedrijfsvoering. De DG's zijn het meest belangrijk voor het onderzoek en daar werken tevens de meeste mensen. Van de drie overige onderdelen is getracht van elk één persoon te selecteren. Zie tabel 1.

DG's/Directies	Aantal
DGMo	5
DGLM	3
DGW	3
KIM (onderdeel Strategie Kennis en Innovatie)	1
HDJZ (onderdeel Beleids- en Bestuursondersteuning)	1
FMC (onderdeel Bedrijfsvoering)	1

Tabel 1. Onderzoekseenheden fase Actual

In het onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van *bestaand materiaal*, namelijk om deelvraag 1 (Hoe is de Vernieuwing bij VenW bedoeld?), deelvraag 5 (Hoe bereid zijn de medewerkers tot veranderen?) en een gedeelte van deelvraag 6 (de uitkomsten van mobiliteit en RAVOT) te kunnen beantwoorden. Het gebruik van *bestaand materiaal* is een aparte onderzoeksstrategie, maar het kan ook worden toegepast in vooronderzoek of worden gecombineerd met andere methoden binnen een *casestudy*. Er wordt bij *bestaand materiaal* gebruik gemaakt van gegevens die eerder zijn geproduceerd of verzameld door anderen. Een voordeel van deze onderzoeksstrategie is dat de onderzoekssituatie niet verstoord hoeft te worden (Van Thiel, 2007: 115, 119).

De onderzoeksmethode die zal worden gebruikt om te achterhalen hoe de Vernieuwing bij VenW is bedoeld (deelvraag 1), is *inhoudsanalyse*. Bij deze methode wordt de inhoud van bestaand materiaal (meestal schriftelijke documenten) bestudeerd (Van Thiel, 2007: 121). Dit gedeelte van het onderzoek bevindt zich, zoals aan het

begin van dit hoofdstuk is genoemd, in de fase *Intended*. Het antwoord op deelvraag 1 zal worden gezocht in bestaande documenten die over de Vernieuwing bij VenW gaan. Hier staat het document 'Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012' centraal. Door middel van deze methode kan de oorspronkelijke bedoeling van de Vernieuwing worden achterhaald.

Om tot slot te kunnen achterhalen hoe bereid de medewerkers zijn tot veranderen en hoe zij tegenover twee belangrijke uitkomsten van de Vernieuwing staan, wordt er (wederom) *bestaand materiaal* gebruikt. Dit gedeelte vindt plaats in de fase *Perceived* en de fase *Employee Reactions*. De onderzoeksmethode betreft *secundaire analyse*, waarbij het gaat om onderzoeksgegevens die reeds door andere onderzoekers zijn verzameld. De techniek die wordt toegepast is *statistische analyse* (Van Thiel, 2007: 125). Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van de data van het medewerkertevredenheidonderzoek uit 2010 dat is afgenomen onder medewerkers van VenW. In dit onderzoek is er ook ingegaan op de Vernieuwing bij VenW. De medewerkers die in het onderzoek worden betrokken (onderzoekseenheden) zijn die van de afdelingen waarvan de afdelingshoofden in de fase *Actual* geïnterviewd worden.

3.2 Operationalisaties

In deze paragraaf zullen de centrale begrippen uit het onderzoek geoperationaliseerd worden. Operationaliseren betreft de overgang van theorie naar empirisch onderzoek, oftewel het waarneembaar of 'meetbaar' maken van theoretische begrippen (Van Thiel, 2007: 50). Hieronder wordt er ingegaan op de operationalisatie van de theoretische begrippen veranderbenadering, leiderschapspraktijk, ervaren ondersteuning en veranderingsbereidheid.

Operationalisatie Veranderbenadering

Om te kunnen achterhalen hoe zowel de Vernieuwing bij VenW is bedoeld, als de ondersteuning die de middenmanager krijgt in het vernieuwingsproces (beide fase *Intended*), wordt er gebruik gemaakt van de verschillende veranderbenaderingen van Rowland en Higgs (2008). De verschillende wijzen van het implementeren van verandering kunnen zo getypeerd worden. Het begrip veranderbenadering kan gedefinieerd worden aan de hand van het raamwerk van Rowland en Higgs (2008) en dat levert de volgende veranderbenaderingen op: Directive, Self-Assembly, Master en Transforming Space.

Om te inventariseren hoe de ondersteuning die de middenmanager in het vernieuwingsproces krijgt, is bedoeld, wordt het interviewschema van Rowland en Higgs (dat gebruikt zal worden bij de fase *Actual*, zie hieronder bij het begrip leiderschapspraktijk) als voorbeeld genomen. De vragen worden op dezelfde wijze gesteld, alleen zijn ze toegespitst op het onderwerp, namelijk de ondersteuning. Op deze manier, zijn de fasen *Intended* en *Actual* makkelijker te vergelijken. Om de ondersteuning, zoals die is bedoeld, in kaart te brengen, worden de volgende vragen gesteld:

U bent betrokken geweest bij de Vernieuwing vanuit een ondersteunende rol. Ik ben heel erg benieuwd naar uw verhaal over de ondersteuning tijdens de Vernieuwing. En dan met name naar:

- Wat doen jullie als HRM/DCO in de Vernieuwing?
- Welke middelen zijn er ter ondersteuning?
- Welke rol hebben jullie als afdeling? Hoe doen jullie dat?
- Hoe wordt de ondersteuning volgens u gebruikt?

Het andere gedeelte uit de fase *Intended*, namelijk hoe de Vernieuwing is bedoeld, gebeurt zoals gezegd door middel van een inhoudsanalyse. De relevante stukken uit documenten die voor dit gedeelte van het onderzoek worden gebruikt, zullen op dezelfde wijze geanalyseerd worden als het gedeelte over de bedoelde ondersteuning (via interview verkregen). Het analyseren van de verzamelde data zal gebeuren door middel van coderen. Een code geeft heel beknopt weer waar een bepaalde kwalitatieve data-eenheid betrekking op heeft (Van Thiel, 2007: 159). Het analyseren van deze twee onderdelen gebeurt op basis van de vier veranderbenaderingen en de kenmerken daarvan (codes en subcodes) van Rowland en Higgs (2008). Het coderingsschema dat gebruikt wordt, staat in bijlage 1, tabel 1 opgenomen. De schuin gedrukte tekst dient ter verduidelijking van een kenmerk.

Operationalisatie Leiderschapspraktijk

Om in kaart te brengen wat leidinggevendend daadwerkelijk doen om de Vernieuwing te implementeren (fase *Actuaal*) wordt er gebruik gemaakt van de leiderschapspraktijken van Rowland en Higgs (2008). De leiderschapspraktijken, Attractor, Edge & Tension, Container en Transforming Space, houden elk (ander) succesvol gedrag in van wat leiders doen in het veranderen van organisaties. Voor de interviews met afdelingshoofden van VenW, die dienen om erachter te komen wat zij doen om de verandering te implementeren, zal er gebruik worden gemaakt van het originele interviewschema dat Rowland en Higgs zelf hebben gebruikt in hun eigen onderzoek. Rowland en Higgs waren zelf geïnteresseerd in de verhalen van leiders over veranderingen. Om het gedrag van leiders in kaart te brengen wordt er gevraagd:

U bent betrokken geweest bij de Vernieuwing vanuit een 'leiderschapsrol'. Mijn vraag is of u zou willen reflecteren op de Vernieuwing vanuit die leiderschapsrol. Ik ben heel erg benieuwd naar uw verhaal over de Vernieuwing. En dan met name naar verhalen over:

- Wat u als leider deed/doet?
- De consequenties daarvan (dus van uw acties en gedragingen).
- De uitkomsten van de Vernieuwing.

Het analyseren van dit onderdeel zal vervolgens gebeuren door middel van de codes die zijn afgeleid van de theorie van Rowland en Higgs (2008). Het analyseren van dit gedeelte gebeurt op basis van de vier leiderschapspraktijken en de kenmerken daarvan (codes en subcodes) van Rowland en Higgs (2008). Het coderingsschema voor dit gedeelte is in bijlage 1, tabel 2 te vinden.

Operationalisatie Ervaren Ondersteuning

Nu zal het gedeelte over hoe de middenmanager de ondersteuning ervaart (fase *Actua*), geoperationaliseerd worden. Het gedeelte over de ervaren ondersteuning, vindt in hetzelfde interview plaats als het gedeelte over welke leiderschapspraktijken de middenmanager toepast binnen VenW. Het interviewschema, dat zal worden gebruikt om te onderzoeken welke leiderschapspraktijken er worden toegepast door leidinggevendenden, wordt aangevuld met vragen over hoe de ondersteuning ervaren wordt door deze groep. Deze vragen worden op dezelfde wijze gesteld. Om, naast de leiderschapspraktijken, de ervaren ondersteuning in kaart te brengen, is het interviewschema aangevuld met:

Tevens ben ik benieuwd naar uw verhaal over de ondersteuning die u krijgt/kreeg bij het implementeren van de Vernieuwing (vanuit stafafdelingen zoals HRM en DCO).

- Welke middelen zijn er ter ondersteuning?
- Kunt u iets meer vertellen over de rol van de ondersteunende afdelingen (HRM, DCO)?
- Hoe gebruikt u de ondersteuning?
- Wat betekent de ondersteuning voor de uitkomsten van de Vernieuwing?

Ook dit gedeelte van het onderzoek wordt weer geanalyseerd aan de hand van codes die zijn afgeleid uit de theorie. Uit het theoretisch kader is gebleken dat de vijf factoren van Nehles e.a. (2006) iets kunnen zeggen over of afdelingshoofden al dan niet wat doen met de ondersteuning en waar dat door komt. De betreffende factoren zijn: Desire, Capacity, Competences, Support en Policy & Procedures. Deze vijf factoren dienen elk als code en de subcodes, die kunnen worden toegekend aan een stuk tekst voor elk van deze vijf, zijn positief en negatief. Het coderingsschema staat opgenomen in bijlage 1, tabel 3.

Operationalisatie Veranderingsbereidheid

Om erachter te komen hoe de medewerkers tegenover de Vernieuwing staan (fase *Perceived*), wordt er gebruik gemaakt van de acht variabelen uit het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997). Aan de hand daarvan kan namelijk de veranderingsbereidheid van de medewerkers (van de in het onderzoek betrokken afdelingen) in kaart worden gebracht. Omdat er sprake is van onderzoek op basis van bestaand materiaal, is het zaak dat er in de bestaande data op zoek wordt gegaan naar items die het meest overeenkomen met de acht variabelen van Metselaar en Cozijnsen. De acht variabelen van Metselaar en Cozijnsen worden in tabel 2 weergegeven met daarbij de items uit het medewerkertevredenheidonderzoek van VenW die daar op slaan.

Variabelen Metselaar en Cozijnsen	Items uit medewerkertevredenheidonderzoek VenW
<i>Gevolgen voor het werk</i> (verwachte gevolgen van de verandering voor het werk)	<i>Item R40976</i> : "De betekenis van het Beleidsvoornemen voor mijn werk is regelmatig onderwerp van gesprek tijdens afdelings- en directiebijeenkomsten."
<i>Emoties</i> (positieve of negatieve emoties die de verandering oproept)	<i>Item R40979</i> : "Ik voel mij mede verantwoordelijk voor de veranderingen bij VenW." <i>Item R40980</i> : "Ik weet op welke wijze ik zelf kan bijdragen aan het slagen van de Vernieuwing bij VenW."
<i>Meerwaarde voor de organisatie</i> (verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie)	<i>Item R40985</i> : "De ontwikkeling van vast en zeker (stoel en taken) naar flexibel en veilig draagt bij aan de verbetering van de organisatie."
<i>Houding van collega's/anderen</i> (collega's, leidinggevend, directie en Raad van Bestuur oefenen druk uit en bepalen hoe sterk een medewerker het gevoel heeft dat hij/zij moet veranderen)	<i>Item R40981</i> : "Ik bespreek met collega's wat wij concreet anders kunnen doen om de veranderingen bij VenW vorm te geven." <i>Item R40982</i> : "Mijn direct leidinggevende helpt mij bij het vorm geven van de Vernieuwing." <i>Item R40977</i> : "Mijn leidinggevende communiceert regelmatig over de veranderingen bij Verkeer en Waterstaat." <i>Item R40978</i> : "Ik weet wat er bij de Vernieuwing VenW van mij verwacht word."
<i>Ervaring met veranderingen</i> (zelf controle factoren, deze zijn gelegen in de mens)	/
<i>Tijd en mankracht</i> (externe controle factoren, deze worden door de organisatie ter beschikking gesteld)	/
<i>Aansturing van het veranderingsproces</i> (de wijze waarop dit gebeurt, beïnvloedt de controle die men ervaart)	<i>Item R40976</i> : "De betekenis van het Beleidsvoornemen voor mijn werk is regelmatig onderwerp van gesprek tijdens afdelings- en directiebijeenkomsten." <i>Item R40977</i> : "Mijn leidinggevende communiceert regelmatig over de veranderingen bij Verkeer en Waterstaat." <i>Item R40982</i> : "Mijn direct leidinggevende helpt mij bij het vorm geven van de Vernieuwing."
<i>Complexiteit van de verandering</i> (deze beïnvloedt de controle die medewerkers over een veranderingsproces ervaren)	/

Tabel 2. Metselaar en Cozijnsen (1997) vs medewerkertevredenheidonderzoek VenW (2010)

Er kan niet voor elke variabele een bijpassend item in het medewerkertevredenheidonderzoek worden gevonden, maar voor de meeste is dit wel het geval. Zoals is te zien in de tabel, passen sommige items bij meerdere variabelen. Al met al zijn er acht verschillende items uit het medewerkertevredenheidonderzoek die samen veranderingsbereidheid zouden kunnen meten. Voor deze acht items is nagegaan welke van deze items nu de meest betrouwbare schaal voor veranderingsbereid vormen. De wijze waarop dit is gedaan, is terug te vinden in de volgende paragraaf (3.3) over betrouwbaarheid en validiteit.

De acht oorspronkelijk gevonden items blijken de beste schaal voor veranderingsbereidheid te vormen. Elk van de stellingen kon in het medewerkertevredenheidonderzoek worden beantwoord op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 5 voor geheel mee eens. Voor de volledigheid worden de acht items, waarmee veranderingsbereidheid in dit onderzoek zal worden gemeten, hieronder nog even opgesomd:

- “De betekenis van het Beleidsvoornemen voor mijn werk is regelmatig onderwerp van gesprek tijdens afdelings- en directiebijeenkomsten.”
- “Mijn leidinggevende communiceert regelmatig over de veranderingen bij Verkeer en Waterstaat.”
- “Ik weet wat er bij de Vernieuwing VenW van mij verwacht wordt.”
- “Ik voel mij mede verantwoordelijk voor de veranderingen bij VenW.”
- “Ik weet op welke wijze ik zelf kan bijdragen aan het slagen van de Vernieuwing bij VenW.”
- “Ik bespreek met collega’s wat wij concreet anders kunnen doen om de veranderingen bij VenW vorm te geven.”
- “Mijn direct leidinggevende helpt mij bij het vorm geven van de Vernieuwing.”
- “De ontwikkeling van vast en zeker (stoel en taken) naar flexibel en veilig draagt bij aan de verbetering van de organisatie.”

Van deze acht items is een nieuwe schaal berekend door de items bij elkaar op te tellen en deze vervolgens door acht te delen. Hiermee kan “veranderingsbereidheid” worden gemeten.

Fase Employee Reactions

In deze fase van het conceptueel model wordt, behalve het model van Wright en Nishii (2006) zelf, geen gebruik gemaakt van theorie. Dat komt omdat het hier gaat om gewenst gedrag dat men met de bedoelde Vernieuwing heeft willen uitlokken. Het gaat daarbij om mobiliteit en de kernwaarden (RAVOT). Ze worden elk gemeten aan de hand van een item uit het medewerkertevredenheidonderzoek. Mobiliteit wordt gemeten door het item R41173: “Ik ben bereid mobiel te worden als daardoor de taakstelling zonder gedwongen ontslagen gerealiseerd kan worden”. De mate waarin men weet op welke wijze men behoort te werken, wordt gemeten door het item R41181: “Door RAVOT weet ik welk gedrag de organisatie van mij verlangt”. De mate waarin men tegenover de stellingen staat, is wederom op een schaal van 1 t/m 5 gemeten, waarbij 1 staat voor geheel mee oneens en 5 voor geheel mee eens.

Fase Performance

In deze laatste fase gaat het om het cijfer dat een afdelingshoofd geeft aan het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling. Rowland en Higgs (2008) hebben die vraag ook voorgelegd aan de leidinggevendenden die zij in hun eigen onderzoek geïnterviewd hebben. De stelling die wordt voorgelegd, is: “Kunt u het verandingsucces van de Vernieuwing op uw eigen afdeling beoordelen op een schaal van 1 t/m 5?” Daarbij staat 1 voor: geen doelen bereikt, 2 voor: geen significante doelen bereikt, 3 voor: slechts beperkt succes, 4 voor: de meeste doelen zijn succesvol behaald en 5 staat voor: alle doelen zijn behaald.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit (geldigheid) van dit onderzoek aan de orde gesteld. In een gevalsstudie worden de meeste problemen met de betrouwbaarheid en validiteit veroorzaakt door het kleine aantal onderzoekseenheden (Van Thiel, 2007: 104). Er zal dan ook worden getracht om deze problemen te voorkomen of in ieder geval zo veel mogelijk te reduceren. De wijze waarop dit gedaan zal worden, wordt beschreven in paragraaf 3.3.2. Allereerst zal er in paragraaf 3.3.1 worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van elk van de onderzoeksmethoden die in dit onderzoek toegepast worden.

3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en validiteit van elk van de toe te passen onderzoeksmethoden beschreven. *Betrouwbaarheid* wordt bepaald door zowel de nauwkeurigheid (nauwkeurigheid van de meetinstrumenten) als de consistentie (herhaalbaarheid) waarmee variabelen gemeten worden. *Validiteit* bestaat uit interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het erom dat er wordt gemeten wat men wil meten (kwaliteit operationalisaties) en externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007: 55-57).

Betrouwbaarheid en validiteit van de Interviews

Er is gekozen voor de methode interviews, vanwege het feit dat er veel variabelen onderzocht worden onder een gering aantal eenheden (Van Thiel, 2007: 67). Door middel van een interview kan er goed in kaart worden gebracht wat leidinggevenden daadwerkelijk doen om de Vernieuwing te implementeren. Het gaat om gedrag en door naar de verhalen van de leidinggevenden te vragen en door te vragen naar hoe ze bepaalde dingen doen, wordt het gedrag in het vernieuwingsproces duidelijk. De interviews met afdelingshoofden over de leiderschapspraktijken worden, zoals gezegd, volgens het interviewschema van Rowland en Higgs afgenomen. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede, omdat dat gedeelte van het onderzoek herhaald wordt (Van Thiel, 2007: 56). Als dezelfde leiderschapspraktijken succesvol blijken te zijn, maakt dat de uitkomsten betrouwbaarder. Tevens komt dit de externe validiteit ten goede, omdat er dan gegeneraliseerd kan worden. Om de bedoelde ondersteuning in kaart te brengen is er tevens gekozen voor een interview, omdat op die manier alles van de ondersteuning in kaart kan worden gebracht en kan worden doorgevraagd naar hoe het is bedoeld. Bij het interview naar de bedoelde ondersteuning en het gedeelte in de interviews met afdelingshoofden over de ervaren ondersteuning worden de vragen op dezelfde wijze gesteld als in het interviewschema van Rowland en Higgs. Er is hiervoor gekozen, omdat zo de verschillende fasen van Vernieuwing op dezelfde wijze onderzocht worden. Omdat er gebruik wordt gemaakt van semigestructureerde interviews in het onderzoek, verlopen de interviews volgens een vast patroon. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede (Van Thiel, 2007: 113). De interviews zullen worden opgenomen en vervolgens letterlijk worden uitgewerkt in een transcript. Het eerste interview met een afdelingshoofd zal dienen als pilot. Er wordt gekeken of antwoorden op de vragen wel informatie verschaffen over hetgeen dat onderzocht wordt. Op deze manier wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd. In paragraaf 3.1 is er ingegaan op de selectie van respondenten. Dit is tevens een belangrijk punt voor de betrouwbaarheid en validiteit van interviews (Van Thiel, 2007: 113). Er zullen vooral

afdelingshoofden van de beleidsmakende directoraten-generaal worden geïnterviewd. Daarnaast worden er een aantal afdelingshoofden van de ondersteunende organisatieonderdelen geïnterviewd, zodat het beleidsmakende en ondersteunende gedeelte van de organisatie met elkaar vergeleken kan worden. Er worden zoveel mogelijk afdelingshoofden geïnterviewd. Van DGMO wordt 41,7% van de afdelingshoofden (5 van de 12) geïnterviewd, bij DGLM is dat 30% (3 van de 10) en bij DGW 60% (3 van de 5). Voor het ondersteunende gedeelte is ervoor gekozen om per onderdeel één afdelingshoofd te interviewen. De nadruk ligt op de drie directoraten-generaal.

Betrouwbaarheid en validiteit inhoudsanalyse

Een voordeel van het gebruik van bestaand materiaal is dat de onderzoekssituatie niet verstoord hoeft te worden (Van Thiel, 2007: 115). In het geval van de inhoudsanalyse waarmee wordt onderzocht hoe de Vernieuwing is bedoeld, zal daadwerkelijk de bedoelde Vernieuwing worden gemeten, zoals aan de start van de Vernieuwing het geval was. In een interview zou die 'bedoeling' bijgesteld kunnen worden door respondenten. Dat risico wordt nu uitgesloten. De herhaalbaarheid (betrouwbaarheid) van de inhoudsanalyse is groot, de documenten zijn immers bij een volgend onderzoek niet gewijzigd.

Betrouwbaarheid en validiteit secundaire analyse

Er is gekozen voor secundaire analyse, omdat de data van het medewerkertevredenheidonderzoek recent zijn (voorjaar 2010) en omdat er relevante data van kunnen worden gebruikt voor dit onderzoek. Er wordt onder andere ingegaan op de Vernieuwing. In het geval van deze secundaire analyse is het van belang dat alle aanpassingen en herberekeningen die gedaan worden, verantwoord zullen worden (Van Thiel, 2007: 126). Bij de operationalisatie van veranderingsbereidheid is reeds vermeld welke items uit de bestaande data geselecteerd zijn en de reden daarvoor. Er is een nieuwe schaal gemaakt om veranderingsbereidheid onder medewerkers in dit onderzoek te kunnen meten. Om zeker te weten dat het om een betrouwbare schaal gaat, is de Cronbach's alpha berekend. In SPSS kan berekend worden in hoeverre items samenhangen en daardoor een goede voorspelling vormen van een construct. Er wordt dan per item berekend in hoeverre deze samenhangt met andere items en hoeveel het item verwant is met de totale schaal. Cronbach's alpha is een maat die de betrouwbaarheid van de totale schaal uitdrukt. De Cronbach's alpha moet hoger zijn dan 0,7 (Van Thiel, 2007: 149). De acht items die het meest overeenkomen met de theorie (Metselaar en Cozijnsen, 1997) zijn in SPSS geanalyseerd op betrouwbaarheid. De Cronbach's alpha wordt, geacht zo hoog mogelijk te zijn. Er bleek echter dat één item de Cronbach's alpha in kleine mate naar beneden haalde, namelijk item R40985: "De ontwikkeling van vast en zeker (stoel en taken) naar flexibel en veilig draagt bij aan de verbetering van de organisatie". Er is besloten om dit item echter niet van de schaal te verwijderen, omdat de schaal met dit item erbij theoretisch gezien completer is. De Cronbach's alpha is ook met dit item nog hoog genoeg. De Cronbach's alpha voor de acht items bedraagt: 0,854 (zonder item R40985 zou de Cronbach's alpha 0,878 zijn).

