

Een reorganisatie bij de Nationale Politie Nederland

Interne communicatie in veranderversituaties vanuit het perspectief van het management

A reorganisation at the Dutch National Police

The management's perspective on internal communication in times of change

Bachelorscriptie
Lara Vaessen

Samenvatting

Er is al veel aandacht besteed aan de rol van interne communicatie in verandermanagement, maar er is nog niet eerder gekeken naar hoe managers communicatie in de praktijk inzetten. Dit exploratieve, kwalitatieve onderzoek kijkt naar de rol van communicatie in verandersistuaties vanuit het perspectief van het management. In tien interviews met in totaal twaalf leidinggevendenden van de Nationale Politie Nederland wordt de praktijk met de bestaande theorie vergeleken. Zowel communicatie om te informeren als communicatieklimaat heeft invloed op de variabelen onzekerheid, vertrouwen en commitment. Onzekerheid wordt voornamelijk beïnvloed door informatie: als de hoeveelheid informatie toeneemt, neemt de onzekerheid af. Anders dan in de theorie wordt de veranderingsbereidheid van medewerkers van de Nationale Politie voor een groot deel beïnvloed door het communicatieklimaat. Medewerkers die inspraak hebben in de implementatie van de veranderplannen bieden minder weerstand aan de reorganisatie. Inspraak heeft dus een positief effect op de veranderingsbereidheid.

1. Inleiding

‘Plus kondigt logistieke reorganisatie aan’ (Levensmiddelenkrant), ‘reorganisatie gemeente leidt tot cynisme en onzekerheid’ (Parool.nl) en ‘Rabobank ziet winst licht dalen door reorganisatie’ (NU.nl). Een aantal krantenkoppen over reorganisaties die aangeven dat alle soorten bedrijven te maken krijgen met grote organisationele veranderingen. Hoewel veranderingen zeker niks nieuws zijn, is het tempo waarop veranderingen binnen bedrijven doorgevoerd worden nog nooit zo hoog geweest als nu (McKinsey, geciteerd in Aiken & Keller, 2009, p. 101). Meer dan de helft van het aantal veranderingen leidt echter niet tot het beoogde doel (Ashkenas, 2013; Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 1999). Dit lage slagingspercentage kan deels worden verklaard door een gebrekkige interne communicatie binnen organisaties (e.g. Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Er is al veel onderzoek gedaan naar de rol van communicatie tijdens verandersistuaties. Deze onderzoeken bekijken veranderingen voornamelijk vanuit het perspectief van de werknemers binnen bedrijven of geven alleen een theoretisch geraamte (e.g. Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Er wordt echter niet gekeken of en hoe de bestaande theorieën en modellen in de praktijk worden toegepast (e.g. DiFonzo & Bordia, 1998; By, 2005). Voor

zover bekend zijn verandermanagers nog niet eerder aan het woord geweest over hoe zij de rol van communicatie in verandersituaties zien. Daarnaast is er nog nooit onderzoek gedaan naar hoe het er daadwerkelijk in de praktijk aan toe gaat. Dit onderzoek heeft geprobeerd dat gat op te vullen en heeft zich daarom op de verandermanagers gericht. Er is gekeken naar hoe zij een verandering hebben aangepakt en waarom zij voor deze strategie gekozen hebben.

Dit artikel begint met een theoretisch kader waarin allereerst het begrip ‘verandermanagement’ uitgelegd wordt. Daarna volgt er een overzicht van de bestaande kennis, theorieën en modellen over de rol van communicatie tijdens verandersituaties. Deze paragraaf (2.2) is voornamelijk gebaseerd op het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) over de effecten van interne communicatie tijdens reorganisaties op de veranderingsbereidheid van medewerkers. De gang van zaken tijdens de interviews en de onderwerpen die met de managers besproken zijn, zullen worden benoemd en toegelicht in hoofdstuk 3, waarna een analyse van de resultaten volgt in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksvragen beantwoord en als laatste worden de resultaten van deze studie vergeleken met de bestaande theorieën en modellen.

2. Theoretisch kader

2.1 Verandermanagement

Volgens McKinsey (geciteerd in Aiken & Keller, 2009, p. 101) is het tempo waarop veranderingen binnen organisaties en bedrijven worden doorgevoerd nog nooit zo hoog geweest als nu. Het is nu meer dan ooit van belang dat bedrijven iemand aanstellen die een aanhoudend proces van veranderingen op het gebied van beleid en structuur binnen de organisatie kan leiden. Het organiseren en leiden van deze beleids- en structuurveranderingen binnen een bedrijf wordt ook wel verandermanagement genoemd (Moran & Brightman, 2001). De personen die grootschalige veranderingen leiden, zijn meestal managers die deel uitmaken van de top van de organisatie.

By (2005) vat de resultaten van verschillende onderzoeken over organisationele veranderingen samen in een gestructureerd overzicht, waarin veranderingen gecategoriseerd worden op basis van snelheid en duur, aanpak en omvang (e.g. Balogun & Hope Hailey, 2004; Burnes, 1996, 2004; Senior, 2002). Veranderingen kunnen bijvoorbeeld lange tijd voortduren

of op één specifiek moment plaatsvinden. Daarnaast kan de snelheid van de verandering gedurende het hele proces gelijk blijven of juist per fase verschillen (e.g. Balogun & Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Senior, 2002). Ook kunnen bedrijven een verandering op verschillende manieren aanpakken. Geplande veranderingen vergen bijvoorbeeld een andere aanpak dan *emergent* veranderprocessen (Burnes, 1996; Senior, 2002). Bij een geplande verandering ligt het hele veranderproces vooraf al vast. Het einddoel van een *emergent* verandering is daarentegen nog onzeker, waardoor er vooraf geen veranderplan opgesteld kan worden (Juk, 2016). De laatste categorie die By (2005) bespreekt is omvang. Sommige veranderingen zijn alleen merkbaar in het management of hebben betrekking op slechts één afdeling, terwijl andere veranderingen in het hele bedrijf te voelen zijn (By, 2005).

Ondanks vele studies (e.g. Boonstra, 2004; DiFonzo & Bordia, 1998; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005) op het gebied van verandermanagement, is het aantal grootschalige veranderingen en reorganisaties dat faalt al sinds 1970 ongeveer hetzelfde gebleven: 60-70% van alle veranderingen die bedrijven doormaken, mislukt (Ashkenas, 2013; Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 1999). Volgens Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) is de slechte (verander)communicatie binnen bedrijven een belangrijke oorzaak van dit hoge falingspercentage: het niet of onvoldoende informeren van medewerkers over de doelen, de inhoud en de planning van de verandering is een voorbeeld van een veelvoorkomende fout (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). In de volgende paragraaf zal er worden uitgelegd wat verandercommunicatie precies is.

2.1.1 Verandercommunicatie

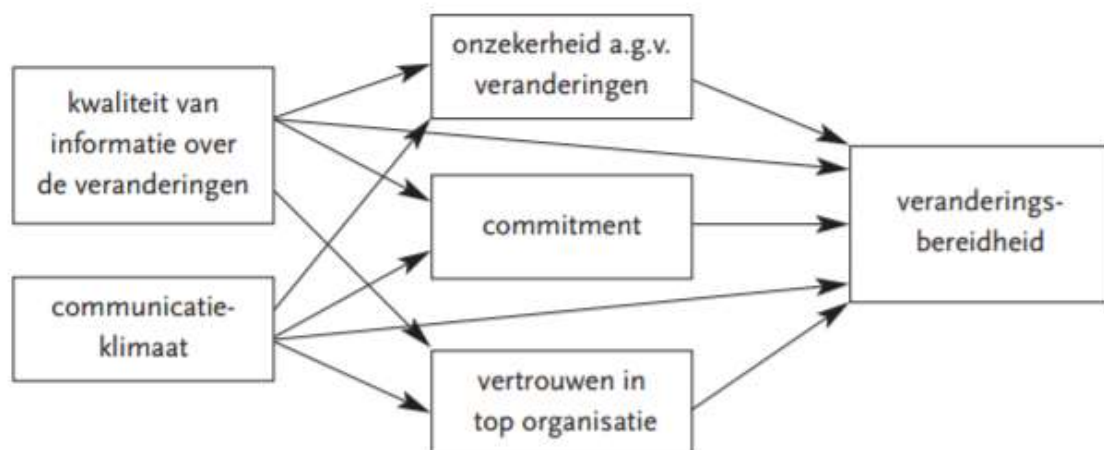
Voor een definitie van het begrip communicatie moet er teruggegaan worden naar het communicatiemodel van Shannon en Weaver (1948). Hun communicatietheorie laat zien dat communicatie een proces is waarbij informatie uitgewisseld wordt tussen een zender en een ontvanger. De informatie die van de zender naar de ontvanger gestuurd wordt, is de boodschap. Als de ontvanger de boodschap van de zender begrepen heeft, is de communicatie geslaagd (Shannon & Weaver, geciteerd in Reijnder, 2010). Volgens A.T. Verčič, D. Verčič en Sriramesh (2012) maken alle informatiestromen binnen een organisatie of bedrijf deel uit van de interne communicatie van dat bedrijf. Interne communicatie kan gezien worden als een instrument van het management om medewerkers te beïnvloeden en met medewerkers te communiceren. Tijdens grote, organisationele veranderingen zal er volgens hen optimaal

gebruik gemaakt moeten worden van interne communicatie. Alle communicatie met als doel het informeren over of leiden van een verandering binnen een bedrijf wordt ook wel verandercommunicatie genoemd (A.T. Verčič, D. Verčič & Sriramesh, 2012). Er zal nu verder worden ingegaan op het belang van communicatie en informatieverstrekking tijdens organisationele veranderingen.