De uitkomsten van het medewerkertevredenheidonderzoek, voor dit onderzoek gaat het om de veranderingsbereidheid, mobiliteit en RAVOT, zijn voor de afdelingen van DGW en voor de afdelingen die onder de directie Spoorvervoer (DGMO) vallen, niet geheel gespecificeerd tot op afdelingsniveau. De afdelingen van

DGW kunnen niet verder gespecificeerd worden dan het niveau “medewerkers DGW”, waar alle afdelingen binnen DGW onder vallen en niet alleen de afdelingen die in dit onderzoek zijn betrokken. Dit komt door het feit dat dit een hecht DG is. Bij de directie Spoorvervoer is er niet tot op afdelingsniveau gespecificeerd vanwege de grootte van de directie. Toevallig zijn er van deze directie twee afdelingshoofden geïnterviewd. De vergelijking leidinggevende – medewerkers kan door het bovenstaande helaas minder goed worden gemaakt. Dit is van belang om in gedachten te houden.

3.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit casestudy

In de inleiding van deze paragraaf werd al genoemd dat het geringe aantal onderzoekseenheden, waarvan sprake is in een gevalstudie, problematisch kan zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit. Er zijn volgens van Thiel (2007: 104-105) een aantal methodologische mogelijkheden om het probleem te reduceren. Deze mogelijkheden zullen worden meegenomen in het onderzoek om de betrouwbaarheid en validiteit ten goede te komen.

Allereerst zal er *triangulatie* worden toegepast. Triangulatie duidt op het verzamelen en/of verwerken van informatie op meer dan één manier (Van Thiel, 2007: 59). In dit onderzoek is er triangulatie van databronnen (documenten, mensen en eerder onderzoek). Bij elk van de databronnen wordt er ingegaan op de Vernieuwing vanuit het ‘oogpunt’ van het desbetreffende niveau.

Een tweede manier waarmee het probleem tegen wordt gegaan, is door *subeenheden* te onderscheiden binnen de casus die in dit onderzoek centraal staat. De opbouw van het onderzoek (Intended, Actual, Perceived, Employee Reactions en Performance) heeft automatisch tot gevolg dat er subeenheden te onderscheiden zijn, die op enkele variabelen worden gemeten. Binnen de case over het vernieuwingsproces binnen VenW, kunnen op een lager aggregatieniveau meerdere subeenheden worden onderscheiden. Zo is er sprake van 1. De Intended Vernieuwing (document door de top). 2. De Intended ondersteuning (HRM). 3. De Actual Vernieuwing (afdelingshoofden). 4. De Actual ondersteuning (afdelingshoofden). 5. De Perceived Vernieuwing (medewerkers). 6. De Employee Reactions op de Vernieuwing (medewerkers). 7. De Performance van de Vernieuwing op elke betrokken afdeling (afdelingshoofden). Op deze manier kunnen er uiteindelijk conclusies worden getrokken over de relaties tussen de variabelen (Swanborn, 2008: 96). In de fasen Actual, Perceived, Employee Reactions en Performance kunnen er op een nog lager niveau tevens subeenheden worden onderscheiden, namelijk de verschillende afdelingen. De drie directoraten-generaal (beleidsmakend) en de andere drie onderdelen (ondersteunend) bestaan uit verschillende afdelingen. Van bepaalde afdelingen worden afdelingshoofden geïnterviewd. Uit de bestaande data van het medewerkertevredenheidonderzoek kan ook worden gehaald hoe de medewerkers van die desbetreffende afdelingen tegenover de Vernieuwing en bepaalde gewenste uitkomsten van de Vernieuwing staan.

Een derde manier die zal worden toegepast, waarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot, is het *documenteren van alle onderzoeksstappen en databronnen*, zodat deze in een later stadium eventueel nog nageslagen of gecontroleerd kunnen worden (Van Thiel, 2007: 105).

Tot slot worden in het traject diverse tussentijdse en uiteindelijke resultaten en conclusies *voorgelegd aan een begeleidend docent*, waarmee de (interne) validiteit bevorderd zal worden (Van Thiel, 2007: 105). Tevens zullen

de gekozen operationalisaties en steekproef vooraf worden besproken. Ben Kuipers zal deze rol op zich nemen. Er zal tevens advies worden gevraagd over de best passende meetinstrumenten. Vanwege de onervarenheid van de onderzoeker zullen de keuzen steeds worden besproken met de begeleider. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Het onderzoek bestaat uit verschillende delen die op verschillende wijzen onderzocht zijn. Dit hoofdstuk zal worden ingedeeld volgens de fasen waarin de Vernieuwing bij VenW is onderzocht, *Intended*, *Actual*, *Perceived*, *Employee Reactions* en *Performance*. De niveaus *Intended* en *Actual* bestaan, zoals gebleken, elk uit twee elementen. In paragraaf 4.1 zal worden ingegaan op de fase *Intended*. Allereerst wordt de achtergrond van de Vernieuwing besproken. Vervolgens komt de analyse van de *Intended* Vernieuwing aan bod en die van de *Intended* ondersteuning. Dan zal in paragraaf 4.2 de fase *Actual* worden behandeld. Er is een analyse te vinden van de verschillende leiderschapspraktijken die afdelingshoofden binnen VenW al dan niet toepassen. Ook wordt er in deze paragraaf een analyse gemaakt van de wijze waarop afdelingshoofden de ondersteuning ervaren. In paragraaf 4.3 zal worden ingegaan op de resultaten van de fasen *Perceived* en *Employee Reactions* in de Vernieuwing. De veranderingsbereidheid van de medewerkers van de betrokken afdelingen wordt hier geanalyseerd en tevens wordt bekeken hoe deze medewerkers tegenover twee belangrijke gewenste uitkomsten van de Vernieuwing staan. In paragraaf 4.4 komt aan bod hoe het succes van de Vernieuwing wordt beoordeeld (op een schaal van 1 t/m 5) door afdelingshoofden (resultaten van de fase *Performance*). Tevens wordt hier meegenomen hoe de betreffende afdelingshoofden tegen het vervolg van de Vernieuwing aankijken.

4.1 Resultaten *Intended*

Allereerst zullen de resultaten van het niveau *Intended* uit de Vernieuwing aan bod komen. Er zal eerst een beschrijving worden gegeven van de organisatie en dan van de Vernieuwing van hoe deze in eerste instantie op papier stond en welke aanpak er is gekozen door de organisatie (subparagraaf 4.1.1). Dit stuk is ontstaan aan de hand van een inhoudsanalyse en is gebaseerd op verschillende documenten. Vervolgens is in subparagraaf 4.1.2 een analyse te vinden van dit stuk aan de hand van de vier veranderbenaderingen van Rowland en Higgs (2008). Tot slot wordt er in 4.1.3 een analyse gemaakt van het interview over de ondersteuning, die wordt aangeboden aan leidinggevendenden bij de Vernieuwing, en hoe deze ondersteuning is bedoeld. Deze analyse gebeurt ook op basis van de vier veranderbenaderingen van Rowland en Higgs (2008).

4.1.1 Achtergrond VenW en Vernieuwing VenW

De organisatie

“Vlot bewegen. Veilig leven. Verkeer en Waterstaat.” Dit is het motto van VenW. Het ministerie zorgt ervoor dat de fysieke basis, het fundament van Nederland, solide is en dat men zich vlot kan verplaatsen, zodat men hier veilig kan leven en werken. Het ministerie maakt vernieuwend beleid en draagt ook zorg voor de uitvoering en handhaving. De grondslagen zijn de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van Nederland (Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie).

VenW bestaat uit drie directoraten-generaal, namelijk Mobiliteit (DGMo), Luchtvaart en Maritieme Zaken (DGLM) en Water (DGW). Dit zijn de directoraten-generaal waar beleid wordt gemaakt op de verschillende onderwerpen.

Naast deze DG's zijn er verschillende directies die de politieke en ambtelijke top adviseren en ondersteunen. De beleidsdirecties en de ondersteunende directies vormen samen de *Bestuurskern* (BSK) van VenW.

De uitvoering is belegd bij *Rijkswaterstaat* (RWS). Rijkswaterstaat is een agentschap en houdt zich bezig met bescherming tegen overstromingen, schoon en genoeg water en een snelle en veilige doorstroming op de rijkswegen –en wateren.

De *Inspectie van Verkeer en Waterstaat* (IVW) houdt zich bezig met de handhaving. Zij bewaakt en bevordert de veiligheid van de verschillende transportmogelijkheden (weg, water, lucht en spoor).

Tot slot is er het *Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut* (KNMI). Binnen dit agentschap houdt men zich bezig met weer, klimaat en seismologie (Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram).

De Bestuurskern zal nu nader omschreven worden, aangezien dat het gedeelte van de organisatie is waar dit onderzoek zich op richt. Zoals genoemd zijn er drie beleidsdirecties binnen VenW. Beleid op het vlak van personen –en goederenvervoer over land wordt binnen *DGMO* gemaakt. Men streeft naar samenhang van mobiliteit, bereikbaarheid en ruimtelijke ontwikkeling in zowel analyse als aanpak. *DGLM* houdt zich als beleidsdirectie bezig met een duurzame ontwikkeling van mainports, lucht –en scheepvaart en draagt er zorg voor dat Nederland verbonden is en blijft met de rest van de wereld. Tot slot maakt *DGW* beleid op het gebied van water. De meest belangrijke doelen van DGW zijn dan ook het beschermen tegen en anticiperen op overstromingen en wateroverlast en het zorgen voor voldoende water van afdoende kwaliteit. Er moet sprake zijn van een duurzaam watersysteem tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten (Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram, Directoraten-generaal).

Naast de drie directoraten-generaal zijn er, ter ondersteuning en advisering van de politieke en ambtelijke top en voor een goed verloop van de bedrijfsvoering, drie organisatieonderdelen binnen de Bestuurskern van VenW. De *directie Strategie Kennis en Innovatie* versterkt de kennisbasis op het vlak van mobiliteit en water en stimuleert het lange termijn denken binnen de organisatie en samen met de departementen VROM, LNV en EZ (Intranet VenW, Organisatie, Directies, Directie SKI).

Dan is er het onderdeel *Beleids- en Bestuursondersteuning* dat bestaat uit drie stafdiensten, waaronder de Hoofddirectie Juridische Zaken (HDJZ). Deze directie houdt zich bezig met wetgeving en ondersteuning op bestuurlijk juridisch gebied. De Directie Communicatie (DCO) draagt zorg voor de communicatie richting doelgroepen en geeft daarnaast inhoud aan externe optredens van de politieke en ambtelijke top (Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram, Overige diensten). De Directie Bestuursondersteuning (DBO) zorgt ervoor dat de politieke en ambtelijke top goed kan functioneren. Alle stromen van stukken, parlementaire zaken en vragen en signalen vanuit de top en de organisatie komen hier bij elkaar (Intranet VenW, Organisatie, Directies, DBO).

Tot slot is er het organisatieonderdeel *Bedrijfsvoering*, dat bestaat uit de Directie Financiën, Management en Control (FMC) en de Shared Services Organisatie (SSO). De SSO levert een ruim pakket aan producten en diensten om zowel de organisatie als de mensen daarbinnen goed te laten functioneren (Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram, Overige diensten). FMC, tot slot, adviseert, toetst en regisseert met betrekking tot het functioneren en presteren van VenW en is daarmee tevens betrokken bij het mede ontwikkelen en realiseren van de Vernieuwing (Intranet VenW, Organisatie, Directies, FMC).

Vernieuwing Rijksdienst

Door middel van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD) heeft het Kabinet Balkenende IV invulling gegeven aan de doelstelling uit het coalitieakkoord. Deze doelstelling is om zowel een betere als een kleinere overheid te realiseren. Het programma VRD is in te delen in 4 centrale thema's, namelijk beter beleid, minder lastendruk, een efficiënte bedrijfsvoering en afslanking (Nota VRD, 2007).

Vernieuwing VenW 2008-2012

De Vernieuwing VenW is een onderdeel van de Vernieuwing van het gehele Rijk. De centrale thema's van de Vernieuwing bij VenW zijn integraler, minder en beter. (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 8). De Vernieuwing bij VenW geeft aan de ene kant invulling aan de opdracht om slimmer en slanker te worden en aan de andere kant aan de verdere toekomst van het ministerie. Het motto luidt: Vlot bewegen. Veilig leven. Verkeer en Waterstaat (Intranet VenW, Waarom vernieuwing).

Vernieuwen, verbinden, vertrouwen is het thema van het beleidsvoornemen in het licht van de Vernieuwing bij VenW. In het beleidvoornemen zijn alle voornemens en plannen bij VenW samengebracht. Het beschrijft de hoofdlijnen en stelt kaders voor de Vernieuwing. In het document is een overzicht te vinden van in totaal 62 acties. Het gaat hier om acties gericht op organiseren en besturen, acties gericht op de manier van werken (HR acties), acties die plaatsvinden bij de Bestuurskern en tevens zijn er acties opgenomen voor Rijkswaterstaat, de Inspectie Verkeer en Waterstaat en het KNMI. Tot slot zijn er 3 acties voor de implementatie en uitvoering van de Vernieuwing.

Wat? Strategische doelen

Zojuist werd al genoemd dat de centrale thema's van de Vernieuwing bij VenW integraler, minder en beter zijn. Dit is tevens wat het programma Vernieuwing Rijksdienst nastreeft. Voor VenW betekent dit dat men zich flexibel opstelt in de samenwerking met de andere departementen, bedrijven, organisaties, politiek en burgers en dat men sneller reageert. Intern betekent het dat men zich moet beletten voor overlap en ruis tussen de diverse onderdelen van VenW. De verbinding tussen beleid, uitvoering en inspectie moet soepel, maar ook stevig zijn. In 2012 is het de bedoeling dat men bij VenW met bijna 1100 mensen minder werkt. Schotten tussen onderdelen van de organisatie, overlap, coördinatie, controle en ambtelijke en bestuurlijke drukte zijn zaken waar men op kan minderen. Het gedeelte 'beter' heeft betrekking op een betere dienstverlening en een hogere kwaliteit van zowel beleid, uitvoering als toezicht. Het organiseren van kennis, het bevorderen van innovatie en het communiceren

met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving kan beter en anders. Hiervoor is het van belang om van buiten naar binnen te werken, zowel intern als extern goed samen te werken en het gevoel van politiek-bestuurlijke verhoudingen bevorderen. Dit zijn doelen die een aantal jaar geleden al zijn gesteld. Het doel dat hieraan is toegevoegd betreft het aanspreken en complimenteren van elkaar (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 11-12).

Men richt zich bij VenW op drie maatschappelijke doelen, die niet los van elkaar gezien kunnen worden, waar men zowel integraal als duurzaam mee omspeelt. Het gaat om een dynamische economie, een gezonde leefomgeving en het waarborgen van de veiligheid. Men zal zich steeds afvragen wat iets voor deze drie doelen betekent (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 12-13).

Er zijn drie omvangrijke strategische opgaven voor VenW de komende jaren, waarbij het gaat om (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 14-16):

- Het versterken van de duurzame concurrentiepositie van Nederland. De Randstad is hierin van enorm belang. Deze verzwakt en moet worden aangepakt. Om dit snel en effectief (vernieuwend) te kunnen doen, moeten procedures sneller en eenvoudiger worden gemaakt en moet de bestuurlijke drukte worden teruggebracht door onder andere een duidelijke rolverdeling met andere actoren af te spreken en een vermindering van verantwoordelijke bestuurlijke lagen;
- Het zorg dragen voor een mobiliteitssysteem dat duurzaam is. Hiervoor is samenwerking met vele andere partijen van groot belang. Uitgangspunt is Nederland zo schoon en mobiel mogelijk te houden;
- Een klimaatbestendig waterbeleid bewerkstelligen: veilig en schoon.

In 2012 wil men opereren als een volwaardig bestuursdepartement dat verbindingen organiseert en regisseert met betrekking tot de drie maatschappelijke doelen, economische ontwikkeling, een goede leefomgeving en veiligheid, met het oog op duurzaamheid. VenW zal meer en meer 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Daarom moet VenW een slag maken in haar organisatiestructuur en –cultuur om succesvol en geloofwaardig te zijn in het besturen, aansturen en begeleiden van derden (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 17).

Vernieuwen hoe en wat

De wijze waarop men de strategische opgaven gaat aanpakken en de drie maatschappelijke doelen voortdurend nastreeft is door integraler en compacter te werken en daarnaast door het met minder te doen op een andere, betere manier. De manier waarop men werkt, bestuurt en het werk organiseert, verandert. "Die verandering wordt tot bij de medewerker doorvertaald en gevoeld". De kern van de Vernieuwing zit in houding, gedrag, inzet en professionaliteit. Daar waar nodig wordt de structuur van de organisatie en het HRM-instrumentarium aangepast. Men ziet de Vernieuwing bij VenW als een proces, waarbij het doel duidelijk is, maar niet alles vooraf wordt vastgelegd (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 18).

Wat betreft het organiseren en besturen is er bij de start van de Vernieuwing het plan om te werken aan meer samenhang binnen de organisatie, aan duidelijkheid in de verbinding met de agentschappen en tevens aan meer duidelijkheid in de relaties met partners (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 18).

Zoals aan het begin van deze paragraaf al even werd genoemd, blijken Vernieuwing en ontwikkeling in gedrag. De omslag zit dan ook in de verandering van houding en gedrag van mensen. Bij de start van de Vernieuwing is men van mening dat de missie, kernwaarden en kernkwaliteiten herijkt moeten worden en dat er een gewaagd doel geformuleerd moet worden. Voor de Bestuurskern heeft dit geleid tot het visievierluik.

De wijze waarop men de doelen wil bereiken, is terug te vinden in de kernwaarden waar men voor staat. Voor de Bestuurskern luiden deze als volgt: Resultaatgedreven, Aanspreekbaar, Verbindend, Omgevingsgericht en Transparant, oftewel RAVOT. De kernwaarden moeten zich uiten in gedrag. Vanuit deze kernwaarden wordt er een vertaalslag gemaakt naar het werk. De rol van de middenmanager is hier van cruciaal belang. Daarnaast zijn er een aantal kernkwaliteiten waarin de Bestuurskern 'uitblinkt', namelijk: professionaliteit en deskundigheid, een goed ontwikkeld politiek en bestuurlijk gevoel, het vermogen goed samen te werken in (internationale) netwerken en een doelgerichte en oplossingsgerichte instelling (Intranet VenW, Archief, Visievierluik VenW).

De kernwaarden en kernkwaliteiten dienen om richting te geven aan de manier van werken in houding, gedrag, inzet en professionaliteit. HRM faciliteert deze wijze van werken op drie manieren. Ten eerste gebeurt dit door middel van een VenW breed functiegebouw (hierin staat omschreven wat er van medewerkers wordt verwacht). Ten tweede wordt er een functioneringsgesprek nieuwe stijl ingebed in de sturingscyclus (zo wordt er gestuurd op de kwaliteit). Als laatste zijn er HR-instrumenten voor medewerkers en managers. Op basis hiervan wordt HRM gezien als dé kritische succesfactor om de Vernieuwing goed vorm en inhoud te geven (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 24).

De basis van het aangepaste HRM systeem, zijn het functiegebouw en het RKW (Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken) gesprek. In het functiegebouw van de organisatie staan brede functieprofielen met daarin de noodzakelijke kwaliteiten beschreven. De kwaliteit van de medewerker wordt besproken in een jaarlijks RKW gesprek (tussen manager en medewerker), waarin concrete resultaatafspraken worden gemaakt. Daarnaast worden er tevens afspraken gemaakt over de te ontwikkelen kwaliteiten. In hetzelfde gesprek is er sprake van een terugblik op de gemaakte afspraken over resultaten en ontwikkeling. Hieraan is een beloningsbeslissing gekoppeld (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 26).

Het management wordt goed begeleid en ondersteund. Er wordt geïnvesteerd in trainingen en opleidingen voor leidinggevendenden. Een voorbeeld is een training ten behoeve van het goed kunnen voeren van een RKW gesprek of een verzuimgesprek (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 26).

In het RKW gesprek zullen medewerkers worden uitgedaagd om iedere vijf jaar wat anders te gaan doen (aanvaarden van nieuwe of andere taken). Het programma loopbaanontwikkeling biedt medewerkers de mogelijkheid om van werkplek te wisselen. Op basis van informatie uit RKW gesprekken, een personeelsschouw en belangstellingsregistratie wordt geïnventariseerd wie er mobiel kan en/of wil worden. Leidinggevenden geven aan bij welke taken mensen nodig zijn. Dan maakt ieder onderdeel jaarlijks een overzicht van de beoogde kwaliteit en kwantiteit aan menskracht die noodzakelijk zal zijn. In het licht van de beschikbare menskracht worden de verschillende verzoeken tegen elkaar afgewogen en toebedeeld. Gedwongen ontslagen als gevolg van overtolligheid probeert men mede door flexibiliteit en mobiliteit zoveel mogelijk te voorkomen. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij aangeboden medewerkers zullen opnemen en begeleiden in hun werk en ontwikkeling. Er is geen sprake meer van vrijblijvendheid. Hierop worden leidinggevenden ieder jaar expliciet beoordeeld (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 25, 27, 28).

Implementatie en uitvoering

De Veranderopgave was een traject dat voor de Vernieuwing liep. Uit reflectie op de Veranderopgave heeft men geleerd dat het voor de kans van slagen voor een veranderingstraject van groot belang is dat alle medewerkers worden bereikt. Daarom zal er stevig geïnvesteerd worden in de communicatie naar en met medewerkers (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 58).

Er is geen sprake van een aparte projectdirectie. Het is de bedoeling dat de doelen van de Vernieuwing trapsgewijs gerealiseerd worden en verankerd in het dagelijks werk. De SG is verantwoordelijk voor de voortgang en samenhang van de VenW activiteiten met betrekking tot de Vernieuwing. De DG's, IG, pSG en hoofddirecteur KNMI zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van de vernieuwingsdoelen. Zij hebben tevens een cruciale rol in het betrekken van het (midden)management en medewerkers bij de uitwerking (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 58).

Men probeert te veranderen door middel van een combinatie van een blauwdrukaanpak en een procesaanpak. Er geldt een blauwdrukaanpak voor het wijzigen van de organisatiestructuur en het HRM-instrumentarium en het vastgestelde beleidsvoornemen. Dit zijn randvoorwaarden en kaders waarbinnen de Vernieuwing plaatsvindt. Daarnaast is er de verandering van cultuur, houding en gedrag dat in en via het dagelijks werk tot stand zal komen; een procesaanpak (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 58). Het herzien van de missie, kernwaarden, kernkwaliteiten en het formuleren van een gewaagd voor VenW was een belangrijk onderdeel van dit proces (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 9).

In 2012 werken er volgens het beleidsvoornemen bijna elfhonderd mensen minder bij VenW. Dit is een gevolg van de taakstelling. Om te voorkomen dat de structurele inhuur stijgt, zal er worden bijgestuurd (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 60).

(Midden)managers en HRM medewerkers spelen een belangrijke rol in het bereiken van medewerkers over de doelstellingen van de Vernieuwing. Middenmanagers zijn de aangewezen personen om de Vernieuwing te vertalen naar de specifieke werksituatie. HRM medewerkers zijn van belang om de medewerker te ondersteunen, in samenwerking met de manager, om flexibeler en mobieler te worden en om rijksbreed te gaan werken. Uit de reflectie van de Veranderopgave is tevens naar voren gekomen dat het (midden)management niet voldoende was uitgerust om de verandering concreet naar de dagelijkse praktijk van de medewerkers te vertalen, waardoor er in de Vernieuwing extra aandacht zou moeten zijn voor het ondersteunen en stimuleren van managers met HRM-, communicatie- en andere instrumenten. Zo is er aan het begin van de Vernieuwing het voornemen om te onderzoeken welke behoeftes er onder managers zijn aan ondersteuning en hoe deze vervuld kunnen worden. Verder zullen er een aantal keer per jaar managementsessies georganiseerd worden waarin best practices gedeeld kunnen worden (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 60-61).

Bij VenW vindt men het van belang dat informatie over de Vernieuwing volledig en eenduidig gecommuniceerd wordt naar de medewerkers. Informatieoverdracht vindt vooral plaats door al bestaande en geplande momenten te gebruiken (Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012: 61).

De Vernieuwing binnen elk Directoraat-generaal

De Vernieuwing, zoals bedoeld, wordt vervolgens binnen de drie Directoraten-generaal van VenW op een eigen manier opgepakt.

Bij DGW is er een plan opgesteld voor het eigen DG dat in het verlengde van de Vernieuwing ligt. Het heeft zelfs de naam 'Vernieuwing DGW'. In het plan zijn een aantal clusters opgenomen, waaronder het cluster taakstelling en mobiliteit. Het cluster cultuur dat in het plan staat opgenomen, geeft aan dat de kernwaarden door middel van voorbeeldgedrag van het managementteam aan medewerkers duidelijk worden gemaakt en hopelijk overgebracht. Daarnaast wordt er nog ingegaan op financiën en opdrachtgeverschap en op de interne organisatie en sturing.

Bij DGLM heeft men een DGLemmy verkiezing georganiseerd. Elke afdeling binnen DGLM heeft een filmpje moeten maken over hoe zij de kernwaarden (RAVOT) doorvertalen naar de werksituatie. Naast de kernwaarden is men bij DGLM ook erg bezig geweest met de RKW cyclus.

Bij DGMo, tenslotte, is er minder gedaan om de Vernieuwing door te vertalen. De mobiliteit van mensen (mensen zijn flexibeler in het wisselen van werkplek) is iets dat het meest centraal staat binnen DGMo als het gaat over de Vernieuwing. De werkdruk bij DGMo wordt als vrij hoog ervaren. Men staat wel positief tegenover bijvoorbeeld de kernwaarden, alleen is het vanwege de werkdruk wat meer op de achtergrond gebleven bij DGMo.

Context van de Vernieuwing

Op basis van de wijze waarop Rowland en Higgs (2008) in hun eigen onderzoek de context van veranderingen bij organisaties hebben gekenmerkt, zal dat hier voor VenW worden gedaan. De *complexiteit* van de Vernieuwing bij VenW is hoog, omdat er aan de ene kant bezuinigd moet worden op mensen en aan de andere kant de kwaliteit van wat men doet omhoog moet. De *impact* van de Vernieuwing is groot, omdat het een impact heeft op veel

mensen binnen de organisatie en het tevens ook afhankelijk is van wat deze mensen ermee doen. Deze twee factoren samen (hoge complexiteit en grote impact) maken dat de Vernieuwing bij VenW kan worden gekenmerkt als een *high magnitude change*. Tevens kan de Vernieuwing worden gekenmerkt als een lange termijn verandering, omdat er een *tijdsbestek* van langer dan 18 maanden voor is uitgetrokken. In de Nederlandse Rijksdienst en zo ook bij VenW zijn in het *verleden* meerdere veranderpogingen gedaan, waardoor men er ervaring mee heeft. Tot slot is er geen sprake van slechts één sleutelfiguur die *aanstuurt*, maar van meerdere betrokken actoren.

Kabinet voortijdig gevallen

Ondanks dat het Kabinet in februari 2010 is gevallen, gaat men door met de Vernieuwing. Men wil de Vernieuwing 'afmaken'. In de bestuurskern wil men sterker het middenmanagement verbinden en betrekken. Ook is de taakstelling niet van de baan. Verder wil men met het gedachtegoed van de Vernieuwing doorgaan en dit koppelen aan de ontwikkeling van VenW (aan de inhoud van de opgaven waar men voor staat binnen de organisatie) en niet aan de Kabinetsperiode. Daarnaast wil men laten zien/weten aan medewerkers dat er binnen het eigen onderdeel veel invulling wordt gegeven aan de Vernieuwing. Vaak wordt dit namelijk niet zo herkend (Memo Vernieuwing 2010, 23 maart 2010).

4.1.2 Analyse bedoelde Vernieuwing (Intended)

Aan de hand van de beschrijving in de bovenstaande paragraaf, kan geanalyseerd worden hoe de Vernieuwing is bedoeld. Aan de hand van de theorie van Rowland en Higgs (2008) over veranderbenaderingen, zal worden achterhaald welke benaderingen er in de oorspronkelijke aanpak/ de startfase van de Vernieuwing binnen VenW vastgesteld kunnen worden. Kortom: Hoe is de Vernieuwing bij VenW bedoeld?

Er is sprake van drie centrale thema's van de Vernieuwing bij VenW, namelijk integraler, minder en beter. Dit geldt voor het gehele ministerie. Bij de 'start' van de Vernieuwing is zoals gezegd een beleidsvoornemen opgesteld, waarin alle voornemens en plannen zijn samengebracht. Het thema van het beleidsvoornemen is 'vernieuwen, verbinden, vertrouwen'. Uit deze beschrijving blijkt een *Master* benadering, vanwege de sterke centrale opzet en het overkoepelende statement 'integraler, minder en beter'. Tevens wordt het gestuurd als een verbonden geheel, alle plannen en voornemens zijn immers samengebracht in een document.

In het betreffende beleidsvoornemen staat dat men de Vernieuwing beschouwt als een proces waarbij het doel wel duidelijk is, maar niet alles van tevoren wordt vastgelegd. Dit duidt op de veranderbenadering *Self-Assembly*, waarbij de uitkomsten wel vast staan, maar waar het organiseren van de verandering op het niveau van de afdeling verder vorm krijgt.

De wijze waarop men bij VenW de doelen wil bereiken, is terug te vinden in de kernwaarden (RAVOT) die aan het begin van het vernieuwingsproces zijn opgesteld. De kernwaarden moeten zich uiten in gedrag. De middenmanager heeft een belangrijke rol in het vertalen van de kernwaarden naar het werk van de medewerkers. Ook hier komt de benadering *Self-Assembly* naar voren. De kernwaarden zijn namelijk hetzelfde voor de gehele

Bestuurskern, maar de vertaling ervan naar het dagelijks werk moet op afdelingsniveau plaatsvinden, waarbij een cruciale rol voor de manager is weggelegd.

Samen met de genoemde kernkwaliteiten dienen de kernwaarden om richting te geven aan de manier van werken in houding, gedrag, inzet en professionaliteit. Deze manier van werken wordt door HRM gefaciliteerd door middel van het organisatiebrede functiegebouw, de nieuwe vorm van het functioneringsgesprek en HR instrumenten voor zowel manager als medewerker. Deze zijn alle drie uniform voor de gehele organisatie, waardoor de *Master* benadering er in te herkennen is (sterke centrale opzet). Daarnaast is de *Directive* veranderbenadering te herkennen in dit aangepaste HRM systeem, vanwege dat het op dit vlak de bedoeling is dat iedereen de voorgeschreven stappen volgt. Er staat vast dat iedereen het op deze wijze moet gaan doen en de sturing komt vanuit één punt (namelijk HRM).

In het nieuwe functioneringsgesprek is het de bedoeling dat medewerkers worden uitgedaagd om iedere vijf jaar wat anders te gaan doen (mobiel te worden). Van de kant van leidinggevendenden wordt er verwacht dat zij medewerkers die worden aangeboden zullen opnemen en begeleiden en dat er hierin geen sprake meer is van vrijblijvendheid. Leidinggevendenden worden hier zelfs op beoordeeld. Dit lijkt een beetje *Directive*. Op dit vlak wordt er van de leidinggevendenden verwacht om te doen wat er van bovenaf wordt gevraagd, ook al zouden zij een medewerker liever niet onder hun hoede nemen.

In het beleidsvoornemen is genoemd dat het management goed begeleid en ondersteund zal worden, door middel van trainingen en opleidingen. Dit is een kenmerk van de *Master* benadering, waarbij er sprake is van ontwikkeling van (leiderschaps)vaardigheden.

Verder staat er in het beleidsvoornemen dat de verandering zal plaatsvinden door middel van zowel een blauwdrukaanpak als een procesaanpak. De blauwdrukaanpak geldt voor de wijziging in de organisatiestructuur en het HRM-instrumentarium en het vastgestelde beleidsvoornemen. Er is hierboven gebleken dat er op het aangepaste HRM systeem (inderdaad) de *Directive* benadering van toepassing is. Wat betreft het voorgestelde beleidsvoornemen is gebleken dat het eerder een *Master* benadering is. In de actielijst die in het beleidsvoornemen staat opgenomen wie er betrokken zijn en wie er verantwoordelijk is, wat een actie inhoudt, de verwachte looptijd en welk medezeggenschapsorgaan er betrokken wordt. Het proces ligt er niet helemaal in vast en daarbij past medezeggenschap niet in *Directive*. De *Master* benadering lijkt er meer bij te passen vanwege de bovengenoemde punten (sterke centrale opzet, overkoepelend statement en het sturen als een verbonden geheel).

Als het gaat om de procesaanpak wordt de verandering van cultuur, houding en gedrag genoemd, die in en via het dagelijks werk tot stand moet komen. Hierin is de aanpak *Self-Assembly* terug te vinden, omdat de uitkomsten wel vooraf vast staan (de kernwaarden waar men naar moet werken) en het proces wordt overgelaten aan de afdelingen. In het proces is er sprake van vrijheid voor het lagere management.

Wat betreft de taakstelling staat vooraf vast waar en wanneer er precies hoeveel mensen (fte's) minder zullen werken. Dit gedeelte van de Vernieuwing past daarom de veranderbenadering *Directive*.

Middenmanagers worden in het beleidsvoornemen nog een keer specifiek genoemd als belangrijke groep in het bereiken van de medewerkers over de Vernieuwing en haar doelstellingen. Zij zijn degenen die de Vernieuwing moeten doorvertalen naar de specifieke werksituatie. Dit is *Self-Assembly*. Ook wordt er genoemd dat het ondersteunen en stimuleren van managers met verschillende instrumenten aandacht moet krijgen, wat tevens een duidelijk kenmerk van *Self-Assembly* is.

Verder wil men onderzoeken welke behoeften er onder managers zijn als het gaat om ondersteuning. Dit is een kenmerk van *Emergent*, want op deze manier wordt verandering en innovatie bevorderd vanuit de periferie. Naast het onderzoeken van de behoeften van middenmanagers worden er een aantal keer per jaar managementsessies georganiseerd waarin men best practices met elkaar kan delen. Dit punt lijkt in de *Master* benadering te passen, omdat leiders op deze manier samen een team vormen en het zo gestuurd wordt als een verbonden geheel.

Als het gaat om de communicatie wordt er genoemd dat informatie over de Vernieuwing volledig en eenduidig gecommuniceerd moet worden naar medewerkers. Dit heeft een centrale opzet en er geldt dan steeds een 'overkoepelend statement' over de Vernieuwing, kortom er is op dit vlak sprake van de *Master* benadering.

Concluderend

Al met al lijkt de aanpak van de Vernieuwing bij VenW vooral te duiden op een *Master* benadering in combinatie met *Self-Assembly*. *Master* vanwege de sterke centrale opzet van de Vernieuwing, het overkoepelende statement van "integraler, minder en beter" en dat het gestuurd wordt als een verbonden geheel. Ook past het aangepaste HRM systeem in dit plaatje, omdat het uniform is voor de gehele organisatie. De communicatie heeft ook een duidelijke centrale opzet en statement. Daarnaast is er ruimte voor de ontwikkeling van (leiderschaps)vaardigheden (zo worden leidinggevend ondersteund bij de Vernieuwing door middel van trainingen en opleidingen). *Self-Assembly* komt naar voren in dat het doel van de Vernieuwing vooraf duidelijk was, maar dat niet alles vooraf is vastgelegd. Daarnaast zijn de kernwaarden hetzelfde voor de gehele Bestuurskern van VenW, maar gebeurt de vertaling ervan naar het werk in de afdelingen. Er is in de aanpak tevens nadrukkelijk vermeld dat het middenmanagement een belangrijke groep is in het realiseren van de Vernieuwing. Tevens zijn er tools en voorbeeldoplossingen om het doorvoeren van de Vernieuwing te bevorderen.

Interessant om nog even te vermelden, is dat er in het Beleidsvoornemen staat dat de vernieuwingsaanpak een combinatie is van een blauwdrukaanpak en procesaanpak. Een blauwdrukaanpak is eigenlijk niets anders dan de *Directive* benadering van Rowland en Higgs (2008). De blauwdrukaanpak klopt deels, namelijk op het aanpassen van het HRM systeem. Als het gaat om het vastgestelde beleidsvoornemen klopt dit niet, want hierin is, zoals hierboven genoemd, de *Master* benadering te herkennen. Het aanpassen van het HRM systeem gebeurt (samen met de taakstelling) volgens de *Directive* benadering. De procesaanpak is een duidelijke vorm van *Self-Assembly* (uitkomsten staan vast, maar het organiseren van de verandering krijgt op het niveau van de afdeling verder vorm).

Tot slot is het noemenswaardig dat er inmiddels een nieuw Kabinet is aangetreden. Na de val van het vorige Kabinet heeft men aangegeven het belangrijk te vinden om met het gedachtegoed van de Vernieuwing door te gaan en dit te koppelen aan de ontwikkeling van VenW als organisatie. Op deze manier worden de Vernieuwing en de ontwikkeling van de organisatie gestuurd als een verbonden geheel. Tevens wil men aan medewerkers laten zien/weten dat er binnen het eigen onderdeel ook invulling wordt gegeven aan de Vernieuwing. Deze aanpak om de Vernieuwing voort te zetten na de val van het Kabinet is er één van *Master*.

4.1.3 Analyse bedoelde ondersteuning (Intended)

Dit gedeelte heeft betrekking op de ondersteuning die er voor middenmanagers is in het vernieuwingsproces en hoe deze bedoeld is. Er is hiervoor een interview afgenomen met de projectsecretaris van de Vernieuwing. Deze persoon is werkzaam op de HRM afdeling, onderdeel van de directie Financiën Management en Control. FMC-HRM heeft samen met de Directie Communicatie (DCO) de ondersteuning verzorgd. De ondersteuning wordt geanalyseerd op basis van de vier veranderbenaderingen voor de implementatie van verandering van Rowland en Higgs (2008).

De aanpak

Er is besloten om de Vernieuwing veel meer in de lijn te beleggen dan het geval was bij het verandertraject dat voorafging aan de Vernieuwing (de Veranderopgave), waardoor er niet een heel groot team op is gezet. De verantwoordelijkheid voor de Vernieuwing ligt bij de directeur HRM in de portefeuille van HRM en daarbij is er een projectsecretaris aangewezen. Er is gewerkt met contactpersonen uit alle onderdelen, in het begin meer dan nu. *“En je ziet dat het langzaam maar zeker ook meer in de lijn terecht is gekomen. Dat is op zich wel positief, dat betekent dat waar je het wilt hebben dat het er ook ligt, maar het betekent ook dat je als team minder zwaar erop stuurt.”* Dit is een aanpak die past in de veranderbenadering *Self-Assembly*, waarbij er wel sprake is van een centrale sturing, maar met vrijheid voor het lagere management.

De middelen

- Bijeenkomsten;
- Conferenties;
- Communicatiemiddelen: de publieksversie van het beleidsvoornemen, de vernieuwsbrief, mails, intranet en filmpjes;
- Opleidingen en trainingen;
- De toolbox.

De SG en bestuursraad dienen vaak als boegbeeld in filmpjes, mails en op bijeenkomsten. Dit is een kenmerk van de *Master* benadering (sterke centrale opzet, gestuurd als een verbonden geheel, overkoepelend statement). ‘Manager en Vernieuwing’ is een opleiding waar de Vernieuwing (het woord zegt het al) erg in zit. Daarnaast zijn er heel specifieke trainingen, zoals de RKW training en sessies rondom loopbaanontwikkeling. In de RKW training

komen bijvoorbeeld gespreksvaardigheden aan bod, onder andere hoe een leidinggevende nou een positief gesprek moet voeren m.b.t. mobiliteit. Deze vorm van ondersteuning is een kenmerk van de veranderbenadering *Master* (ontwikkeling van (leiderschaps)vaardigheden).

De toolbox is gemaakt om meer te investeren op de lijn en in de afdelingen. Het is bedoeld om middenmanagers een handvat te bieden om het zelf te doen. Dit middel ter ondersteuning is een overduidelijk kenmerk van de *Self-Assembly* benadering (toolkits en voorbeeldoplossingen ter ondersteuning, proces grotendeels overgelaten aan de afdelingen).

De verschillende communicatiemiddelen kunnen gezien worden als een kenmerk van de *Master* benadering, omdat er een centrale opzet achter zit en er als het ware een overkoepelend statement wordt afgegeven.

De vernieuwsbrief ontvangt een ieder per mail, maar het is niet gezegd dat men deze ook leest. Voor bijeenkomsten in het licht van de Vernieuwing blijkt in de praktijk dat steeds dezelfde mensen erop af komen. Op een gegeven moment werden daar geen nieuwe mensen meer mee bereikt. Wat betreft de toolbox geldt ook dat lang niet iedere leidinggevende deze gebruikt en HRM kan niet zeggen dat iemand er gebruik van MOET maken. Deze vrijwillige insteek van het wel of niet gebruik maken van de ondersteuning laat tevens de *Self-Assembly* aanpak zien.

Concluderend

De algemene aanpak er één van *Self-Assembly*, omdat er duidelijk sprake is van vrijheid voor het lagere management en er een toolbox ter ondersteuning is. Daarbij is er ook sprake van centrale sturing. De manager heeft verder de vrijheid om met de verschillende soorten ondersteuning wel of niet wat te doen. Naast de sterke hang naar *Self-Assembly*, is de *Master* benadering ook erg aanwezig als het gaat om de ondersteunende middelen (met uitzondering van de toolbox, al wordt deze vanuit een centraal punt aangereikt). Een combinatie van de veranderbenaderingen *Self-Assembly* en *Master* lijkt hier de aanpak in het bieden van ondersteuning en middelen het beste te beschrijven.

4.2 Resultaten Actual

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de resultaten van de fase Actual uit de Vernieuwing. In subparagraaf 4.2.1 komen allereerst de resultaten met betrekking tot de leiderschapspraktijken van afdelingshoofden aan bod. Het gedrag van de afdelingshoofden is geanalyseerd aan de hand van de vier leiderschapspraktijken van Rowland en Higgs (2008). Vervolgens wordt er in subparagraaf 4.2.2 een analyse gegeven van de ervaren ondersteuning door afdelingshoofden. Voor deze analyse is er gebruik gemaakt van de vijf factoren van Nehles e.a. (2006) die door leidinggevendenden al dan niet als hinderlijk worden ervaren. Tot slot wordt er ingegaan op hoe afdelingshoofden het succes van de Vernieuwing beoordelen (op een schaal van 1 t/m 5) en hoe zij tegen een vervolg aankijken (4.2.3).

4.2.1 Analyse leiderschapspraktijken (Actual)

In deze paragraaf wordt geanalyseerd welke leiderschapspraktijken de afdelingshoofden bij VenW toepassen om de Vernieuwing te implementeren.

Bij 11 van de 14 afdelingshoofden komt de leiderschapspraktijk Attractor voor. Hetzelfde geldt voor Edge and Tension (11 van de 14 leidinggevendenden). Container komt bij 8 van de 14 hoofden voor en tot slot komt Transforming Space bij slechts 3 van de 14 respondenten voor. Deze opsomming zegt niet veel. Per leidinggevende kan worden vastgesteld welke leiderschapspraktijk er bij hem of haar domineert en ook welke leiderschapspraktijk(en) zijn/haar handelen over het algemeen typeert. In zeven gevallen blijkt Attractor te overheersen. In één geval overheerst Attractor samen met Edge and Tension. Container blijkt in vier gevallen te domineren en Edge and Tension bij twee afdelingshoofden. Transforming Space blijkt daarentegen geen enkele keer het meest voor te komen bij een leidinggevende. Gezien de theorie dat deze praktijk ter ondersteuning van de andere drie praktijken dient, is dit een bevestigend signaal.

In bovenstaande beschrijving zitten ook de afdelingshoofden verwerkt, waarbij minder praktijken konden worden vastgesteld. Deze kunnen het beste losgezien worden van de hoofden waarbij wel duidelijk één of meerdere praktijken naar voren kwamen. Deze laatste groep zal nu per afdelingshoofd kort beschreven worden op basis van de leiderschapspraktijken die door hen worden toegepast bij het doorvoeren van de Vernieuwing.

Afdelingshoofd 1. (Vooral *Attractor* en *Container*)

Dit afdelingshoofd gebruikt alle vier de leiderschapspraktijken, maar wel in verschillende mate. Over het algemeen is er bij dit afdelingshoofd vooral de *Attractor* leiderschapspraktijk vast te stellen in combinatie met *Container*. *Attractor*, omdat hij mensen betreft in het proces en ze daarbij naar het doel van de organisatie trekt. Zo zei hij het volgende: *“Al onze doelstellingen hebben we gehangen aan jaarplannen en werkplannen en iedereen hier heeft een bijdrage aan dat hoge doel”*. Tevens heeft hij verwachtingen van zijn medewerkers en moedigt hij mensen aan om bij te dragen, wat bekend staat als *Container*. Het vernieuwingsproces binnen de afdeling begon ermee dat deze manager de huidige gang van zaken aan de kaak stelde, omdat het binnen de afdeling niet helemaal goed liep. In dat opzicht is ook de *Edge & Tension* leiderschapspraktijk kenmerkend voor dit afdelingshoofd. Zijn handelen kan over het algemeen het beste getypeerd worden als *Attractor* en *Container*.

Afdelingshoofd 2. (*Attractor* en *Edge & Tension*)

Deze middenmanager is vooral te typeren als een ‘*Attractor* leidinggevende’. Ze probeert heel erg om een gedeelde betekenis te creëren binnen haar afdeling en betreft daar heel erg de organisatiebrede visie en doelen in. *“In alle afdelingsbijeenkomsten, hebben we ook de kernwaarden van VenW dus alles wat daarbij hoort doorgenomen en vertaald naar het huidige werk, nou dat loopt door tot in de RKW gesprekken, waar je op die kernwaarden mensen aanspreekt en beoordeelt.”* Net als bij afdelingshoofd 1, begon dit afdelingshoofd het traject door dingen die niet goed gingen te benoemen en zo een start te maken voor verandering. Zij was toen net de organisatie binnengekomen (werkte daarvoor elders) en heeft meteen de gelegenheid genomen om haar frisse

blik op de organisatie te delen met anderen. Daardoor is er naast *Attractor* ook de *Edge & Tension* praktijk duidelijk te herlijden uit wat dit afdelingshoofd heeft gedaan met de Vernieuwing.