2.2 Communicatie in verandersituaties

Het belang van communicatie tijdens veranderingen blijkt onder andere uit het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005, Figuur 1).

Figuur 1. De effecten van communicatie op veranderingsbereidheid tijdens organisationele veranderingen (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005)



Uit het model in Figuur 1 blijkt dat de veranderingsbereidheid van medewerkers beïnvloed kan worden door drie variabelen, namelijk onzekerheid, commitment en vertrouwen in de top. Communicatie kan zowel deze drie variabelen als de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers beïnvloeden (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De variabelen in het model zullen achtereenvolgens, maar in omgekeerde volgorde – van rechts naar links – worden besproken, te beginnen met de veranderingsbereidheid.

2.2.1 *Veranderingsbereidheid*

Het succes van een verandering hangt af van de mate waarin individuele medewerkers bereid zijn deel te nemen aan het veranderproces. Medewerkers die willen deelnemen aan de verandering zijn veranderingsbereid (Elving, 2005). De tegenhanger van veranderingsbereidheid is weerstand: medewerkers met een lage veranderingsbereidheid bieden vaak weerstand aan de verandering (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Volgens Holt, Armenakis, Feild en Harris (2007) kan weerstand worden voorkomen door medewerkers door middel van interne communicatie uit te leggen dat de verandering passend en winstgevend is voor de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat het management betrokken is bij het veranderingsproces en dat medewerkers zelf in staat zijn de verandering door te voeren (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

2.2.2 *Onzekerheid, commitment en vertrouwen*

De variabelen onzekerheid, commitment en vertrouwen kunnen de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers beïnvloeden. Daarnaast worden de variabelen onzekerheid, commitment en vertrouwen beïnvloed door de interne communicatie binnen een bedrijf.

Onzekerheid. Veranderingen kunnen onzekerheid oproepen bij medewerkers, met name als deze gevolgen hebben voor het aantal banen en het soort werkzaamheden binnen een bedrijf (Elving, 2005). Medewerkers zullen zich in zo'n situatie bijvoorbeeld afvragen of ze na de reorganisatie nog een baan hebben en of ze in hetzelfde team zullen blijven werken. De onzekerheidsreductietheorie (*Uncertainty Reduction Theory*, Berger & Bradac, 1982) verklaart waarom onzekere situaties tot geruchten leiden: als individuen informatie missen, zullen ze hier zelf naar op zoek gaan (Berger & Bradac, geciteerd in DiFonzo en Bordia, 1998, p. 297). Daarom is het belangrijk dat managers hun medewerkers zoveel mogelijk informeren over de verandering, zelfs als dit betekent dat medewerkers incomplete informatie ontvangen. Volgens DiFonzo en Bordia (1998) kunnen managers de geruchtenstroom controleren door een open communicatieklimaat te realiseren. Daarnaast is het belangrijk dat de informatie die medewerkers ontvangen over de (gevolgen van de) verandering consistent is met wat het management doet. Dit zorgt ervoor dat medewerkers het management vertrouwen, waardoor hun onzekerheid afneemt en de veranderingsbereidheid hoger wordt (DiFonzo & Bordia, 1998).