Afdelingshoofd 3. (*Container*, *Transforming Space* en *Edge & Tension*)

Bij dit afdelingshoofd konden alle vier de praktijken vastgesteld worden, maar de praktijken die het handelen van dit afdelinghoofd in het vernieuwingsproces het beste typeren zijn *Container*, *Transforming Space* en *Edge & Tension*. Zo heeft hij heel duidelijk gesteld welk gedrag men van elkaar mag verwachten in het licht van de Vernieuwing. *“Vooraf ook de manier waarop mensen dingen aanpakken, is heel belangrijk. Hele triviale dingetjes en concrete regeltjes, zoals binnen hoeveel tijd heb je hier op een mailtje gereageerd van de ander, een buddy op dossiers, goede agenda’s voor overleggen, roulerend feedback geven op een overleg, voicemail af luisteren. Dus dat soort zaken hebben we afgesproken.”* Hij probeert ook om mensen te motiveren om met ideeën te komen. Dit past allemaal in de *Container* leiderschapspraktijk. Daarbij is zijn motto: *“Kijken of je het morgen beter kan doen dan gisteren of vandaag.”* Dit draagt hij uit naar zijn medewerkers. *Transforming Space* is erg te herkennen in dat hij begint met het aanpakken van de kleine dingen. Daarnaast laat hij mensen ook zien waarom iets belangrijk is en initieert hij nieuwe ontmoetingen tussen mensen van verschillende onderdelen die anders niet tot stand zouden komen. Tot slot komt *Edge & Tension* terug in dat hij de normale gang van zaken (de kleine dingen van gewoontegedrag) verstoort. Dit hangt weer samen met zijn *Container* kant waarmee hij de verwachtingen op dat vlak stelt.

Afdelingshoofd 6. (*Container* en in mindere mate *Attractor*)

Dit afdelingshoofd gebruikt vooral de *Container* leiderschapspraktijk in het veranderingsproces. Dit blijkt uit dat hij van zijn mensen verwacht dat zij nadenken over hoe ze hun werk handiger kunnen organiseren, zodat er betere resultaten komen. Daar weet hij medewerkers op een positieve manier toe aan te zetten door het bijvoorbeeld in hun eigen voordeel te draaien. Daarbij steekt hij niet onder stoelen of banken dat er zaken moeten gaan veranderen. Mensen die moeite hebben met de verandering (bijvoorbeeld door eerdere veranderingen), laat hij merken dat hij ze best begrijpt: *“In die sessies, maar ook wel in persoonlijke contacten van joh ik snap ook wel wat je zegt, en voor een deel is dat natuurlijk ook gewoon de waarheid, de waarheid is dat het niet precies gaat zijn zoals je het je voorneemt.”* Naast *Container* past hij tevens *Attractor* toe. Dit blijkt uit het feit dat hij medewerkers erg heeft betrokken in het nadenken over wat men minder moet gaan doen en wat meer.

Afdelingshoofd 7. (*Attractor* en *Edge & Tension*)

Wat betreft de RAVOT waarden, noemt dit afdelingshoofd dat er een sessie is georganiseerd om zo te concretiseren wat er onder kan worden verstaan. *“We zijn alle letters afgegaan en hebben dat allemaal met geeltjes gedefinieerd en opgehangen en we zijn dat langsgelopen. En daar ontstond een hele aardige discussie over.”* Daarnaast heeft ze aan mensen het doel van mobiliteit voor de organisatie en het voordeel daarvan voor medewerkers aangekaart. Bovenstaande past binnen de *Attractor* praktijk. Daarnaast heeft dit afdelingshoofd *Edge & Tension* toegepast in dat zij mensen persoonlijk heeft geconfronteerd met het onderwerp mobiliteit en ze gemotiveerd heeft om om zich heen te kijken.

Afdelingshoofd 9. (*Attractor, Edge & Tension* en *Container*)

Attractor wordt door dit afdelingshoofd toegepast door het organiseren van themabijeenkomsten voor de thema's professioneel beleid maken (kerntaak), passie en lef. De themabijeenkomsten dienen ter concretisering van de Vernieuwing. "Het professionaliseren van beleid vind ik gewoon een belangrijk thema, omdat beleid is onze kerntaak, maar beleid is ook een heel abstract begrip." Hij heeft hierin een leidende rol genomen (dagvoorzitter) om zo aan medewerkers kenbaar te maken wat hij belangrijk vindt. Tevens heeft hij *Edge & Tension* toegepast, namelijk door te benoemen waar het niet goed gaat (in de wijze waarop nota's worden geschreven). Dit afdelingshoofd kwam daarnaast nieuw bij de organisatie en dus bij de afdeling en is de beoordelingsgesprekken erg serieus gaan aanpakken, in tegenstelling tot zijn voorganger die dat niet deed. Mensen werden opeens geconfronteerd met kritische noten die zij nooit eerder gehoord hadden. Verder is ook de *Container* praktijk vastgesteld bij dit afdelingshoofd, omdat hij in het proces van betekenis geven aan de Vernieuwing, mensen in de gelegenheid heeft gesteld om bij te dragen (themabijeenkomst organiseren). Daarbij heeft hij duidelijke verwachtingen gesteld van wat hij van mensen verwacht van wat goed beleid maken nou is. Dit past beide in de *Container* praktijk.

Afdelingshoofd 12. (Vooral *Attractor*)

Dit afdelingshoofd heeft zelf thema's uit de Vernieuwing gehaald waar hij iets mee kon binnen zijn eigen afdeling. Zo hebben ze erg goed gekeken naar of ze als afdeling en als overheid op dat beleidsterrein wel de juiste dingen doen. "Ik heb dat toen met medewerkers wel ja breed gedeeld en gedaan, omdat ik zoiets had van het is wel belangrijk dat zij ook zich steeds blijven afvragen van moeten we de dingen die we doen wel blijven doen en kan dat ook niet anders." Verder heeft hij de Vernieuwing geprobeerd in het werk te stoppen (externe gerichtheid verbeteren). Een ander onderdeel van de Vernieuwing waar hij veel aandacht aan heeft besteed, is het bewust maken van mensen dat ze niet eeuwig op dezelfde plek kunnen blijven zitten (bevorderen mobiliteit is een doel van de organisatie), omdat iedereen uiteindelijk voor dezelfde SG werkt. Deze punten vallen allemaal onder *Attractor*. Daarbinnen is ook *Edge & Tension* vast te stellen in de zin van dat hij mensen moest confronteren met het feit dat ze misschien eens mobiel moeten gaan worden. Een element van *Transforming Space* is ook in zijn handelen terug te vinden als het gaat om de mobiliteit. Dit proces was nog een prille aangelegenheid, maar hij heeft zich hiervoor ingezet en kwetsbaar opgesteld om wat voor elkaar te krijgen.

In tabel 3 staat opgesomd welke praktijken door hoeveel afdelingshoofden toegepast worden. Er is te zien dat *Attractor* door bijna elk (door zes van de zeven) van deze afdelingshoofden wordt toegepast en dat *Attractor* in vijf gevallen overheerst. *Edge & Tension* en *Container* worden allebei door vier afdelingshoofden toegepast. *Transforming Space* komt slecht één keer voor.

Leiderschapspraktijk	Aantal afdelingshoofden waarbij de praktijk zijn/haar handelen typeert
Attractor	6
Edge & Tension	4
Container	4
Transforming Space	1

Tabel 3. Leiderschapspraktijken afdelingshoofden deel 1

Zoals gezegd zijn er ook een aantal afdelingshoofden waarbij weinig leiderschapspraktijken zijn vastgesteld. Het is interessant om te weten waar dit nu door kan komen. Het kan komen doordat sommige leidinggevendenden van buiten de organisatie kwamen toen de Vernieuwing al in volle gang was. Een andere reden is dat de desbetreffende afdelingshoofden zeggen niets of niet veel met de Vernieuwing te doen. Deze twee factoren zouden ook sterk samen kunnen hangen. Het zou ook kunnen dat de afdelingshoofden waarbij weinig van de leiderschapspraktijken zijn vastgesteld, de ondersteuning als minder positief hebben ervaren. De betreffende vijf afdelingshoofden zullen nader bekeken worden om te bekijken of deze factoren inderdaad een reden zouden kunnen zijn voor het feit dat er weinig leiderschapspraktijken zijn gevonden bij deze groep afdelingshoofden.

Bij de afdelingshoofden waarbij weinig leiderschapspraktijken vastgesteld konden worden, blijken een aantal patronen naar voren te komen die het gebrek aan leiderschapspraktijken van deze groep in het vernieuwingsproces zou kunnen verklaren.

Drie afdelingshoofden blijken na de start van de Vernieuwing de organisatie te zijn binnengekomen en zijn bij binnenkomst slecht geïnformeerd over de Vernieuwing. *“Als je een nieuw afdelingshoofd binnen krijgt en je vindt het belangrijk dat daar aan gewerkt wordt, is het misschien eens aardig om iemand daar over te informeren bijvoorbeeld, in plaats van te denken dat iemand Intranet gaat af plukken om te kijken of er nog iets bijzonders te halen valt, want dat doe je namelijk niet, ik niet althans. Dus dat vond ik al fascinerend op zichzelf.”* Dit lijkt een goede verklaring te zijn voor het gebrek aan leiderschapspraktijken bij deze middenmanagers; zij hebben niet zoveel met de Vernieuwing gedaan, omdat zij er weinig van af wisten. In een andere combinatie zijn er binnen deze groep drie afdelingshoofden die noemen dat zij weinig tot geen ondersteunende middelen aangereikt hebben gekregen en/of over de verkregen middelen niet te spreken zijn. *“Persoonlijk zijn mij nooit instrumenten aangereikt, maar goed ik zit er nu een jaar dus dat kan aan mij liggen. Ik heb nou niet dat ik denk, kan ik concreet aangeven dat ik denk van goh is tegen mij gezegd van dit of dit zou je kunnen doen.”* Eén van de afdelingshoofden dat minder positief is over de ondersteuning werkt in een andere context, namelijk in een projectomgeving waar hij met externen werkt. Dat kan op zichzelf ook een mogelijke verklaring zijn. Een ander afdelingshoofd, dat tevens minder te spreken is over de ondersteuning, zegt niets met de Vernieuwing te hebben gedaan, omdat zij het niet vernieuwend en ambitieus vindt.

Dit zijn verklaringen voor het feit dat niet alle leidinggevendenden evenveel met de Vernieuwing doen. Naast de bovengenoemde patronen zijn er nog twee afwijkende gevallen. Het gaat hier om twee afdelingshoofden die wel vertellen dat ze met de Vernieuwing bezig zijn geweest, maar waar zeer weinig leiderschapspraktijken aan te

koppelen zijn. Dit komt mede doordat ze tijdens het gesprek nauwelijks ingingen op wat ze zelf echt hebben gedaan in het proces. Ze hebben vooral hun mening gegeven en verteld over hoe het in het algemeen is aangepakt binnen de directie. De leiderschapspraktijk die naar voren komt, is in beide gevallen Attractor. Deze twee leidinggevendenden laten de Vernieuwing in sessies aan bod komen om iets over te brengen aan medewerkers en proberen zo de Vernieuwing aan het dagelijks werk van de medewerkers te koppelen. De andere vijf leidinggevendenden waarbij tevens weinig leiderschapspraktijken bij vastgesteld konden worden (waar hierboven een verklaring voor is gegeven), vertoonden tevens wel een aantal praktijken. De praktijken die deze groep van zeven afdelingshoofden typeren, staan in tabel 4 weergegeven. Attractor komt in deze groep, net als in de andere groep afdelingshoofden het meest voor, namelijk bij drie leidinggevendenden. Bij deze drie leidinggevendenden is Attractor ook meteen de enige praktijk die bij hen gevonden werd en dus het handelen typeert. Edge & Tension en Container komen allebei bij twee afdelingshoofden voor.

Leiderschapspraktijk	Aantal afdelingshoofden waarbij de praktijk zijn/haar handelen typeert
Attractor	3
Edge & Tension	2
Container	2
Transforming Space	0

Tabel 4. Leiderschapspraktijken afdelingshoofden deel 2

Op basis van de uitkomsten van de fasen *Perceived*, *Employee Reactions* en *Performance* kan worden vastgesteld welke leiderschapspraktijk(en) het meest succesvol zijn geweest in het doorvoeren van de Vernieuwing.

4.2.2 Analyse ervaren ondersteuning (Actual en Perceived)

Er zal nu een analyse volgen van de wijze waarop de ondersteuning door afdelingshoofden bij VenW wordt ervaren op basis van de vijf factoren van Nehles e.a. (2006). Hierbij staan de percepties en ervaringen van afdelingshoofden centraal van de ondersteuning die er voor hen was bij het doorvoeren van de Vernieuwing.

Zoals eerder genoemd, is er voor dit gedeelte van het onderzoek gebruik gemaakt van de vijf factoren van Nehles e.a. (2006) die door leidinggevendenden al dan niet als hinderlijk worden ervaren in de ondersteuning die men krijgt bij het implementeren van de Vernieuwing. Het gaat om de factoren: *Desire*, *Capacity*, *Competences*, *Support van HR* en *Policy & Procedures*. Uit de interviews kan vooral opgemaakt worden of de afdelingshoofden wat met de ondersteunende middelen (willen) doen (*Desire*) en hoe ze de ondersteuning vanuit HR vonden (*Support van HR*) op bepaalde vlakken. Nadat deze twee factoren verder onder de loep zijn genomen, zullen de andere drie factoren kort worden behandeld.

De factor *Desire* heeft betrekking op de bereidheid van de manager om iets met de ondersteuning te doen. Men is in die zin positief over:

- Het gebruiken van de toolbox (5 keer genoemd): *“We hebben ook zo’n mooi handboek gekregen, zo’n klapper met allerlei hulpmiddelen. Ik heb er wel dingen uit gebruikt”*;
- Het lezen van de nieuwsbrief (3 keer genoemd, echter geeft één iemand aan er de tijd niet voor te hebben, maar diegene wil het dus wel);
- Het gebruik van RKW formulieren (1 keer genoemd);
- Sessies (1 keer genoemd): *“Een aantal sessies die er geweest zijn, dat helpt wel”*.

Men is daarentegen niet bereid om wat te doen met en staat dus negatief tegenover:

- Het gebruiken van de toolbox (4 keer genoemd): *“Ik weet wel dat er wat tools op intranet te vinden zijn, maar ik heb daar nooit iets mee gedaan”*;
- Het lezen van de nieuwsbrief (1 keer genoemd);
- Het bekijken van de site van de Vernieuwing (1 keer genoemd).

Er valt op dat de bereidheid van de manager op sommige vlakken tegenstrijdig is. Er staan net wat meer afdelingshoofden positief tegenover het gebruiken van de toolbox dan negatief. Men is tevens vaker bereid om de nieuwsbrief te lezen dan niet bereid.

De tweede factor, waar veel over naar voren is gekomen in de interviews, is *Support van HR*. Bij deze factor gaat het over de ondersteuning vanuit HRM op bepaalde vlakken en of men deze voldoende vindt. Afdelingshoofden noemen daarover in positieve zin het volgende:

- Ondersteuning vanuit HRM (in het algemeen) voldoende (5 keer genoemd): *“Ondersteuning niet overvloedig, maar gewoon goed zo, ik vind het ook goed dat ze het bij de directie hebben neergelegd”*;
- Georganiseerde sessies zijn goed (2 keer genoemd);
- Toolbox is een goed instrument (2 keer genoemd);
- Communicatie is goed gedaan (2 keer genoemd): *“En er zijn natuurlijk nieuwsbrieven en informatie op intranet. Volgens mij zijn de mensen ook altijd bereid om te komen vertellen daarover dus qua ondersteuning zijn er allerlei mogelijkheden”*;
- HRM instrumenten zijn goed beschikbaar (1 keer genoemd);
- Wisselwerking tussen initiatief vanuit HR (zoals het organiseren van sessies) en dat men beschikbaar is als daar behoefte aan is (1 keer genoemd);
- Cursusdag RKW (1 keer genoemd);
- HRM ondersteuner (van SSO-HRM) is het gezicht van de Vernieuwing (1 keer genoemd).

De leidinggevenden zijn aan de andere kant negatief over de ondersteuning vanuit HRM op de volgende punten:

- Nieuw afdelingshoofd afkomstig van buiten de organisatie wordt niet geïnformeerd over de Vernieuwing (3 keer genoemd): *“Maar je zou bijvoorbeeld best voor een nieuwe, ik kom van buiten, ik kom van buiten de rijksoverheid ook, je zou best een informatiepakket aan afdelingshoofden kunnen geven met alle*

informatie die je moet weten als afdelingshoofd en dat gaat over alle zaken van de Vernieuwing, maar dat gaat eigenlijk ook breder”;

- Ondersteuning mobiliteitsronde niet goed/rolverdeling onduidelijk (3 keer genoemd);
- Georganiseerde sessies en voorlichtingen (niet voor nieuw inzicht gezorgd, wordt als peptalk ervaren) (2 keer genoemd);
- Alleen aanbodgericht (2 keer genoemd): *“De vraag ‘waar heb je behoefte aan’ is nooit gesteld dus dat geeft misschien wel voldoende aan van dat het met die kant van de Vernieuwing niet helemaal goed zit om het maar even kort door de bocht te zeggen*”;
- Geen opleidingspakket voor medewerkers om de kernwaarden te verbeteren/trainen (1 keer genoemd);
- Niet veel steun gehad aan HR (1 keer genoemd).

Net als bij de bereidheid van afdelingshoofden om iets met de ondersteuning te doen (*Desire*), zijn er in de ervaringen met de *Support van HR* tegenstrijdigheden te vinden. Wat de één voldoende vindt, is voor de ander onvoldoende. Zo vindt een deel de georganiseerde sessies goed en een ander deel vindt dit juist niet. Daarnaast zijn twee afdelingshoofden het zowel in positieve als in negatieve zin met elkaar eens. Zij vinden beiden de sessies goed die vanuit HRM georganiseerd zijn, maar vinden daarentegen de ondersteuning bij de mobiliteitsronde onvoldoende. Al met al werden er ongeveer evenveel positieve als negatieve punten genoemd met betrekking tot de *Support van HR*. Er kan niet gezegd worden dat de *Support van HR* alleen goed of slecht is met betrekking tot de Vernieuwing binnen VenW. Er zijn in ieder geval punten waarop het beter zou kunnen.

Wat betreft de andere factoren, die tevens iets zeggen over of men wel of niet iets met de ondersteuning doet, komt niet heel veel naar voren. Als het gaat over de tijd, *Capacity*, die men er voor heeft/maakt, wordt in de gevallen dat er al iets over wordt gezegd, iets genoemd over de tijd om informatie (intranet/nieuwsbrief/mails) te lezen. Er wordt door één iemand genoemd dat zij er de tijd voor heeft om het even snel te lezen. Door twee anderen wordt daarentegen genoemd dat zij daar juist geen tijd voor hebben. *“Ik merk zelf bijvoorbeeld, op de mail die vernieuwingsbrief, ik lees die nooit, ik heb daar gewoon geen tijd voor.”* Door een ander afdelingshoofd wordt gezegd dat hij op het laatste moment niet naar een bijeenkomst (die werd georganiseerd in het kader van de Vernieuwing) kon gaan, omdat er iets tussen kwam.

De factor *Competences* heeft betrekking op het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om iets met de ondersteuning te kunnen doen. Hierover is niets naar voren gekomen in de interviews. Er kwam vanuit de interviews wel iets naar voren over de duidelijkheid van het beleid ten aanzien van de implementatie van HR middelen en de duidelijkheid van de bijbehorende procedures. Dit betreft de laatste van de vijf factoren, namelijk *Policy & Procedures*. Het ging dan in alle gevallen over de RKW cyclus (de procedure rondom beoordelingsgesprekken binnen de organisatie). Dit was tevens een onderdeel van de Vernieuwing binnen VenW. Door één afdelingshoofd werd hier een punt van kritiek genoemd, namelijk dat het onmogelijk is om in het bijbehorende systeem een eigen element toe te voegen. Een ander noemde: *“En wat handig is, is dat je daarin zeker als je het hebt over vertaling naar formulieren en dat soort dingen dat je niet voor alles zelf het wiel hoeft uit*

te vinden. Plus dat je weet dat het in dit geval VenW breed wordt opgepakt". Een volgend afdelingshoofd vertelde dat de wijze waarop de personeelsschouw moet geschieden duidelijk met haar is doorgenomen. Weer een ander afdelingshoofd noemde dat leidinggevendenden trainingen hebben gehad voor de RKW gesprekken, om deze op de juiste manier te kunnen voeren.

Concluderend

Na analyse op basis van de vijf factoren die al dan niet in de weg staan voor leidinggevendenden om de ondersteuning te gebruiken, zijn er een aantal positieve en negatieve uitkomsten te benoemen. Eerst zal de ondersteuning genoemd worden waar men positief tegenover staat. Dan komen de negatieve zaken met betrekking tot de ondersteuning aan bod. Dit wordt vooral gedaan op basis van *Desire* en *Support*, maar *Capacity* en *Policy & Procedures* worden er ook in meegenomen.

De positieve punten die naar voren zijn gekomen bij zowel *Desire* als *Support*, lijken in een aantal gevallen overeen te komen. Dit komt doordat er bij *Desire* de ondersteuning is genoemd waarmee men bereid is om iets te doen en er bij *Support van HR* is genoemd wat men goed vindt vanuit HR. Bij de factor *Policy & Procedures* zijn, zoals gezegd, een aantal punten naar voren gekomen over de RKW cyclus en de ondersteuning daarbij. Deze worden hieronder ook meegenomen. Alles overziend, hebben de afdelingshoofden de volgende ondersteuning, tijdens het vernieuwingsproces, als positief ervaren:

- De toolbox (7 keer genoemd);
- Communicatie (nieuwsbrief, site van de Vernieuwing, mails) (5 keer genoemd);
- Georganiseerde sessies (3 keer genoemd);
- HRM instrumenten, zoals RKW formulieren (3 keer genoemd);
- Cursusdag RKW (2 keer genoemd);
- Wisselwerking tussen het initiatief vanuit HR en dat HR beschikbaar is indien daar behoefte aan is (1 keer genoemd);
- HRM ondersteuner van SSO-HRM (1 keer genoemd);
- Ondersteuning vanuit HRM over het algemeen (5 keer genoemd).

Dan zijn er de negatieve punten die uit de analyse, op basis van de verschillende factoren, naar voren zijn gekomen. Wederom zijn de negatieve zaken vooral vanuit *Desire* en *Support van HR* gebleken. Er zijn tussen *Desire* en *Support van HR* geen overeenkomsten te vinden. Bij *Desire* komen ondersteunende middelen naar voren waarmee men niet bereid is om iets te doen en bij *Support HR* gaat het over zaken waarop de ondersteuning vanuit HRM heeft gefaald en/of gebrekkig is. Op die manier zijn de negatieve punten hieronder dan ook ingedeeld. De overige zaken die vanuit *Capacity* en *Policy & Procedures* zijn gebleken zijn ook meegenomen.

Al met al is men niet bereid om iets met de volgende ondersteuning te doen:

- De toolbox (4 keer genoemd);

- Communicatie (nieuwsbrief, site van Vernieuwing, mails) (4 keer genoemd).

Er blijkt een gebrek aan ondersteuning te zijn op de volgende punten:

- Het informeren van nieuwe afdelingshoofden van buiten de organisatie over de Vernieuwing (3 keer genoemd);
- Vraaggerichte ondersteuning (voorbeeld hiervan: het is niet mogelijk om een eigen element toe te voegen in de RKW cyclus) (3 keer genoemd);
- Een opleidingspakket om medewerkers te trainen in de kernwaarden (1 keer genoemd).

Tot slot heeft de ondersteuning gefaald op de volgende punten:

- Georganiseerde sessies en voorlichtingen hebben niet geholpen of geen tijd voor (3 keer genoemd);
- Ondersteuning mobiliteitsronde niet goed/rolverdeling onduidelijk (3 keer genoemd);
- Niet veel steun gehad aan HR (1 keer genoemd).

4.3 Resultaten Perceived en Employee Reactions

De resultaten van zowel de fase Perceived als de fase Employee Reactions worden in deze paragraaf behandeld. De veranderingsbereidheid (Perceived) en de (in dit onderzoek betrokken) gewenste uitkomsten van de Vernieuwing; mobiliteit en de kernwaarden (Employee Reactions) worden per afdeling geanalyseerd. De resultaten zijn door middel van het statistiekprogramma SPSS verkregen. Om de juiste handelingen in SPSS te kunnen uitvoeren, zijn er boeken van de Vocht (2009) en Field (2009) geraadpleegd.

In eerste instantie is het rekenkundig gemiddelde van de veranderingsbereidheid (VBH) in totaal en per afdeling berekend. Daarbij is ook steeds de standaarddeviatie gegeven. Deze maat geeft aan in hoeverre een bepaalde score afwijkt van het gemiddelde (Van Thiel, 2007: 139). De gemiddelde veranderingsbereidheid van de medewerkers van de afdelingen die in het onderzoek betrokken zijn, blijkt 2,88 te zijn. De veranderingsbereidheid is gemeten op een schaal van 1 t/m 5, waarbij 1 helemaal mee oneens is en 5 helemaal mee eens. De standaarddeviatie (afwijking van het gemiddelde) is 0,657. Om de veranderingsbereidheid van de medewerkers per afdeling af te zetten tegen wat de leidinggevende van die desbetreffende afdeling heeft gedaan, zijn de leiderschapspraktijken tevens meegenomen. Vervolgens wordt hetzelfde gedaan voor respectievelijk mobiliteit en RAVOT.

Veranderingsbereidheid

Allereerst is er in tabel 5 het gemiddelde en de standaarddeviatie van de veranderingsbereidheid van elke afdeling gerangschikt van hoog naar laag. De gemiddelde veranderingsbereidheid per afdeling varieert tussen 2,43 en 3,46. Het gemiddelde voor alle afdelingen bij elkaar is, zoals genoemd, 2,88. Men lijkt niet uitgesproken bereid te zijn tot veranderen, maar ook niet geheel onbereid. Van de zeven afdelingen die boven dit gemiddelde scoren, wordt door vijf afdelingshoofden de leiderschapspraktijk Attractor toegepast. Bij de zeven afdelingen die onder het gemiddelde scoren, komt Attractor maar bij drie leidinggevendenden terug. Daar komt vooral Container

terug (bij vier afdelingshoofden). De leiderschapspraktijk Edge & Tension komt evenveel terug in zowel de groep afdelingen die boven het gemiddelde scoren als de afdelingen die daaronder scoren. In beide groepen wordt het door drie afdelingshoofden toegepast.

Afdeling	Organisatie onderdeel	VBH			Leiderschap afdelingshoofd
		M	SD	N	
11.	DGLM	3,46	0,260	3	Attractor
4.	DGLM	3,16	0,618	10	Attractor
3. 7. 10.	Medewerkers DGW	3,15	0,644	66	
	DGW	3,15	0,644		Container, Transforming Space en Edge & Tension
	DGW	3,15	0,644		Attractor en Edge & Tension
	DGW	3,15	0,644		Attractor
13.	CenD-HDJZ	2,97	0,463	9	Edge & Tension
1.	CenD-FMC	2,90	0,603	39	Attractor en Container
12.	DGMo	2,75	0,648	8	Attractor
2. 6.	Directie ... DGMo	2,72	0,680	26	
	DGMo	2,72	0,680		Attractor en Edge & Tension
	DGMo	2,72	0,680		Container (en in mindere mate Attractor)
8.	CenD-SKI	2,70	0,578	17	Edge & Tension
5.	DGMo	2,63	0,716	15	Container
9.	DGMo	2,54	0,429	10	Attractor, Edge & Tension en Container
14.	DGLM	2,43	0,597	20	Container
Totaal		2,88	0,657	223	

Tabel 5. Uitkomsten veranderingsbereidheid per afdeling

Naast veranderingsbereidheid wordt er, zoals gezegd, ook gekeken naar twee doelstellingen van de Vernieuwing, namelijk mobiliteit en de kernwaarden (RAVOT). Hier gaat het om de fase Employee Reactions van de Vernieuwing. Ook het gemiddelde en de standaarddeviatie van mobiliteit en RAVOT zijn per afdeling berekend.

Mobiliteit

In tabel 6 wordt het gemiddelde (en de bijbehorende standaarddeviatie) van de mate waarin men bereid is om mobiel te worden op afdeling gerangschikt van hoog naar laag. De gemiddelde bereidheid om mobiel te worden van alle afdelingen is 3,75. Het gemiddelde per afdeling ligt tussen de 3,22 en 4,5. Deze bereidheid is aanzienlijk hoger dan de veranderingsbereidheid. Er zijn 10 afdelingen die boven het gemiddelde scoren en slechts vier die daaronder zitten. Vier afdelingen scoren zelfs een 4 of hoger. Van de tien afdelingen die boven het gemiddelde scoren, wordt door zeven afdelingshoofden Attractor toegepast. Container wordt door vier afdelingshoofden toegepast (waaronder er één afdelingshoofd is dat ook Attractor toepast). Van de leidinggevenden die Attractor toepassen, zijn er drie die daarnaast Edge & Tension toepassen. In het geval van de afdelingen waar men onder het gemiddelde scoort (dit zijn vier afdelingen) en waar men dus wat minder bereid is om mobiel te worden, is er slechts één leidinggevende die Attractor toepast. Twee passen Edge & Tension toe en ook twee afdelingshoofden passen Container toe.

Afdeling	Organisatie onderdeel	Mobiliteit			Leiderschap afdelingshoofd
		M	SD	N	
12.	DGMo	4,50	0,535	8	Attractor
4.	DGLM	4,30	0,675	10	Attractor
5.	DGMo	4,07	0,458	15	Container
11.	DGLM	4,00	1,000	3	Attractor
3. 7. 10.	Medewerkers DGW	<u>3,85</u>	<u>0,916</u>	<u>66</u>	
	DGW	3,85	0,916		Container, Transforming Space en Edge & Tension
	DGW	3,85	0,916		Attractor en Edge & Tension
	DGW	3,85	0,916		Attractor
2. 6.	Directie ... DGMo	<u>3,81</u>	<u>0,939</u>	<u>26</u>	
	DGMo	3,81	0,939		Attractor en Edge & Tension
	DGMo	3,81	0,939		Container (en in mindere mate Attractor)
9.	DGMo	3,80	1,135	10	Attractor, Edge & Tension en Container
1.	CenD-FMC	3,56	0,882	39	Attractor en Container
8.	CenD-SKI	3,47	0,800	17	Edge & Tension
14.	DGLM	3,35	0,933	20	Container
13.	CenD-HDJZ	3,22	0,972	9	Edge & Tension
Totaal		3,75	0,904	223	

Tabel 6. Uitkomsten mobiliteit per afdeling

RAVOT

De mate waarin men weet welk gedrag er verlangd wordt op basis van RAVOT is ook op afdeling van hoog naar laag gerangschikt. Het gemiddelde en de standaarddeviatie zijn terug te vinden in tabel 7. De mate waarin men weet op welke manier men zich in het werk dient te gedragen, is gemiddeld 3,12 voor alle betrokken afdelingen. Per afdeling ligt dit gemiddeld tussen de 1,89 en de 4. Hier is een zeer groot contrast zichtbaar. Zes afdelingen scoren boven het gemiddelde en acht scoren eronder. Vijf van de zes afdelingshoofden van de afdelingen die boven het gemiddelde scoren, passen Attractor toe. Van de acht afdelingen die onder het gemiddelde scoren, wordt door slechts drie afdelingshoofden Attractor toegepast. Container en Edge & Tension worden door de afdelingshoofden van deze (onder gemiddeld scorende) afdelingen het meeste toegepast. Beide stijlen worden door vier leidinggevendenden toegepast (slechts in één geval in combinatie met elkaar).

Afdeling	Organisatie onderdeel	RAVOT			Leiderschap afdelingshoofd
		M	SD	N	
11.	DGLM	4,00	0,00	3	Attractor
4.	DGLM	3,80	1,229	10	Attractor
3. 7. 10.	Medewerkers DGW	3,68	0,931	66	
	DGW	3,68	0,931		Container, Transforming Space en Edge & Tension
	DGW	3,68	0,931		Attractor en Edge & Tension
	DGW	3,68	0,931		Attractor
1.	CenD-FMC	3,64	1,063	39	Attractor en Container
14	DGLM	3,10	0,912	20	Container
2. 6.	Directie ... DGMo	2,77	1,210	26	
	DGMo	2,77	1,210		Attractor en Edge & Tension
	DGMo	2,77	1,219		Container (en in mindere mate Attractor)
8.	CenD-SKI	2,41	1,176	17	Edge & Tension
12.	DGMo	2,38	1,188	8	Attractor
9.	DGMo	2,10	1,101	10	Attractor, Edge & Tension en Container
5.	DGMo	1,93	1,163	15	Container
13.	CenD-HDJZ	1,89	1,167	9	Edge & Tension
Totaal		3,12	1,233	223	

Tabel 7. Uitkomsten RAVOT per afdeling

Veranderingsbereidheid, mobiliteit en RAVOT samen

Voor elk van de drie punten afzonderlijk valt op dat bij de afdelingen die boven het gemiddelde scoren Attractor veelvuldig terugkomt en dat dit bij de afdelingen die onder het gemiddelde scoren juist niet zo is. Daar komen vooral Container en Edge & Tension terug.

Er zijn 5 afdelingen die op alle drie de vlakken (veranderingsbereidheid, mobiliteit, RAVOT) boven het gemiddelde scoren. Dit zijn afdeling 3, 4, 7, 10 en 11. Afdeling 3, 7 en 10 zijn afdelingen van DGW en deze data zijn niet tot op afdelingsniveau gespecificeerd. Het kan de afdelingshoofden dus eigenlijk niet helemaal persoonlijk worden aangerekend dat de afdelingen goed scoren. Het zegt wel wat dat op alle drie de punten bij DGW hoog wordt gescoord. Verder is er nog één afdeling die op 2 punten (veranderingsbereidheid en RAVOT) bovengemiddeld scoort, namelijk afdeling 1. Van deze genoemde afdelingen zijn er twee van DGLM (4 en 11), drie van DGW (3, 7 en 10) en één van FMC (1). Vijf van deze afdelingen zijn uit een beleidsDG en één afdeling uit een ondersteunende directie. Op vijf van deze zes afdelingen, die bovengemiddeld scoren, wordt door de leidinggevende Attractor toegepast. Attractor is bij al deze vijf leidinggevendenden zelfs de overheersende/meest typerende leiderschapspraktijk.

De meerderheid van de afdelingen scoort slechts op één of geen enkel punt bovengemiddeld. Twee afdelingen zitten in het geval van alle drie de punten onder het gemiddelde. Het gaat om afdeling 8 en afdeling 14. De overige zes afdelingen zitten op twee punten onder het gemiddelde en voor één punt erboven. De afdelingen 2, 5, 6, 9 en 12 scoren onder het gemiddelde in het geval van veranderingsbereidheid en RAVOT (en boven het

gemiddelde voor mobiliteit). Opvallend is dat al deze vijf afdelingen onder het organisatieonderdeel DGMO vallen. Dit zijn tevens alle afdelingen van DGMO die in dit onderzoek zijn betrokken. Voor afdeling 13 geldt dat er onder het gemiddelde wordt gescoord op de punten mobiliteit en RAVOT (op veranderingsbereidheid scoort men daarentegen op deze afdeling wel bovengemiddeld). Afdeling 13 valt onder de ondersteunende directie HDJZ. Afdeling 8 valt wederom onder een ondersteunende directie (SKI). Afdeling 14 hoort bij DGLM. De leiderschapspraktijken die door de afdelingshoofden van deze afdelingen worden toegepast zijn Edge & Tension (vier keer) en Container (vier keer). Attractor komt slecht op drie van deze acht afdelingen voor die onder gemiddeld scoren.

Correlatie veranderingsbereidheid, mobiliteit en RAVOT

Er is voor de drie variabelen, veranderingsbereidheid, mobiliteit en RAVOT, nagegaan of en in hoeverre deze met elkaar correleren. Veranderingsbereidheid en RAVOT blijken het meest te correleren met elkaar, namelijk voor 37,1%. Er is hier sprake van een significantie op het niveau van 0,01. Vervolgens hangen veranderingsbereidheid en mobiliteit tevens samen en wel voor 22,5%. Ook hier is er sprake van een significantie op het niveau van 0,01. Tot slot hangen de twee uitkomsten, mobiliteit en RAVOT, ook met elkaar samen. Het gaat hier om een correlatie van 13,6%. Deze correlatie is tevens significant al is dit op het niveau van 0,05 (de significantie bedraagt namelijk 0,043). Al met al kan er gezegd worden dat de drie variabelen samenhangen, maar dat deze correlatie niet heel sterk is. De correlatie is het sterkst tussen veranderingsbereidheid en RAVOT (37,1%), dan tussen veranderingsbereidheid en mobiliteit (22,5%) en de twee uitkomsten, mobiliteit en RAVOT, hangen het minst met elkaar samen (13,6%).

Concluderend

Al met al lijkt Attractor veruit de meest succesvolle leiderschapspraktijk te zijn als het gaat om veranderingsbereidheid, de bereidheid om mobiel te worden en het zich bewust zijn van welk gedrag er wordt verwacht op basis van de kernwaarden van de organisatie. Alle afdelingen van DGW die in dit onderzoek betrokken zijn, scoren zeer positief op de drie punten (al is dit niet helemaal hard te maken, aangezien de data niet is gespecificeerd tot op afdelingsniveau). Twee afdelingen die positief scoren vallen onder het organisatieonderdeel DGLM, terwijl de andere afdeling van DGLM (die in het onderzoek is betrokken) juist op alle drie de punten negatief scoort. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat het afdelingshoofd van de negatief scorende afdeling pas in 2009 bij de organisatie is gekomen. De Vernieuwing was toen al ruim twee jaar aan de gang. Tevens is dit de afdeling van DGLM die als enige niet heeft meegedaan aan de DGLMmy verkiezing (waarin de Vernieuwing centraal stond) Er is één afdeling van een ondersteunende directie die positief scoort, de andere twee betrokken afdelingen van ondersteunende directies scoren juist negatief. Het gaat hier om een afdeling van de directie FMC. Uit de achtergrond van de organisatie bleek dat FMC zich bezighoudt met het adviseren, toetsen en regisseren van het functioneren en presteren van VenW en dat dit organisatieonderdeel daarmee tevens betrokken is bij het mede ontwikkelen en realiseren van de Vernieuwing. Dit lijkt een passende verklaring te zijn. Van de afdelingen die onder het gemiddelde scoren (oftewel negatief scoren), vallen er vijf

onder DGMO. Er is zoals al genoemd geen enkele afdeling van DGMO die wel positief scoort. Een verklaring hiervoor wordt in paragraaf 5.2 gegeven.

4.4 Resultaten Performance

Tot slot komt er aan bod hoe afdelingshoofden zelf het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling beoordelen (resultaten fase Performance). Tevens wordt er in deze paragraaf in gegaan op hoe deze afdelingshoofden tegen een vervolg van de Vernieuwing aankijken.

Succes van de Vernieuwing

Aan alle afdelingshoofden is gevraagd wat voor cijfer zij geven aan het succes van de Vernieuwing op een schaal van 1 tot en met 5 binnen hun eigen afdeling. Daarbij staat 1 voor: geen doelen bereikt, 2 staat voor: geen significante doelen bereikt, 3 voor: slechts beperkt succes, 4 voor: de meeste doelen zijn succesvol behaald en 5 staat voor: alle doelen zijn behaald. In tabel 8 staan de uitkomsten van het succes van de Vernieuwing weergegeven. Het is opvallend dat de afdelingshoofden die een cijfer hebben gegeven voor het succes van de Vernieuwing binnen hun eigen afdeling nogal eensgezind zijn. Er wordt slechts één keer een 3 gegeven, wat meteen het laagste cijfer is. Verder geven 5 leidinggevendenden een cijfer tussen de 3 en de 4 (oftewel een 3,5) en vijf afdelingshoofden geven een 4. Het gemiddelde komt dan ook neer op een 3,7. Drie hoofden hebben geen cijfer gegeven. Twee afdelingshoofden noemen dat de mobiliteit binnen de organisatie de winst is van de Vernieuwing. Er wordt echter ook genoemd dat de taaktelling de mogelijkheden daartoe beperkt. Een ander noemt juist dat er door de taakstelling effect is (men wordt gedwongen om anders/efficiënter te werken). Daarnaast wordt Vernieuwing door drie respondenten beschouwd als een continu proces en dat je wat je hebt bereikt niet moet laten verwateren. Een aantal afdelingshoofden vraagt zich af of bepaalde verbeteringen (zoals het werken naar de kernwaarden en de externe gerichtheid) wel door de Vernieuwing komen. Verder wordt er genoemd dat Vernieuwing een meta begrip is dat door een ieder anders kan worden ingevuld en dat het moeilijk is om te achterhalen in hoeverre er gedragsverandering is opgetreden. Daarentegen wordt er meer over afdelingen heen gewerkt.

Afdelingshoofd	Cijfer afdeling	Uitkomsten/opmerkingen
1.	4	- Vernieuwing is een metabegrip, iedereen kan het invullen door zijn eigen bril.
2.	4	- Je blijft constant bezig.
3.	4	- Veel bereikt, dit niet laten verwateren.
4.	Tussen 3 en 4	- Men gedraagt zich volgens de kernwaarden, maar komt dit door de Vernieuwing? - Er wordt meer over afdelingen heen gewerkt. - Door de taakstelling is er effect.
5.	3	- Lastig.
6.	Tussen 3 en 4	/
7.	4	- Heel veel dingen zijn in meer of mindere mate geïmplementeerd, maar het lastige is in hoeverre dit nou tot gedragsverandering leidt.
8.	n.v.t.	/
9.	Tussen 3 en 4	- Een aantal doelen bereikt, een aantal ook niet. - Sommige medewerkers zullen het meer op hun netvlies hebben dan anderen.
10.	4	- Maar het is een continu proces. - Winst van de Vernieuwing: behoefte en belangstelling om mobiel te worden.
11.	Tussen 3 en 4	- Men gaat nu veel serieuzer om met de RKW cyclus.
12.	Tussen 3 en 4	- Komen bepaalde dingen (zoals externe gerichtheid en transparantie) wel door de Vernieuwing? - Winst van de Vernieuwing: mobiliteit. - Alleen belemmert taakstelling mobiliteit.
13.	Kan geen cijfer geven	/
14.	Niet besproken in interview	/
Gemiddeld	3,7	

Tabel 8. Uitkomsten fase Performance; Uitkomsten van de Vernieuwing

Vervolg van de Vernieuwing

In de interviews is ook gevraagd naar hoe men een vervolg van de Vernieuwing voor ogen heeft. Het zijn mensen die ervaring hebben met de Vernieuwing in de praktijk en zij hebben dan ook een mening over hoe nu verder, wat kan er beter in een volgend traject etc.

Een aantal punten vallen op over hoe de afdelingshoofden het vervolg van de Vernieuwing zien. Drie afdelingshoofden vinden dat het geen 'Vernieuwing' meer moet worden genoemd. Dan wordt er ook drie keer genoemd dat er een paar concrete dingen/begrippen genoemd moeten worden waar men bijvoorbeeld in een bepaald jaar aan werkt. Er wordt ook door drie leidinggevendenden aangegeven dat er meer moet worden aangesproken, ook dichterbij de top. Het moet ook bottom up kunnen. En natuurlijk top down: de top moet het management aanspreken en het management weer de medewerkers. Er wordt tevens genoemd dat taakstelling

niet moet worden gekoppeld aan Vernieuwing en dat men gewoon moet zeggen waar het op staat, namelijk op efficiency. Er wordt twee keer gezegd dat er VenW breed gekeken moet worden naar wat nog wel en wat niet meer gedaan moet worden. Een derde persoon vindt zelfs dat dit interdepartementaal moet worden gedaan. Er wordt ook een aantal keer genoemd dat er moet worden gekeken naar anderen, hoe zij het doen. Bijvoorbeeld naar andere departementen, maar ook naar goede voorbeelden uit het bedrijfsleven. Een laatste punt dat een aantal keer is genoemd, is dat er inspraak vooraf mogelijk moet zijn (afdelingshoofden moeten bijvoorbeeld betrokken worden bij de formulering van een verandering). In bijlage 3, tabel 4 is de visie op een vervolg van de Vernieuwing per afdelingshoofd te vinden.

5. Conclusies

5.1 Beantwoording deelvragen

De Vernieuwing bij VenW is voor dit onderzoek ingedeeld op basis van vijf verschillende niveaus. Deze vijf niveaus zijn afgeleid van het model van Wright en Nishii (2006). Door middel van deze vijf niveaus kan het proces van de vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk goed in kaart worden gebracht en wordt de impact van elke fase duidelijk. De deelvragen zijn ingedeeld op volgorde van deze verschillende fasen; Intended, Actual, Perceived, Employee Reactions en Performance. De fase Intended bestaat uit twee elementen (en deelvragen), net als dat bij de fase Actual het geval is. De laatste deelvraag heeft betrekking op twee fasen, namelijk op Employee Reactions en Performance.

Intended – Bedoelde Vernieuwing

Allereerst zal de eerste deelvraag worden beantwoord. Het gaat om de vraag: Hoe is de Vernieuwing bij VenW bedoeld? De bedoelde Vernieuwing bij VenW is te typeren als een *Master* aanpak in combinatie met een aanpak van *Self-Assembly*.

De aanpak van de Vernieuwing bij VenW is te typeren als *Master* vanwege het beleidsvoornemen, waarin alle voornemens en plannen staan. Hieruit blijkt dat er sprake is van een centrale opzet en dat het gestuurd wordt als een verbonden geheel. Een ander kenmerk van de aanpak bij VenW waaruit de *Master* benadering blijkt, is het overkoepelende statement dat wordt afgegeven door de drie centrale thema's van de Vernieuwing; "integraler, minder en beter". *Self-Assembly* is aan de andere kant echter ook typerend voor de veranderaanpak bij VenW en wel doordat de Vernieuwing bij VenW beschouwd wordt als een proces waarbij het doel wel duidelijk is, maar niet alles van tevoren is vastgelegd. Zo zijn bijvoorbeeld de kernwaarden voor de hele Bestuurskern hetzelfde, maar moet de vertaling ervan naar het dagelijks werk op afdelingsniveau plaatsvinden.

Tevens is er ruimte voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden (*Master*); de intentie is om het management in de Vernieuwing goed te begeleiden en ondersteunen door middel van trainingen en opleidingen. Verder zullen er managementsessies georganiseerd gaan worden waarin men best practices kan delen. Hieruit blijkt dat het management samen een team moet vormen en de Vernieuwing gestuurd wordt als een verbonden geheel. De *Self-Assembly* aanpak komt aan de andere kant naar voren in dat de middenmanagers als een belangrijke groep worden gezien in het realiseren van de Vernieuwing, omdat zij het moeten doorvertalen naar de specifieke werksituatie. Daarbij moet het ondersteunen en stimuleren van managers met verschillende instrumenten aandacht krijgen. Dit zijn allebei *Self-Assembly* kenmerken.

Tot slot zijn er nog twee belangrijke kenmerken van de Vernieuwingsaanpak bij VenW die een *Master* aanpak laten zien. Zo blijkt de centrale opzet tevens uit de uniforme wijze, waarop de gewenste manier van werken door HRM gefaciliteerd wordt (door o.a. het nieuwe functioneringsgesprek). Tenslotte kenmerkt de communicatie (over de Vernieuwing) zich als een *Master* aanpak, omdat de informatie over de Vernieuwing volledig en eenduidig gecommuniceerd moet worden naar medewerkers, waardoor er sprake is van een centrale aanpak en een overkoepelend statement.

Intended – Bedoelde ondersteuning

De tweede deelvraag gaat over het tweede onderdeel van de fase Intended in dit onderzoek. De vraag betreft: Welke ondersteuning krijgt de middenmanager in het vernieuwingsproces en hoe is deze bedoeld? De ondersteuning die de middenmanager krijgt kan getypeerd worden als een combinatie van *Self-Assembly* en *Master*. Aan het begin van het veranderproces (2007/2008) is er meer gedaan aan het bieden van ondersteuning dan 'nu' (2010). Het is langzaam maar zeker in de lijn terecht gekomen. Hieruit blijkt zowel de *Master* als de *Self-Assembly* benadering vanwege de centrale opzet die er in eerste instantie was (*Master*) en de vrijheid die er is voor het lagere management (*Self-Assembly*).

Middenmanagers van VenW krijgen ondersteuning in de vorm van: bijeenkomsten, conferenties, communicatiemiddelen, opleidingen en trainingen en een toolbox. In het vernieuwingsproces zijn managers niet verplicht om iets met de ondersteuning te doen (zoals het lezen van mails, het gaan naar bijeenkomsten en het gebruiken van de toolbox). Er is hierin kortom vrijheid voor het lagere management en tevens duidt het erop dat het proces voor een groot deel is overgelaten aan de afdelingen. Dit is te duiden als een *Self-Assembly* aanpak.

De *Master* benadering is terug te vinden in dat de SG en de Bestuursraad van de organisatie als boegbeeld dienen in filmpjes, mails en op bijeenkomsten. Hierin is een sterke centrale opzet te zien, wordt er een overkoepelend statement afgegeven en stuurt men de Vernieuwing als een verbonden geheel. Tevens komt *Master* terug in de opleiding 'manager en Vernieuwing' en specifieke trainingen, waarin het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden centraal staat. De toolbox, die dient om managers een handvat te bieden in het doorvoeren van de Vernieuwing op de eigen afdeling, kenmerkt zich als *Self-Assembly*.

Er kan geconcludeerd worden dat de *Master* benadering is terug te zien in alle ondersteunende middelen, met uitzondering van de toolbox. Echter wordt men vrijgelaten om de ondersteuning al dan niet te gebruiken, dus ondanks de *Master* opzet van de meeste ondersteunende middelen, kan deze aanpak uiteindelijk toch het beste als een combinatie van *Self-Assembly* en *Master* worden getypeerd.

Actual – Leiderschapspraktijken van middenmanagers

Na de fase Intended volgt de fase Actual van het vernieuwingsproces. Hier gaat het erom wat middenmanagers daadwerkelijk doen om de Vernieuwing te implementeren. De derde deelvraag luidt: Wat doet de middenmanager om de Vernieuwing op de eigen afdeling door te voeren? De leiderschapspraktijken die worden toegepast door de middenmanagers van VenW, in rangorde van vaak tot minder vaak, betreffen:

- *Attractor* (9 keer);
- *Edge & Tension* (6 keer);
- *Container* (6 keer);
- *Transforming Space* (1 keer).

Attractor komt relatief vaak voor. De afdelingshoofden creëren bij VenW vaak een gedeelde sfeer en betekenis over de gehele afdeling, waardoor duidelijk wordt wat de Vernieuwing in het werk van de medewerkers kan betekenen (bijvoorbeeld in het geval van RAVOT). Deze afdelingshoofden zijn zich bewust van het eigen leiderschap (voorbeeldgedrag tonen in het gedragen naar de kernwaarden RAVOT) en streven de doelen van de

organisatie als geheel na. *Edge & Tension* is te herkennen in dat afdelingshoofden lastige kwesties benoemen en uitdagen (medewerkers aanspreken op bijvoorbeeld mobiliteit) en de normale gang van zaken verstoren (huidig takenpakket herzien) *Container* komt evenveel voor als *Edge & Tension* en gaat bij de afdelingshoofden van VenW vooral over het stellen van grenzen, verwachtingen en harde regels (o.b.v. competenties die worden en bepaald gedrag dat wordt verwacht). Ook geven de afdelingshoofden bevestigende en aanmoedigende signalen af (zoals medewerkers laten meedenken in het vernieuwingsproces). Tot slot wordt *Transforming Space* bijna niet toegepast door middenmanagers bij VenW.

Actual – Ervaren ondersteuning

De fase Actual bestaat nog uit een ander onderdeel, namelijk de manier waarop de afdelingshoofden de ondersteuning ervaren. De vierde deelvraag luidt dan ook: Hoe wordt de ondersteuning door de middenmanager ervaren? In de fase Intended is onderzocht welke ondersteuning er voor middenmanagers is en hoe deze is bedoeld. Al met al lijken de factoren *Desire* en *Support van HR* iets te zeggen over de wijze waarop afdelingshoofden de ondersteuning ervaren.

De volgende ondersteuning wordt als positief ervaren door afdelingshoofden van VenW:

- De HRM instrumenten (zoals RKW formulieren);
- De cursusdag RKW;
- De wisselwerking tussen het initiatief vanuit HR en dat HR beschikbaar is indien daar behoefte aan is;
- De HRM ondersteuner van SSO-HRM.

In negatieve zin is door afdelingshoofden genoemd:

- Het informeren van nieuwe afdelingshoofden van buiten de organisatie;
- De ondersteuning is alleen aanbodgericht;
- Er is geen opleidingspakket om medewerkers te trainen in de kernwaarden;
- De ondersteuning bij de mobiliteitsronde.

Alle bovengenoemde punten worden genoemd op basis van de al dan niet (positief/negatief) aanwezige bereidheid (*Desire*) om wat met de ondersteuning te doen en de ondersteuning vanuit HRM (*Support van HR*) die op dat vlak positief dan wel negatief wordt bevonden. De ondersteuning vanuit HRM (*Support van HR*) en de bereidheid (*Desire*) om iets met de ondersteuning te doen worden kortom beiden zowel wel als niet hinderlijk ervaren in de ondersteuning die men krijgt om de Vernieuwing te implementeren. Wat opvalt, is dat het bij de negatieve punten die worden genoemd, allemaal zaken zijn waarover van tevoren niet is nagedacht door HRM. Bijvoorbeeld bij het derde punt over het opleidingspakket; er is wel een cursusdag RKW voor managers waar ze getraind worden in hoe ze medewerkers beoordelen op onder andere de kernwaarden, maar als die beoordeling vervolgens op bepaalde punten niet positief is, wordt er geen oplossing geboden. Het vierde punt laat een beetje hetzelfde zien. Afdelingshoofden worden geacht om mobiliteit te bevorderen op de afdeling. Als een medewerker vervolgens bereid is om mobiel te worden, ontbreekt de ondersteuning om het te kunnen realiseren. Het lijkt erop

dat er van tevoren veel is bedacht door HRM en dat afdelingshoofden het daar mee moeten doen, want er is vervolgens weinig ondersteuning om afdelingshoofden gaandeweg te helpen (is een kenmerk van *Self-Assembly*).

Perceived – Veranderingsbereidheid met betrekking tot de Vernieuwing

Na de fase Actual komt de fase Perceived, waarbij het gaat om de Vernieuwing op het niveau van de medewerkers. Deelvraag 5 luidt als volgt: Hoe bereid zijn medewerkers om te veranderen? De gemiddelde veranderingsbereidheid van de afdelingen die in het onderzoek zijn betrokken blijkt 2,88 te zijn op een schaal van 1 t/m 5. De uitkomst van de gemiddelde veranderingsbereidheid geeft aan dat medewerkers eigenlijk neutraal staan tegenover het wel of niet veranderen. De afdeling die het minst veranderingsbereid is, scoort gemiddeld een 2,43 (dit neigt naar het niet bereid zijn om te veranderen). De afdeling die het meest bereid is tot veranderen, scoort een 3,46 (dit neigt meer naar de bereidheid om te veranderen). Al met al is de veranderingsbereidheid onder medewerkers bij VenW niet overweldigend.

Employee Reactions – Uitkomsten Vernieuwing (mobiliteit en RAVOT)

Dan volgt het niveau Employee Reactions. Hier wordt deelvraag 6, Wat zijn de uitkomsten van het vernieuwingsproces? beantwoord, als het gaat om de uitkomsten op medewerkerniveau. Twee belangrijke uitkomsten die men voor ogen had aan de start van de Vernieuwing betreffen *mobilititeit* en het werken volgens bepaalde kernwaarden, namelijk *RAVOT*. De gemiddelde bereidheid om *mobiel* te worden van de medewerkers van alle afdelingen die in het onderzoek zijn betrokken, is 3,75 op een schaal van 1 t/m 5. '3' betekent dat men er neutraal tegenover staat en '4' betekent dat men bereid is om mobiel te worden. Deze uitkomst gaat meer naar de 4 en betekent dat medewerkers bij VenW redelijk bereid zijn om mobiel te worden. De laagst scorende afdeling scoort gemiddeld een 3,22 (iets positiever dan neutraal) en de hoogst scorende afdeling scoort een 4,5 (bereid tot helemaal bereid om mobiel te worden). Er is geen enkele afdeling waar de medewerkers niet bereid zijn om mobiel te worden.

Als het gaat om *RAVOT* en dat medewerkers weten welk gedrag er in het kader daarvan wordt verwacht, is het gemiddelde een 3,12 op een schaal van 1 t/m 5 voor alle afdelingen. Dit betekent niet dat men niet op de hoogte is van welk gedrag er wordt verwacht, maar aan de andere kant is het ook niet zo dat men wel op de hoogte is, al neigt de uitkomst wel iets meer naar deze positieve kant. Er is een groot contrast zichtbaar tussen de laagst en de hoogst scorende afdeling. De afdeling die het laagst scoort, scoort gemiddeld een 1,89. Dit betekent dat de medewerkers van die afdeling niet weten welk gedrag er van hen wordt verwacht op basis van *RAVOT*. De afdeling die het meeste op de hoogte is van *RAVOT* scoort een 4, wat betekent dat men weet welk gedrag er wordt verwacht, al zou deze kennis nog wel verbeterd kunnen worden.

Performance – Succes van de Vernieuwing per afdeling

Tot slot is er nog het niveau Performance. Hier gaat het ook om uitkomsten van de Vernieuwing bij VenW en wordt er nog verder antwoord gegeven op de zesde deelvraag; Wat zijn de uitkomsten van het vernieuwingsproces? Op dit niveau gaat het om het succes van de Vernieuwing op iedere afdeling. Het

gemiddelde van alle afdelingshoofden komt neer op een 3,7 op een schaal van 1 t/m 5. Er is maar één afdelingshoofd dat een 3 geeft, zes afdelingshoofden geven een 3,5 en vijf afdelingshoofden geven zelfs een 4. Drie afdelingshoofden hebben echter helemaal geen cijfer gegeven. De afdelingshoofden beoordelen het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling relatief positief. '3' staat namelijk voor 'slechts beperkt succes' en '4', waar 3,7 meer bij in de buurt zit, staat voor 'de meeste doelen zijn succesvol behaald'.

5.2 Analyse van de niveaus uit het conceptueel model

Alle niveaus uit het conceptueel model zijn nu in kaart gebracht. In het resultatenhoofdstuk zijn de leiderschapspraktijken die de afdelingshoofden hebben toegepast (Actual) al wel afgezet tegen de veranderingsbereidheid (Perceived) en de twee belangrijke uitkomsten van de Vernieuwing (Employee Reactions). Nu zal tevens het gedeelte over de ervaren ondersteuning (tevens Actual) en het cijfer dat een afdelingshoofd geeft aan de Vernieuwing op zijn/haar eigen afdeling (Performance) worden meegenomen. De fase Intended wordt allereerst nog even buiten beschouwing gelaten, omdat dat gedeelte voor de gehele Bestuurskern geldt en er op de andere vier niveaus gespecificeerd kan worden tot op afdelingsniveau.

Afdelingen van VenW die boven het gemiddelde scoren

Er blijken vijf afdelingen te zijn die boven het gemiddelde scoren als het gaat om *veranderingsbereidheid*, *mobiliteit* en *RAVOT*. Er is één afdeling die boven het gemiddelde scoort op twee van deze drie punten, namelijk op *veranderingsbereidheid* en *RAVOT*. Deze groep, van zes afdelingen, wordt gezien als de groep die boven het gemiddelde scoort. De leiderschapspraktijk *Attractor* komt hier veelvuldig terug, namelijk bij vijf van de zes afdelingshoofden. De aangeboden ondersteuning waar afdelingshoofden bij VenW positief dan wel negatief over zijn, brengt geen patronen naar voren. Als er wordt gekeken naar de factoren (*Desire/Support van HR*) op basis waarvan men negatief is over de ondersteuning, valt op dat dit vooral te maken heeft met de *Support van HR* (6 keer) die te kort schiet op bepaalde punten en veel minder met de bereidheid (*Desire*, 1 keer) van het afdelingshoofd om iets met de ondersteuning te doen. In de gevallen waarin men binnen deze groep positief is over de ondersteuning, ligt de verklaring daarvan ongeveer even vaak in *Support van HR* (6 keer) als in *Desire* (5 keer). Het cijfer dat deze afdelingshoofden gemiddeld geven voor het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling is een 3,8, wat aangeeft dat de meeste doelen succesvol zijn behaald volgens de afdelingshoofden uit deze groep. Er wordt twee keer een 3,5 toegekend aan het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling en maar liefst vier keer een 4. Dit cijfer voor succes ligt hoger dan het gemiddelde van alle afdelingshoofden.

Afdelingen van VenW die onder het gemiddelde scoren

Dan is er ook een groep van acht afdelingen die op twee of op alle drie de punten (*veranderingsbereidheid*, *mobiliteit* en *RAVOT*) onder het gemiddelde scoort. Binnen deze groep komt de praktijk *Attractor* veel minder voor, namelijk bij drie van de acht afdelingshoofden. *Edge & Tension* en *Container* komen daarentegen veel voor, allebei bij vier afdelingshoofden. Als er wordt gekeken waarover men positief dan wel negatief is wat betreft de ondersteuning, zijn er, net als bij de groep die boven het gemiddelde scoort, geen patronen te zien. Er bleek in de groep van succesvolle afdelingen dat als men negatief is over de ondersteuning, dat dit vooral verklaard kan

worden door *Support van HR*. In deze groep, waar de Vernieuwing minder doorgesijpeld blijkt te zijn, is men even vaak op basis van *Support van HR* als op basis van *Desire* (allebei 5 keer) negatief over de ondersteuning. Wanneer men positief staat ten opzichte van bepaalde zaken van de ondersteuning, kan dit net iets meer verklaard worden door *Support van HR* (6 keer) dan door *Desire* (4 keer). Men is in deze groep dus duidelijk minder bereid (*Desire*) om iets met de ondersteuning te doen. Als er wordt gekeken naar het cijfer dat de afdelingshoofden geven voor het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling, wordt er door drie afdelingshoofden geen cijfer gegeven, omdat zij het lastig vinden om dit te beoordelen. De overige vijf afdelingshoofden die wel een cijfer geven, geven gemiddeld een 3,5. Dit ligt onder het gemiddelde van alle afdelingshoofden, maar het geeft wel aan dat er volgens deze afdelingshoofden sprake is van succes. Eén afdelingshoofd geeft een 4, drie afdelingshoofden geven een 3,5 en één afdelingshoofd geeft een 3.

Intended aan de analyse toevoegen

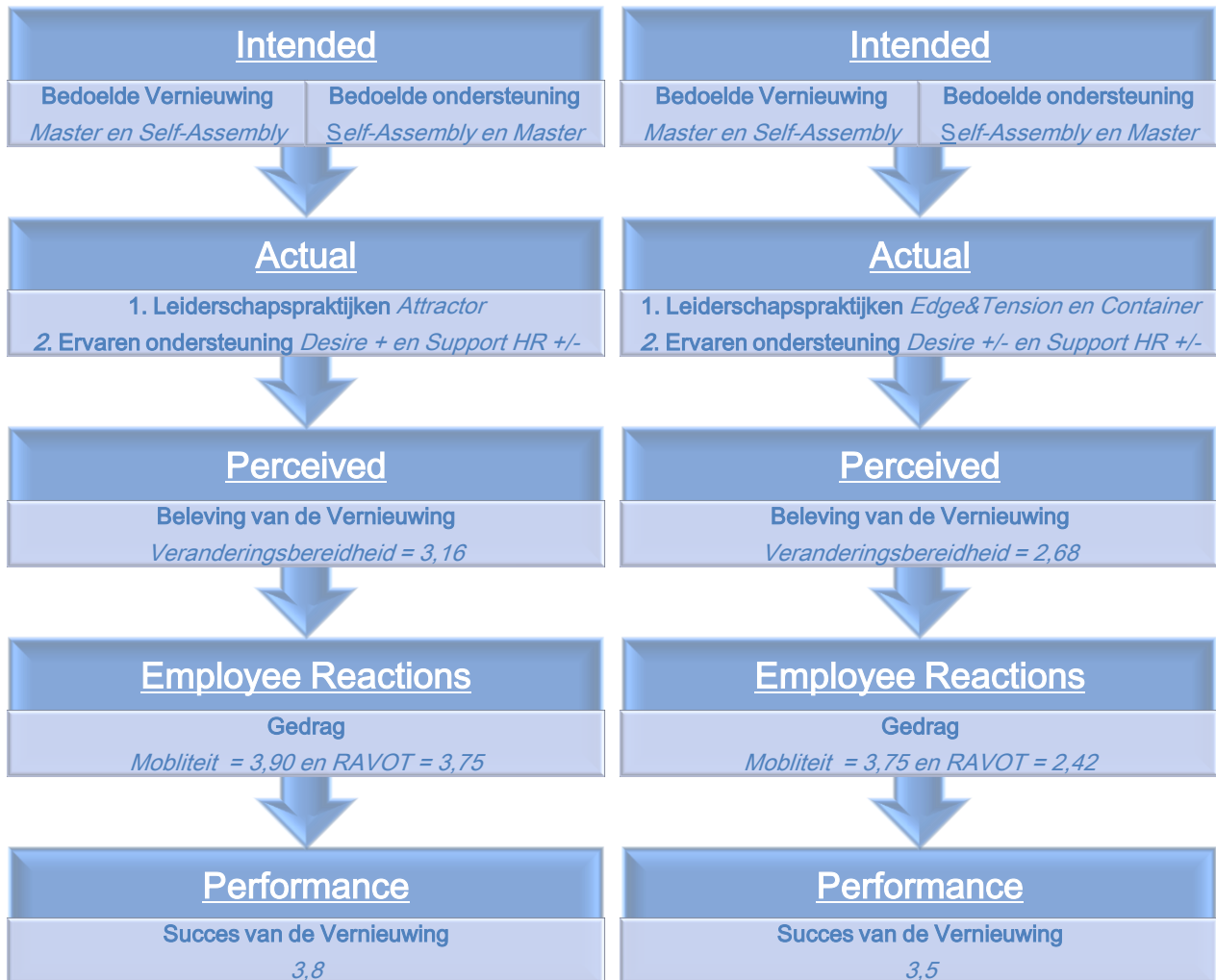
In dit onderzoek komen een aantal afdelingen naar voren die verandersucces vertonen en een aantal afdelingen die minder succesvol zijn in het doorvoeren van de Vernieuwing. Dit verschil kan onder andere verklaard worden door de leiderschapspraktijken die een afdelingshoofd toepast. De leiderschapspraktijk *Attractor* komt namelijk veelvuldig voor op de succesvolle afdelingen en veel minder op de overige afdelingen. Het verschil in verandersucces kan tevens verklaard worden door de bereidheid van een afdelingshoofd om iets met de ondersteuning te doen. Die bereidheid is namelijk aanwezig op de succesvolle afdelingen, terwijl dit op de andere afdelingen minder is. Op die andere afdelingen is men ook vaak niet bereid om iets te doen met de ondersteuning, terwijl dit verschijnsel op de succesvolle afdelingen slechts één keer voorkomt.

De fase *Intended* is tot nu toe nog niet betrokken in de algehele analyse. Er is aan het begin van dit hoofdstuk gebleken dat beide onderdelen van *Intended* getypeerd kunnen worden door de veranderbenaderingen *Master* en *Self-Assembly*. Er is uit eerder onderzoek duidelijk geworden dat *Master* gerelateerd is aan succes en *Self-Assembly* daarentegen helemaal niet. Relevant is nu om te zien of het verschil in verandersucces in beginsel ook te verklaren is door de aanpak van de Vernieuwing, oftewel door de bedoelde Vernieuwing (*Intended*). Deze aanpak zou namelijk aan de ene kant (*Master*) wel moeten leiden tot verandersucces, maar aan de andere kant (*Self-Assembly*) niet. Ook de bedoelde ondersteuning (tevens *Intended*) kan het verschil in succes verklaren. Over de verschillende zaken van de ondersteuning is men wisselend positief en negatief. In de succesvolle groep zijn de afdelingshoofden zoals gezegd meer bereid (*Desire*) om wat met de ondersteuning te doen. Dit lijkt niet te komen door het type ondersteuning, maar door de afdelingshoofden zelf. Als het echter gaat om de factor *Support HR* zijn de afdelingshoofden in beide groepen over bepaalde zaken positief (12 keer), maar over andere zaken negatief (11 keer). Dit geeft aan dat de ondersteuning niet optimaal is en dit kan komen door de manier waarop de ondersteuning is bedoeld. Dit komt met name door het *Self-Assembly* element, waarbij er wel enigszins sprake is van centrale sturing, maar met vrijheid voor het lagere management. De afdelingshoofden zijn, zoals is gebleken, niet verplicht om iets met de ondersteuning te doen. Tevens is het onder andere misgegaan bij het informeren van nieuwe afdelingshoofden over de Vernieuwing en heeft de ondersteuning tijdens de mobiliteitsronde tekort geschoten.

Om nog even verder te gaan op de drie nieuwe afdelingshoofden die slecht geïnformeerd zijn over de Vernieuwing; één van hen is afdelingshoofd van een succesvolle afdeling. Dit afdelingshoofd past de leiderschapspraktijk *Attractor* toe. De twee andere nieuwe afdelingshoofden passen dit allebei niet toe, één van hen gebruikt namelijk *Edge & Tension* en de ander *Container*. Dit bevestigt nog meer dat *Attractor* een positieve invloed heeft op het succes van de afdeling in de Vernieuwing. De houding van een afdelingshoofd (de bereidheid om iets met de ondersteuning te doen) en de leiderschapspraktijk waarover hij/zij beschikt, doet er meer toe dan de verschillende soorten ondersteuning die HRM biedt (hierin kunnen immers geen patronen worden gevonden en zijn de afdelingshoofden wisselend positief en negatief over de verschillende ondersteuning). De manier waarop de ondersteuning is geboden, lijkt echter wel toe te doen, vanwege het vrijwillige karakter van de bedoelde ondersteuning, waardoor een afdelingshoofd zelf beslist of hij/zij er wel of geen gebruik van maakt. Kortom: het type ondersteuning (communicatie, toolbox etc.) heeft geen invloed op het succes, maar de manier waarop de ondersteuning vanuit HRM wordt geboden wel. Alle ondersteuning wordt vrijblijvend aangeboden, waardoor een afdelingshoofd zelf uitmaakt wat hij/zij er mee doet en of hij/zij er überhaupt wat mee doet. In de succesvolle groep afdelingen, zijn de afdelingshoofden vaak bereid (*Desire*) om wat met de ondersteuning te doen en geen van hen is niet bereid om er wat mee te doen, zij maken op vrijwillige basis gebruik van de ondersteuning. In de andere groep afdelingen, waar onder het gemiddelde wordt gescoord, is men minder vaak bereid om wat met de ondersteuning te doen en is men ook vaak niet bereid om er wat mee te doen. In deze groep werkt de aanpak (*Intended*) van ondersteuning op vrijwillige basis niet. Het *Self-Assembly* element van de bedoelde ondersteuning heeft een negatieve invloed op het verandingsucces.

Wat verder nog erg opvalt is dat vijf van de acht afdelingen die onder het gemiddelde scoren, onder het organisatieonderdeel DGMO vallen. Dit zijn tevens alle afdelingen van DGMO die in het onderzoek betrokken zijn. Elk van deze vijf afdelingen scoort onder het gemiddelde als het gaat om *veranderingsbereidheid* en *RAVOT*, maar scoren daarentegen op *mobiliteit* allemaal boven het gemiddelde. Uit de achtergrond van de Vernieuwing valt op te maken dat er niet veel is gedaan binnen de top van DGMO om de Vernieuwing te implementeren. De 'Intended strategie' van de Vernieuwing is binnen DGMO niet uitgevoerd. De reden dat er op mobiliteit wel goed wordt gescoord door al deze afdelingen, kan komen doordat men de taakstelling wel heeft opgepakt binnen DGMO en dat men de mobiliteit onder medewerkers heeft bevorderd om de taakstelling te realiseren. De taakstelling is immers iets dat kan worden gemeten. Het is meetbaar of een organisatieonderdeel in fte's is gedaald, daarentegen kan het werken volgens de kernwaarden niet gemeten worden. De bedoelde Vernieuwing (*Intended*) lijkt dus een impact te hebben op het succes van de Vernieuwing. DGW heeft de Vernieuwing meer opgepakt door de 'Vernieuwing DGW' op te zetten. Alle drie de afdelingen van DGW zijn succesvol. Bij DGLM heeft men de Vernieuwing ook meer opgepakt en twee van de drie afdelingen zijn succesvol in de Vernieuwing (en één niet). Hoewel het succes van de afdelingen verklaard wordt aan de hand van de toegepaste leiderschapspraktijk (*Attractor*) en de bereidheid van de betreffende afdelingshoofden om wat met de ondersteuning te doen, zou ook het feit dat DGW en DGLM de Vernieuwing meer hebben opgepakt, kunnen meewegen in het succes. Wat verder nog opvalt, is dat de drie ondersteunende afdelingen, die zijn betrokken in het onderzoek, juist allemaal onder het gemiddelde scoren op mobiliteit. Alle andere afdelingen, die allemaal tot de lijn behoren, scoren op één afdeling na allemaal positief op mobiliteit.

Alle bovenstaande bevindingen kunnen in het conceptueel model worden gezet. Omdat er twee groepen afdelingen te onderscheiden zijn, waarvan de één succesvol is in de Vernieuwing en de ander niet, worden de bevindingen op basis van de twee groepen elk apart in het model gezet. Op deze manier wordt het verschil goed zichtbaar. Zie figuur 3.



Figuur 3. Bevindingen in het conceptueel model

5.3 Conclusie

Dan zal nu de centrale vraag van het onderzoek worden beantwoord. Het gaat om de volgende vraag: “Welke impact hebben de verschillende niveaus in het vernieuwingsproces (de top, het middenmanagement, de ondersteuning en de medewerkers) op de implementatie van de Vernieuwing binnen de Bestuurskern van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en wat kan men hiervan leren voor verandertrajecten in de toekomst?”

Succes van de Vernieuwing

De vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk bestaat, zoals bekend, uit verschillende niveaus. De laatste drie fasen (Perceived, Employee Reactions en Performance) laten zien in hoeverre een afdeling nu succesvol is in de

Vernieuwing. Zo is in de fase *Perceived* en *Employee Reactions* duidelijk geworden dat een zestal afdelingen positief scoort ten opzichte van de gemiddelde *veranderingsbereid* en de gemiddelden van de twee gewenste uitkomsten van de Vernieuwing (*mobiliteit* en *RAVOT*). Bij de andere acht afdelingen is dit andersom. Tevens geven de afdelingshoofden van de eerder genoemde zes afdelingen een hoger cijfer voor het succes van de Vernieuwing op de eigen afdeling (*Performance*) dan de afdelingshoofden van de acht minder goed scorende afdelingen.

De impact van de bedoelde Vernieuwing (Intended)

De veranderbenaderingen die de bedoelde Vernieuwing (*Intended*) typeren, zijn *Master* en *Self-Assembly*. Uit eerder onderzoek blijkt de eerste wel gecorreleerd te zijn met veranderversucces en de tweede niet. Dit kan dan ook het verschil in veranderversucces tussen twee groepen afdelingen verklaren. De mate waarin een organisatieonderdeel de strategie van de bedoelde Vernieuwing oppakt, is ook een verklaring voor dat verschil. Waar men op het niveau van een organisatieonderdeel de strategie van de bedoelde Vernieuwing oppakt, blijken de afdelingen die onder dat organisatieonderdeel vallen veranderversucces te vertonen. De vrijheid die er voor het lagere management is en het feit dat het proces wordt overgelaten aan de afdelingen, oftewel het *Self-Assembly* element van de aanpak, maakt dat een organisatieonderdeel er zelf voor kiest in hoeverre het de Vernieuwing oppakt. Dit is van invloed op het uiteindelijke veranderversucces van haar afdelingen.

De impact van de bedoelde ondersteuning (Intended) en van de ervaren ondersteuning (Actual)

De bedoelde ondersteuning (*Intended*) kan (tevens) getypeerd worden als een combinatie van de veranderbenaderingen *Self-Assembly* en *Master*. Volgens de theorie is dit door het *Self-Assembly* element niet de meest effectieve aanpak. Het *Self-Assembly* element komt in dit onderzoek erg duidelijk terug in het feit dat afdelingshoofden niet verplicht worden om iets met de ondersteuning te doen, maar dat daar juist een vrijwillig karakter aan hangt. Deze manier waarop de ondersteuning is bedoeld, blijkt vervolgens uit de manier waarop afdelingshoofden de ondersteuning ervaren (*Actual*), niet effectief te zijn. De afdelingshoofden waarvan de afdelingen succesvol zijn in de Vernieuwing zijn bereid (*Desire*) om wat met de ondersteuning te doen. De afdelingshoofden waarvan de afdelingen minder succesvol zijn in de Vernieuwing zijn ook wel bereid (*Desire*), al is dit minder, maar zij zijn echter ook vaak niet bereid. Op deze '*Self-Assembly*' wijze van aanpak hangt of een afdelingshoofd wel of niet wat doet met de ondersteuning helemaal af van de houding (bereid of niet bereid) van dat afdelingshoofd zelf. Indien een afdelingshoofd niet bereid is om wat met de ondersteuning te doen, heeft dit een negatief effect op het veranderversucces. De factor *Support van HR* wordt in beide groepen als positief ervaren, maar tevens net zo vaak als negatief. Dit geeft ook aan dat de aanpak van de ondersteuning niet optimaal is. De typen ondersteuning (communicatie, toolbox e.d.) hebben geen impact op het veranderversucces, maar de manier waarop de bedoelde ondersteuning wordt aangepakt wel. De *Self-Assembly* aanpak van de bedoelde ondersteuning (*Intended*) heeft een negatieve invloed op wat een afdelingshoofd ermee doet (*Actual*) en op het uiteindelijke succes van de Vernieuwing op een afdeling.

De impact van de toegepaste leiderschapspraktijken (Actual)

De leiderschapspraktijken die afdelingshoofden toepassen in het doorvoeren van de Vernieuwing (*Actual*), hebben tevens een impact op het al dan niet aanwezige verandersucces op een afdeling. Bij de zes afdelingen die, op basis van de fasen Perceived, Employee Reactions en Performance, succesvol zijn in het doorvoeren van de Vernieuwing wordt door vijf van deze zes afdelingshoofden de leiderschapspraktijk *Attractor* gebruikt. Daarentegen komt deze praktijk bij de acht niet zo succesvolle afdelingen haast niet voor. Bij de afdelingshoofden van die afdelingen komen *Edge & Tension* en *Container* beiden het meest terug, allebei bij vier van de acht afdelingshoofden. *Attractor* heeft een positieve invloed op het verandersucces van een afdeling.

Uit de conclusie van het onderzoek blijkt dat de veranderbenadering *Self-Assembly* niet succesvol is. Dit is een bevestiging van de eerdere bevindingen van Rowland en Higgs (2008). Tevens wordt er in dit onderzoek wederom aangetoond dat de leiderschapspraktijk *Attractor* werkt. Dit bleek ook uit onderzoek van Rowland en Higgs (2008). Echter kan met dit onderzoek de positieve werking van de leiderschapspraktijken *Edge & Tension* en *Container* niet worden aangetoond, in ieder geval niet voor dit soort typen veranderprocessen. Verder heeft dit onderzoek aangetoond dat er binnen één organisatie duidelijke verschillen zijn in het verandersucces per afdeling.

Het onderzoeken van een veranderproces vanuit verschillende perspectieven lijkt belangrijke inzichten op te leveren:

- *Actual*. De houding van een afdelingshoofd ten opzichte van de ondersteuning (bereidheid om hier wel of niet wat mee doen) en de leiderschapspraktijk die hij/zij toepast, doen er toe in het behalen van verandersucces. Wat een leider daadwerkelijk doet, doet er dus toe. Dit bevestigt dat de middenmanager de motor is van verandering, zoals Mastenbroek (1997) dit al noemde.
- *Intended*. Ook hoe een verandering in eerste instantie is bedoeld en de bedoelde ondersteuning in het proces, doen er toe. Indien een organisatieonderdeel de bedoelde strategie uitvoert, bestaat er meer kans op verandersucces op de afdelingen binnen dat organisatieonderdeel. De ondersteuning van managers is ook van belang in een veranderproces en dan met name het karakter ervan. Binnen VenW doen ondersteunende afdelingen zoals HRM en communicatie erg hun best om afdelingshoofden ondersteuning te bieden. Welke ondersteuning er wordt aangeboden blijkt er echter in het veranderingsproces bij VenW niet toe te doen, maar de manier waarop het wordt aangeboden wel; deze dient niet te vrijblijvend te zijn.

De bevindingen die in dit onderzoek zijn gedaan, kunnen in de toekomst helpen om veranderprocessen beter te laten slagen. Er is binnen VenW een duidelijk verschil te zien tussen een groep afdelingen dat succesvol is in het doorvoeren van de Vernieuwing en een groep die dat niet is. Dit verschil kan zoals gezegd verklaard worden aan de hand van meerdere factoren die, op basis van onderzoek op meerdere niveaus in het veranderproces, naar voren zijn gekomen. Aan de hand van de bevindingen kunnen er aanbevelingen worden gedaan voor de praktijk (zie paragraaf 5.4).

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kunnen er aanbevelingen worden gegeven voor de praktijk. Met de aanbevelingen wordt er meteen een antwoord gegeven op het laatste gedeelte van de centrale vraag: “en wat kan men hiervan leren voor verandertrajecten in de toekomst?” De aanbevelingen dienen dan ook om positief bij te dragen aan veranderingsprocessen die in de toekomst bij VenW plaats zullen vinden. De verschillende fasen van een verandering blijken van invloed te zijn op de uiteindelijke uitkomst van die verandering.

Aanbevelingen ten aanzien van de bedoelde verandering (Intended)

Ten eerste, is de wijze waarop een verandering is bedoeld van invloed op wat een middenmanager ermee doet en tevens op de uiteindelijke uitkomst. Een aanpak die centraal is opgezet, maar vervolgens veel vrijheid geeft aan het lagere management, is iets dat wordt afgeraden. Het is namelijk maar zeer de vraag of het op het niveau van een organisatieonderdeel wordt opgepakt, laat staan op het niveau van de afdeling. Wat er daarentegen wel moet worden gedaan, is een verandering aanpakken volgens de *Master* benadering. Deze aanpak ziet er als volgt uit (Rowland & Higgs, 2008):

- Een sterke en duidelijke centrale opzet voor de verandering;
- De verandering sturen als een verbonden geheel, waarbij interdependenties worden gemanaged;
- Het afgeven van een overkoepelend statement aan alle medewerkers;
- Een gezamenlijk plan opstellen;
- Een leider (SG, DG, directeur of manager) moet ruimte voor anderen creëren;
- De SG, DG's, directeurs en managers moeten als een team naar buiten treden en tevens is het van belang om bijeenkomsten te organiseren waar medewerkers in dialoog kunnen gaan met leiders;
- Om de verandering goed te implementeren moet er aandacht zijn voor het ontwikkelen van vaardigheden voor medewerkers en leiderschapsvaardigheden voor leiders.

In de Vernieuwing bij VenW is de *Master* benadering al voor een deel aanwezig en er wordt aanbevolen om dit te maximaliseren. Door middel van het beleidsvoornemen is er binnen de Bestuurskern van VenW een sterke centrale opzet en wordt het gestuurd als een verbonden geheel. Tevens is er sprake van een overkoepelend statement door middel van de centrale thema's van de Vernieuwing: 'integraler, minder en beter'. Waar het vervolgens mis is gegaan in de Vernieuwing, is dat het lagere management teveel is vrijgelaten in het (wel of niet) implementeren van de Vernieuwing. Dit begint op het niveau van een organisatieonderdeel (een Directoraat-generaal of een ondersteunende directie) en vervolgens op het niveau van een afdeling. Er moet meer aandacht zijn voor hoe een volgend 'niveau' er vervolgens mee omgaat. Tevens is het van belang dat er sprake is van een gezamenlijk plan. Dit geldt eigenlijk voor een verandering op zich; het moet een gezamenlijk plan zijn van de Bestuurskern. Om een veranderingsplan te ontwikkelen, is er input nodig uit alle onderdelen van de organisatie. Zo wordt er draagvlak ontwikkeld. In de ontwikkeling van een verandering en ook tijdens de implementatie van een verandering dient een leider, dit kan de SG, een DG, directeur of manager zijn, ruimte te creëren voor anderen. De wijze waarop iemand leiding geeft, kan dit bevorderen. Hier zal aandacht voor zijn bij de aanbevelingen over wat een leider dient te doen. Er is bij VenW al ruimte voor het ontwikkelen van

leiderschapsvaardigheden door middel van de opleiding 'manager en Vernieuwing' en specifieke trainingen, maar hier moet nog meer gebeuren. Zo is het van belang om leiders te trainen op de leiderschapspraktijk *Attractor*. Bij de aanbevelingen met betrekking tot wat een leider dient te doen, wordt er verder ingegaan op de wijze waarop dit kan. Voor medewerkers is het van belang dat ook zij vaardigheden ontwikkelen waardoor de implementatie van een verandering wordt bevorderd. Er is in de Vernieuwing wel sprake van vrijwillige sessies op sommige afdelingen, maar van belang is dat afdelingen verplicht zijn om deze sessies te houden. Dit kan bijvoorbeeld door iemand van HRM een sessie te laten begeleiden, waardoor er tevens inzicht is in waar een dergelijke sessie al heeft plaatsgevonden en waar nog niet. Tevens moet zo'n sessie voor medewerkers niet een vrijwillig iets zijn om naar toe te gaan, maar moet er van hen verwacht worden dat ze er bij zijn.

Aanbevelingen ten aanzien van de bedoelde ondersteuning (Intended)

Ten tweede, is de manier waarop het ondersteunen van middenmanagers geschiedt van invloed op wat een middenmanager ermee doet en daarmee op de uitkomst van een verandering. Wat er niet goed gaat in deze aanpak, is dat afdelingshoofden zelf beslissen of ze wat met de ondersteuning die er is, zullen doen. Daardoor zijn deze middenmanagers niet allemaal bereid om wat te doen met de ondersteuning. Wanneer een afdelingshoofd bereid is om wat met de ondersteuning te doen, heeft dit een positieve invloed op het uiteindelijke verandersucces. De bereidheid van een manager om iets met de ondersteuning te doen, moet daarom worden bevorderd. De manier waarop dit kan worden gedaan, kan tevens gevonden worden in de veranderbenadering *Master*. Zo moet de ondersteuning een centrale opzet hebben (dit is nu al het geval), maar moet het vrijwillige karakter ervan worden veranderd in een meer verplicht karakter. Omdat het binnen een grote organisatie als VenW wellicht lastig is om leiders te verplichten om wat met de ondersteuning te doen, is het van belang om, zoals hierboven ook al werd genoemd, de bereidheid onder leiders om iets met de ondersteuning te doen te bevorderen. Een gezamenlijk plan kan hieraan bijdragen. Nadat de veranderingsaanpak is ontwikkeld met alle onderdelen van de organisatie (volgens de aanbeveling t.a.v. de bedoelde verandering), moet er vervolgens een gezamenlijk plan worden ontwikkeld met betrekking tot welke ondersteuning men zal helpen in het implementeren en realiseren van een verandering. Vervolgens kan men ook tijdens de implementatie de afdelingshoofden meer helpen en stimuleren, zodat men daadwerkelijk wat doet met de ondersteuning, waarmee de kans op succes groter wordt.

Een aantal concrete zaken die verder nog naar voren zijn gekomen in het onderzoek, waar HRM in tekort is geschoten en waar men voor de volgende keer van kan leren zijn:

- Nieuwe afdelingshoofden die de organisatie na de 'start' van een verandering binnenkomen, dienen goed geïnformeerd te worden over de gang van zaken en wat er van hen verwacht wordt;
- De ondersteuning bij de mobiliteit binnen de organisatie moet verbeterd worden. Inmiddels is men hiermee de afgelopen maanden reeds aan de slag gegaan. Dit is een positieve wending;
- Tevens moet er ruimte zijn voor meer vraaggerichte (en niet alleen aanbodgerichte) ondersteuning. Dit kan gerealiseerd worden door een gezamenlijk plan op te stellen voor welke ondersteuning er zal helpen bij het implementeren van een verandering (zie boven).

Aanbevelingen ten aanzien van wat een leider dient te doen (Actual)

Er werd hierboven bij de aanbevelingen ten aanzien van de bedoelde verandering al een aantal keer naar verwezen, maar nu zullen de aanbevelingen over wat een leider dient te doen in een veranderingsproces aan bod komen. Dat wat een leider doet, is van invloed op de veranderingsbereidheid van zijn/haar medewerkers en de uitkomsten van de verandering. De leiderschapspraktijk *Attractor* heeft een positieve invloed op het veranderversucces van een afdeling. Op de succesvolle afdelingen wordt deze leiderschapspraktijk al toegepast. Die afdelingshoofden creëren een gedeelde sfeer en betekenis over de hele afdeling, zodat duidelijk wordt wat de Vernieuwing betekend in het dagelijks werk van de medewerkers. Dit is een gezamenlijk proces tussen afdelingshoofd en medewerkers. Tevens zijn de betreffende afdelingshoofden zich bewust van het eigen leiderschap, zo tonen zij onder andere voorbeeldgedrag. Verder worden de doelen van de organisatie als geheel nagestreefd door deze leiders. Men kijkt verder dan de eigen afdeling. Het advies is om *Attractor* bij deze leiders te maximaliseren en om de overige afdelingshoofden te ontwikkelen in *Attractor*.

Om *Attractor* te zijn in leidinggeven, dient men het volgende te kunnen (Rowland & Higgs, 2008):

- Een verbinding maken met anderen op emotioneel niveau en proberen om de toekomstige intentie van de organisatie in te lijven;
- Een verhaal creëren over de hele afdeling aan de hand van collectieve ideeën, wat er in de dagelijkse praktijk gebeurt en overstijgende thema's en patronen. Op deze manier ontstaat er een gedeelde sfeer en betekenis op de afdeling en zien mensen hun nieuwe plek;
- Aan de hand van het verhaal kan hij/zij de context duidelijk maken van hoe dingen in de organisatie, in de verandering en in de dagelijkse werkpraktijk bij elkaar passen;
- Men streeft hogere doelen na dan de eigen ambitie, namelijk die van de organisatie en maatschappij als geheel;
- Hij/zij is zich bewust van het eigen leiderschap en past het toe om de organisatie te bewegen.

Deze vaardigheden kunnen worden bijgebracht aan alle afdelingshoofden door middel van een specifieke training die in het teken staat van deze leiderschapspraktijk. Deze training dient te worden gevolgd door alle afdelingshoofden van VenW en moet dan ook toegankelijk zijn voor hen allen.

Met een training is de kous echter nog niet af. Het handelen volgens de *Attractor* leiderschapspraktijk houdt bepaald gedrag in, waardoor er een gedragsverandering bij afdelingshoofden gerealiseerd moet worden. Door middel van een training weet een afdelingshoofd wat hij/zij moet doen, maar daarmee is het gedrag nog niet veranderd. Het coachen van de afdelingshoofden, nadat men een training heeft gevolgd, kan het juiste gedrag onder de afdelingshoofden bevorderen. Een dergelijke coach bespreekt met een afdelingshoofd wat hij/zij kan doen om meer *Attractor* te zijn. Sommige punten zullen wellicht niet in de lijn van het eigen natuurlijke gedrag liggen en deze onwennigheden kunnen besproken en doorbroken worden. Het is een proces waarin een afdelingshoofd in de dagelijkse werksituatie wordt begeleid om het gedrag te veranderen. De interactie met medewerkers zal hierin een grote rol spelen.

Het is realistisch om hier te noemen dat niet iedereen het gewenste gedrag in zijn/haar werkwijze zal, kan en/of wil integreren. Nieuwe leidinggevenden kunnen echter wel geselecteerd worden op de eigenschappen en gedragsintenties die bij *Attractor* horen. Door middel van persoonlijkheidstesten, competentietesten en rollenspellen kan bij iemand in kaart worden gebracht, in hoeverre die persoon gedrag a la *Attractor* vertoont. Dit dient te gebeuren bij personen die reeds binnen de organisatie werken (die intern op een vacature reageren) en bij kandidaten van buitenaf.

Een coach kan een afdelingshoofd niet altijd begeleiden. Het is van belang dat de leidinggevende van een afdelingshoofd zelf ook *Attractor* is, zodat hij/zij het afdelingshoofd op zijn/haar gedrag kan aanspreken.

Tot slot

De bovenstaande aanbevelingen, zullen bijdragen aan een hogere veranderingsbereidheid onder medewerkers (*Perceived*) en aan positievere uitkomsten van een verandering (*Employee Reactions* en *Performance*).

5.5 Reflectie op het onderzoek

De leiderschapspraktijken die zijn gebruikt om het handelen van de afdelingshoofden te analyseren, geven alleen succesvol gedrag weer. Er is geen gebruik gemaakt van leiderschapsstijlen die als minder of niet succesvol gelden in veranderingen. Er wordt vooral duidelijk welke van de leiderschapspraktijk(en), volgens de theorie van Rowland en Higgs (2008), in dit type veranderingsproces al dan niet succesvol zijn.

De vijf factoren van Nehles e.a. (2006) die zijn gebruikt om de ervaren ondersteuning onder middenmanagers te achterhalen, bleken niet alle vijf terug te komen. Vooral de factoren Desire en Support van HR konden wat zeggen over of men wat met de ondersteuning doet of niet en waar de ondersteuning vanuit HRM voldoende is of juist tekort schiet. De andere drie factoren; Capacity, Competences en Policy & Procedures konden nauwelijks in de verkregen data geduid worden. Er is dan ook niet specifiek gevraagd naar deze factoren.

Omdat het grotendeels kwalitatief onderzoek betreft, is het lastig om echt hard te maken in hoeverre het één nou echt kan worden verklaard door het ander. Tevens zijn er nog vele andere factoren die van invloed zijn op een veranderingsproces. Zoals in de toelichting op het conceptueel model is vermeld, is het onmogelijk om alle factoren mee te nemen.

Voor het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, *Perceived* en *Employee Reactions*, geldt dat niet alle (bestaande) data tot op afdelingsniveau gespecificeerd is, maar soms alleen maar tot op directieniveau of zelfs tot op het niveau van het DG. Hierdoor kan niet met zekerheid gezegd worden dat de resultaten van die directie of DG ook echt zo zijn op het niveau van de afdeling. Dit is een beperking in het onderzoek. Omdat het hier gaat om het gebruik van bestaand materiaal, kon hier echter niets aan gedaan worden.

Een ander gevolg van het gebruik van de bestaande kwantitatieve data is dat veranderingsbereidheid niet helemaal volgens de acht variabelen van Metselaar en Cozijnsen (1997) gemeten kon worden. Er is wel getracht om een schaal te construeren die het meest in de buurt ligt van de theorie van Metselaar en Cozijnsen.

De interviews met afdelingshoofden zijn afgenomen gedurende de periode juni t/m augustus 2010. In deze periode was er sprake van een demissionair Kabinet (Balkenende (IV)). Inmiddels is er een nieuw Kabinet aangetreden (Kabinet Rutte) met weer nieuwe plannen voor de rijksoverheid. Die zijn in dit onderzoek niet meegenomen, omdat het onderzoeksgedeelte heeft plaatsgevonden toen er nog geen nieuw Kabinet was. Doel is wel dat men van de resultaten van dit onderzoek kan leren voor de toekomst.

Tot slot kan worden genoemd dat het onderzoek is verricht binnen één organisatie, namelijk bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Er is onderzoek gedaan naar de vertaling van de Vernieuwing binnen deze organisatie naar de praktijk. De resultaten kunnen niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere organisaties. Wel kan de multi-level benadering van de Vernieuwing worden toegepast op andere veranderingsprocessen, omdat de verschillende niveaus daadwerkelijk een impact hebben op de uitkomsten. Op onderdelen kan er wel gegeneraliseerd worden. Zo blijkt de *Attractor* leiderschapspraktijk wederom een positief effect te hebben. *Self-Assembly* blijkt wederom niet tot veranderversucces te leiden. Beide uitkomsten kwamen ook in eerder onderzoek van Rowland en Higgs (2008) naar voren.

5.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Om de omvang van dit onderzoek binnen de perken te houden, is er voor gekozen om het te richten op één onderdeel van VenW, namelijk op de Bestuurskern. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om meer afdelingen binnen een organisatie te betrekken om zo meer betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat er binnen één organisatie verschillen zijn tussen wat afdelingshoofden doen (zoals het model van Wright en Nishii (2006) al voorspelde) en daarom is het van belang om meerdere afdelingen te betrekken in plaats van één per organisatie. Verder zou het voor een vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om zowel een grote publieke organisatie als een private te betrekken om te zien of er verschillen bestaan tussen de manier waarop veranderingsprocessen aangepakt worden, wat er wordt gedaan aan het ondersteunen van leidinggevendenden bij de implementatie, wat leidinggevendenden doen, hoe veranderingsbereid medewerkers zijn en in hoeverre zij zich gedragen volgens de gewenste uitkomsten van een verandering.

In toekomstig onderzoek is het ook interessant om de multi-level benadering toe te passen om zo te achterhalen of de verschillende niveaus in een veranderproces bij andere organisaties al dan niet dezelfde impact hebben.

In vervolgonderzoek zou er met betrekking tot de ervaren ondersteuning onder middenmanagers meer specifiek gevraagd kunnen worden naar de vijf factoren van Nehles e.a. (2006). Op die manier zal nog meer blijken waar het wel of niet goed zit met de ondersteuning in veranderprocessen en hoe dat kan worden verklaard.

Een andere tip voor toekomstig onderzoek is om door middel van kwantitatieve methoden zelf data in te zamelen om gegevens over veranderingsbereidheid en gedrag van medewerkers te verkrijgen. Op die manier kunnen problemen ten aanzien van data die niet tot op afdelingsniveau gespecificeerd kunnen worden, worden voorkomen. Tevens kan er op die manier een completere schaal voor veranderingsbereidheid worden opgesteld om veranderingsbereidheid nog betrouwbaarder te kunnen meten.

Referenties

Literatuur

Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

Biemans, P. (2007). *Het beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?*
Uitg. Hogeschool Inholland.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, third edition (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London, Sage Publications Ltd.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5 (2), 121-151.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.

Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van Weerstand naar Veranderingsbereidheid*. Heemstede, Holland.

Mastenbroek, W.F.G. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede, Holland Business Publications.

Nehles, A.C., Riemsdijk, M.J. van, Kok, I. & Looise, J.C. (2006). HRM implementeren op de werkvloer: een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 75-93.

Rowland, R. & Higgs, M. (2008). *Sustaining Change: Leadership That Works*. Chichester, Jossey-Bass.

Steensma, H. (1999). *Trends in organisatieverandering*. Utrecht, Lemma.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum.

Stoker, J.I. & Korte, A.W. de. (2001). *Het onmisbare middenkader*. Assen, Koninklijke Van Gorcum.

Swanborn, P. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Boomonderwijs.

Thiel, S. van (2007). *Bestuurkundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.

Todnem By, R. & Macleod, C. (2009). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Londen, Routledge.

Vocht, A. (2009). *Basishandboek SPSS 17: statistiek met SPSS Statistics 17*. Utrecht, Bijleveld Press.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Elving, W.J.L. (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderingsprocessen. *M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie*, 59 (5), 5-29.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties: Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M&O, tijdschrift voor Management & Organisatie*, 55 (2), 7-27.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2006). *Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*. Working paper presented at the International seminar on HRM: What's Next? Organized by the Erasmus University Rotterdam, June 2004.

Overige bronnen

Beleidsvoornemen Vernieuwing VenW 2008-2012.

Geraadpleegd op 30 maart 2010.

Intranet VenW, Archief, Visievierluik VenW.

[<http://intranet.minvenw.nl/Vernieuwing%20VenW/Archief/>]

Geraadpleegd op 30 maart 2010.

Intranet VenW, Ook de buitenwereld proeft een ander VenW.

[<http://intranet.minvenw.nl/Vernieuwing%20VenW/Nieuws/2010.04.14/Ook%20de%20buitenwereld%20proeft%20een%20ander%20VenW.htm>]

Geraadpleegd op 20 april 2010.

Intranet VenW, Organisatie, Directies, DBO.

[<http://intranet.minvenw.nl/Organisatie/Directies/DBO/>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Intranet VenW, Organisatie, Directies, Directie SKI.

[http://intranet.minvenw.nl/Organisatie/Directies/Directie_Strategie_Kennis_en_Innovatie/]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Intranet VenW, Organisatie, Directies, FMC.

[<http://intranet.minvenw.nl/Organisatie/Directies/FMC/>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Intranet VenW, Waarom vernieuwing.

[<http://intranet.minvenw.nl/Vernieuwing%20VenW/Waarom%20Vernieuwing/#10f65510-ee16-409b-ad6e-747aa29e9755>]

Geraadpleegd op 30 maart 2010.

Medewerkertevredenheidonderzoek VenW 2008.

Geraadpleegd op 30 maart 2010.

Medewerkertevredenheidonderzoek 2010 (statistische data).

Geraadpleegd in januari en februari 2011.

Memo Vernieuwing 2010, 23 maart 2010.

Geraadpleegd op 30 maart 2010.

Nota Vernieuwing Rijksdienst (2007)

[<http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/actueel/nota's-vrd/nota-vernieuwing>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie.

[<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venw/organisatie>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram.

[<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venw/organisatie/organogram>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram, Directoraten-generaal.

[<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venw/organisatie/organogram/directoraten-generaal>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Rijksoverheid, Ministeries, Verkeer en Waterstaat, Organisatie, Organogram, Overige diensten.

[<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/venw/organisatie/organogram/overige-diensten>]

Geraadpleegd op 9 augustus 2010.

Bijlage 1 Tabellen met kenmerken en codes

Codes en kenmerken van de veranderbenaderingen (tabel 1), leiderschapspraktijken (tabel 2) en de vijf factoren m.b.t. de ervaren ondersteuning (tabel 3).

Veranderbenadering	Code	Kenmerken	Impact benadering
1. Directive <i>Verandering is rechttoe rechtaan, makkelijk te managen en voorspelbaar en een benadering met één kijk werkt in elke situatie of cultuur; 'ik kan verandering managen'</i>	1.1	Top-down en controle;	Negatief effect op succes. Neutraal effect in het geval van low magnitude change die intern is opgelegd.
	1.2	Sturing vanuit één punt;	
	1.3	Proces en uitkomsten staan vooraf vast;	
	1.4	Iedereen volgt de voorgeschreven stappen;	
	1.5	Weinig investeren in ontwikkeling van vaardigheden.	
2. Self-Assembly <i>Verandering is rechttoe rechtaan, makkelijk te managen en voorspelbaar en het geloof dat verandering zelf georganiseerd en gedifferentieerd moet worden naar lokale vereisten; 'lanceer genoeg, en iets zal blijven hangen'</i>	2.1	Centraal met vrijheid voor lager management;	Verandering lukt niet.
	2.2	Uitkomsten staan vooraf vast;	
	2.3	Proces grotendeels overgelaten aan de afdelingen;	
	2.4	Toolkits en voorbeeldoplossingen ter ondersteuning.	
3. Master <i>Verandering is complex, niet te beheersen en niet-lineair en een benadering met één kijk werkt in elke situatie of cultuur; 'ik vertrouw mijn mensen om zaken met ons op te lossen'</i>	3.1	Sterke centrale opzet;	Succesvol op de lange termijn. Succesvol bij een geschiedenis waarin veel veranderingen zijn geïmplementeerd.
	3.2	Gestuurd als een verbonden geheel;	
	3.3	Overkoepelend statement;	
	3.4	Gezamenlijk plan;	
	3.5	Leider creëert ruimte voor anderen;	
	3.6	Leiders vormen samen een team en er is dialoog met medewerkers (tijdens bijeenkomsten);	
	3.7	Ontwikkeling van (leiderschaps)vaardigheden.	
<i>Verandering is complex, niet te beheersen en niet-lineair en het geloof dat verandering zelf georganiseerd en gedifferentieerd moet worden naar lokale vereisten; 'ik kan alleen condities creëren om verandering te laten plaatsvinden'</i>	4.1	Paar harde regels;	Meest gerelateerd aan succes in high magnitude change. Geassocieerd met succes op zowel de korte als de lange termijn.
	4.2	Richting komt vanzelf;	
	4.3	Vrijwillige betrokkenheid in proces;	
	4.4	Verandering en innovatie bevordert vanuit de periferie;	
	4.5	Verbonden geheel;	
	4.6	Informeel interactie.	

Tabel 1. Veranderbenaderingen inclusief codes (Rowland & Higgs, 2008)

Changing Leadership praktijken	Code	Core Practices	Impact
5. Attractor <i>Trekt mensen naar het doel van de organisatie en de strategische intentie door constant een gedeelde sfeer, spirit en betekenis over de gehele organisatie te creëren</i>	5.1	Verbinding op emotioneel niveau, probeert de toekomstige intentie van de organisatie in te lijven;	Creëert energie voor de verandering.
	5.2	Verhaal/betekenis creëren (<i>Gedeelde sfeer en betekenis, mensen zien hun nieuwe plek</i>);	Gecorreleerd met succesvolle verandering.
	5.3	A.d.h.v. het verhaal wordt de context duidelijk (<i>van hoe dingen bij elkaar passen, de leider stemt af op de mogelijkheden die zich voordoen in een situatie</i>);	Valkuil: het verblinden van de organisatie vanwege het niet wisselen van hun overtuigingen.
	5.4	Dient het geheel (<i>streeft doelen van de organisatie en maatschappij als geheel na</i>);	
	5.5	Bewust van het eigen leiderschap (<i>past het toe om de organisatie te bewegen</i>).	
6. Edge & Tension <i>Intentie is om de performance van de organisatie te verhogen door lastige kwesties te benoemen en men daarmee te confronteren, vooral als het gaat om sterk aanwezige aannames, overtuigingen en manieren waarop dingen worden gedaan</i>	6.1	Lastige kwesties benoemen en uitdagen (<i>zegt waar het op staat</i>);	Ontwikkelt verstoring/ opschudding rondom de verandering.
	6.2	Standvastig (<i>in turbulente tijden</i>);	
	6.3	Verstoort de normale gang van zaken (<i>creëert ongemak</i>);	Gecorreleerd met succesvolle verandering.
	6.4	Legt de lat hoog;	
	6.5	Toptalenten zoeken/houden.	Valkuil: kan intimiderend worden wanneer het los van de andere praktijken plaatsvindt of wordt gedaan in dienst van een individuele leider
7. Container <i>Stelt grenzen, verwachtingen en harde regels en geeft bevestigende en aanmoedigende signalen af die de energie van de organisatie de gewenste richting van de leider opstuurt; doel van deze leider is om productieve energie te genereren</i>	7.1	Grenzen, verwachtingen en harde regels stellen (<i>mensen weten waar ze aan toe zijn</i>);	Houdt de spanning rondom de verandering vast.
	7.2	Zelfverzekerd (<i>heeft duidelijke overtuigingen en is niet bang voor het uitdagen van condities</i>);	Gecorreleerd met succesvolle verandering.
	7.3	Geeft bevestigende en aanmoedigende signalen af (<i>creëert eigenaarschap, vertrouwen en zekerheid; mensen krijgen ruimte en zijn gemachtigd om te handelen</i>);	Valkuil: kan overkomen als verstikkend of over beschermend, waardoor de organisatie te inschikkelijk of juist te rebels kan worden.
	7.4	Helpt men 'te dealen' met moeilijke emoties (<i>via empathie en goede gespreksvaardigheden, ze verstoppen hierbij de eigen angst niet en delen hoe ze er zelf mee omgaan</i>);	
	7.5	Bevordert positieve interactie (<i>creëert samenhang in benaderingswijze in de top en houdt ook netwerken, van interactie, dieper in de organisatie in stand</i>).	

8. Transforming Space <i>Maakt en neemt mogelijkheden om dingen in het 'hier en nu' te verschuiven</i>	8.1	Focus op het 'hier en nu';	Creëert ruimte. Alleen gecorreleerd met succesvolle verandering in combinatie met de andere drie praktijken. Valkuil: de leider kan overkomen als 'vreemd' wanneer de interventies niet zijn verankerd in wat de organisatie over probeert te brengen en dit kan de geloofwaardigheid aantasten.
	8.2	Stelt zich open en kwetsbaar op (<i>om anderen nieuwe mogelijkheden te bieden/ los te maken</i>);	
	8.3	Mensen bewust laten worden van bronnen van gedrag (<i>observeren en handelen in het moment</i>);	
	8.4	Ontwerpt processen die de verandering 'ademen';	
	8.5	Creëert tijd en ruimte voor nieuwe ontmoetingen;	
	8.6	Bedient de andere drie praktijken.	

Tabel 2. Changing Leadership praktijken inclusief codes (Rowland & Higgs (2008))

Vijf factoren	Code	Betekenis code
9. Desire <i>Bereidheid van de manager om iets met de ondersteuning te doen</i>	9.1 9.2	Positief (<i>is bereid</i>); Negatief (<i>is niet bereid</i>).
10. Capacity <i>Tijd om iets met de ondersteuning te doen</i>	10.1 10.2	Positief (<i>wel tijd</i>); Negatief (<i>geen tijd</i>).
11. Competences <i>Beschikking over de juiste kennis en vaardigheden om iets met de ondersteuning te doen</i>	11.1 11.2	Positief (<i>beschikt er wel over</i>); Negatief (<i>beschikt er niet over</i>).
12. Support <i>Ondersteuning vanuit HR, faciliteren zij voldoende</i>	12.1 12.2	Positief (<i>voldoende ondersteuning</i>); Negatief (<i>onvoldoende ondersteuning</i>).
13. Policy & Procedures <i>Beleid ten aanzien van de implementatie van middelen ter ondersteuning duidelijk en zijn er bijbehorende duidelijke procedures; kan men er mee omgaan</i>	13.1 13.2	Positief (<i>beleid en procedures duidelijk</i>); Negatief (<i>beleid en procedures niet duidelijk</i>).

Tabel 3. Coderingsschema gebaseerd op de vijf factoren Nehles e.a. (2006)

Bijlage 2 Interviewschema's

Interviewschema afdelingshoofden

Voorafgaand:

- Vindt u het goed als ik het interview opneem? Het is alleen voor mezelf bedoeld, om zo de uitkomsten van de interviews zo goed mogelijk te kunnen analyseren.
- Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de uitkomsten van het interview. Enkel bestemd voor het onderzoek.
- U zult een samenvatting van de bevindingen ontvangen.
- Duur van het interview: ongeveer 45 minuten.
- Kort de context en het doel van het onderzoek uitleggen.
- *Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het vernieuwingsproces binnen VenW. Daarbij kijk ik naar hoe de Vernieuwing is bedoeld, hoe de afdelingshoofden de Vernieuwing implementeren en hoe de medewerker dit ervaart (proces van vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk). De belangrijkste focus ligt in het onderzoek op de afdelingshoofden. Wat doet deze om de Vernieuwing te implementeren en hoe, welke leiderschapsstijlen zijn te herkennen, welke ondersteuning is bij de implementatie ontvangen en hoe is dit ervaren. Dit staat in dit interview/gesprek centraal.*
- Om te beginnen: Kunt u iets vertellen over wat u doet?

U bent betrokken geweest bij de Vernieuwing vanuit een 'leiderschapsrol'. Mijn vraag is of u zou willen reflecteren op de Vernieuwing vanuit die leiderschapsrol. Ik ben heel erg benieuwd naar uw verhaal over de Vernieuwing. En dan met name naar verhalen over:

- Wat u als leider deed/doet?
- De consequenties daarvan (dus van uw acties en gedragingen).
- De uitkomsten van de Vernieuwing.

Tevens ben ik benieuwd naar uw verhaal over de ondersteuning die u krijgt/kreeg bij het implementeren van de Vernieuwing (vanuit stafafdelingen zoals HRM en DCO).

- Welke middelen zijn er ter ondersteuning?
- Kunt u iets meer vertellen over de rol van de ondersteunende afdelingen (HRM, DCO)?
- Hoe gebruikt u de ondersteuning?
- Wat betekent de ondersteuning voor de uitkomsten van de Vernieuwing?

Aan het einde van het interview:

- Change succes van de Vernieuwing aangeven op een schaal van 1 t/m 5.
1 = geen doelen bereikt, 2 = geen significante doelen bereikt, 3 = slechts beperkt succes, 4 = de meeste doelen zijn succesvol behaald, 5 = alle doelen zijn behaald.

- Vervolg van de Vernieuwing => Hoe ziet u dat? Hoe dat te doen? Wat nodig?
- Hartelijk bedankt voor de medewerking. Nogmaals: u zult een samenvatting ontvangen van de bevindingen.
- Indien ik nog aanvullende vragen blijk te hebben, mag ik die dan via de mail stellen?

Interviewschema HRM

Voorafgaand:

- Vindt u het goed als ik het interview opneem? Het is alleen voor mezelf bedoeld, om zo de uitkomsten van de interviews zo goed mogelijk te kunnen analyseren.
- Er zal vertrouwelijk worden omgegaan met de uitkomsten van het interview. Enkel bestemd voor het onderzoek.
- U zult een samenvatting van de bevindingen ontvangen.
- Duur van het interview: ongeveer 45 minuten.
- Kort de context en het doel van het onderzoek uitleggen.
- *Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het vernieuwingsproces binnen VenW. Daarbij kijk ik naar hoe de Vernieuwing is bedoeld, hoe de afdelingshoofden het implementeren en hoe de medewerker dit ervaart (proces van vertaling van de Vernieuwing naar de praktijk). Daarbij ga ik in op de ondersteuning die afdelingshoofden hebben ontvangen om het implementatieproces van de Vernieuwing te bevorderen. Dit staat in dit interview/gesprek centraal.*

Om te beginnen: Kunt u iets vertellen over wat u doet?

U bent betrokken geweest bij de Vernieuwing vanuit een ondersteunende rol. Ik ben heel erg benieuwd naar uw verhaal over de ondersteuning tijdens de Vernieuwing. En dan met name naar:

- Wat doen jullie als HRM/DCO in de Vernieuwing?
- Welke middelen zijn er ter ondersteuning?
- Welke rol hebben jullie als afdeling? Hoe doen jullie dat?
- Hoe wordt de ondersteuning volgens u gebruikt?

Aan het einde van het interview:

- Change succes van de Vernieuwing aangeven op een schaal van 1 t/m 5.
- Hartelijk bedankt voor de medewerking. Nogmaals: u zult een samenvatting ontvangen van de bevindingen.
- Indien ik nog aanvullende vragen blijk te hebben, mag ik die dan via de mail stellen?

Bijlage 3 Vervolg van de Vernieuwing volgens afdelingshoofden

Afdelingshoofd	Visie op het vervolg
1.	<ul style="list-style-type: none"> - Ophouden met de term 'Vernieuwing', maar noem twee of drie kernbegrippen waar in een jaar aan gewerkt wordt. - Waarom vernieuwen op de agenda zetten? Gaat het er een keer van af? - Elkaar meer aanspreken, ook dichterbij de top.
2.	<ul style="list-style-type: none"> - Een rustperiode is ook weleens goed. - Goed om basis kernwaarden op een natuurlijke manier onder de aandacht te brengen (zonder dat mensen er gek van worden).
3.	<ul style="list-style-type: none"> - Interdepartementale samenwerking, efficiënter de taken verdelen. - Mensen die van nature niet zo van Vernieuwing zijn, meer aandacht geven.
4.	<ul style="list-style-type: none"> - DG's en de SG zouden ook RAVOT moeten zijn waardoor aanspreekbaarheid ook een bottom up proces wordt i.p.v. alleen maar top down. - Fundamentele zaken veranderen, zoals functie eisen die bij de Vernieuwing passen.
5.	<ul style="list-style-type: none"> - Zeggen waar het op staat; efficiency. - Allemaal dezelfde lijn volgen, meer samenwerken. - Een breed gedragen urgentie creëren. - Meer top down aanspreken (managers en medewerkers).
6.	<ul style="list-style-type: none"> - Doorgaan met beter werken met minder mensen. - Kijken waar de organisatie nu staat, een aantal elementen erin laten, het is nog niet klaar.
7.	/
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Als je zoveel jaar verder bent, niet meer hebben over Vernieuwing. - Stukje internalisatie/inspraak vooraf.
9.	<ul style="list-style-type: none"> - Breder dan op afdelingsniveau kijken met welke taken je stopt. - Kijken naar de aanpak van andere departementen.
10.	<ul style="list-style-type: none"> - Meer investeren in relaties tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. - Niet stoppen, maar doorgaan met investeren. Continuïteit.
11.	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliteit, meer met andere departementen. - Meer bottom up. - Niet steeds Vernieuwing noemen. - Taakstelling niet koppelen aan Vernieuwing.
12.	<ul style="list-style-type: none"> - VenW breed kijken wat wel en wat niet meer doen. - HRM ondersteuning nodig bij (semi) gedwongen ontslagen. - Concrete stappen benoemen, niet als een hele operatie neerzetten.
13.	<ul style="list-style-type: none"> - Per afdeling bekijken wat er nodig is. - Wees ambitieuzer. - Kijken naar goede voorbeelden uit het bedrijfsleven of de publieke sector en daar van leren. - Noem concrete dingen. Richten op twee of drie thema's. Voorbeeld: maatschappijgerichtheid. - Bottom up: afdelingshoofden betrekken bij de formulering van een verandering.
14.	<ul style="list-style-type: none"> - Rekening houden met het heen en weer schuiven van taken en verantwoordelijkheden tussen beleid, uitvoering en inspectie over en weer.

Tabel 4. Vervolg van de Vernieuwing