Commitment. Niet alleen onzekerheid heeft een effect op veranderingsbereidheid. Ook de mate van betrokkenheid bij het bedrijf kan de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers beïnvloeden. Medewerkers met een hoog commitment voelen zich verantwoordelijk voor en betrokken bij de organisatie waar ze werken. Ze kunnen zich goed identificeren met de organisatie en zijn bereid in hun werkgever te investeren (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Meyer en Allen (1991) onderscheiden drie soorten commitment: affectief commitment, continuïteitscommitment en normatief commitment. Medewerkers met een hoog affectief commitment voelen zich emotioneel verbonden met de organisatie. Een continuïteitscommitment verwijst naar medewerkers die aan de organisatie verbonden blijven, omdat ze inschatten dat de kosten van weggaan hoger zullen zijn dan de kosten van blijven. De laatste categorie bestaat uit medewerkers die bij de organisatie blijven, omdat ze een verplichting naar de organisatie voelen. Dit wordt ook wel normatief commitment genoemd (Meyer & Allen, 1991). Een goede interne communicatiestrategie binnen een bedrijf kan positieve effecten hebben op het commitment van medewerkers. Uit onderzoek van Postmes, Tanis en De Wit (2001) bleek dat commitment niet zozeer beïnvloed wordt door informele contacten met collega's, maar meer door de verticale top-down communicatie vanuit het management (Postmes, Tanis & De Wit, geciteerd in Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005, p. 320). Het commitment van medewerkers kan verhoogd worden door medewerkers door middel van communicatie te informeren over de gang van zaken binnen de organisatie. Een hoge mate van commitment leidt tot minder weerstand waardoor de veranderingsbereidheid van individuele werknemers hoger wordt (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Vertrouwen. Naast onzekerheid en commitment heeft ook het vertrouwen in de top invloed op de veranderingsbereidheid van de individuele medewerkers (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Om een verandering te laten slagen is het belangrijk dat medewerkers vertrouwen hebben in de top van de organisaties. Het vertrouwen van medewerkers kan tijdens een organisationele verandering vergroot worden door het kiezen van de juiste veranderstrategie en door adequate interne communicatie. Boonstra (2004) onderscheidt twee strategieën om een organisationele verandering aan te pakken: de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering. Als het management kiest voor de ontwerpbenadering ligt het hele veranderproces vooraf al vast. Ten tijde van en direct na de verandering wordt er verantwoording afgelegd aan de medewerkers door middel van communicatie. Bij een verandering volgens de ontwikkelbenadering mogen medewerkers zelf meedenken over de

reorganisatie. Medewerkers worden in alle fasen van het veranderproces betrokken (Boonstra, 2004). De strategie van de ontwerpbenadering komt overeen met de geplande aanpak die By (2005) bespreekt en de ontwikkelbenadering is een strategie die gebruikt wordt tijdens een *emergent* veranderingsproces. Voornamelijk de geplande ontwerpbenadering vraagt medewerkers om vertrouwen te hebben in de top van de organisatie, omdat de medewerkers zelf geen invloed op het veranderproces of het einddoel kunnen uitoefenen. Een ontwikkelbenadering vraagt daarentegen veel inspraak van de medewerkers (Boonstra, 2004) en dit heeft een positief effect op de veranderingsbereidheid: medewerkers die zich gehoord voelen zijn vaak positiever gestemd over de verandering, waardoor hun weerstand afneemt (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Hoewel de ontwikkelbenadering over het algemeen effectiever is, kiezen bedrijven vaak voor de ontwerpbenadering (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Bij veranderingen volgens deze laatste benadering is het inzetten van goede interne communicatie van uitzonderlijk belang: het vertrouwen van medewerkers in de top kan immers verhoogd worden door middel van communicatie (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Medewerkers die vertrouwen hebben in de top van de organisatie zijn sneller bereid om in de plannen van hun management mee te gaan, waardoor de verandering op een succesvolle wijze kan verlopen.

2.2.3 *Communicatie*

Volgens Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) zou interne communicatie een directe invloed kunnen hebben op de variabelen onzekerheid, commitment en vertrouwen in de top. Volgens De Ridder (2003) worden er in verandersituaties twee vormen van communicatie onderscheiden: communicatie om te informeren en communicatie om een community te vormen (De Ridder, geciteerd in Elving (2005), p.131). De eerste vorm van communicatie kan worden gebruikt om medewerkers te informeren over de inhoud, de aanpak en de planning van de verandering (Elving & Bennebroek, 2005). Het doel van de tweede vorm van communicatie is het creëren van een communicatieklimaat waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om op de veranderplannen te reageren (Elving, 2005; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Goede communicatie en een positief communicatieklimaat zijn belangrijk tijdens alle fasen van het veranderingsproces.

Om een verandering soepel te laten verlopen is het vooral van belang dat een bedrijf een goed communicatieklimaat heeft (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Het

communicatieklimaat van een bedrijf wordt volgens Tajfel (1978, geciteerd in McLeod, 2008) voor een groot deel bepaald door de optelsom van de sociale identiteiten van alle individuele medewerkers. De sociale identiteit is het gedeelte van iemands persoonlijkheid dat voortkomt uit de sociale groep waartoe diegene behoort. De *Social Identity Theory* (Tajfel, 1978) gaat ervanuit dat mensen een onderscheid maken tussen de *in-group*, de groep waartoe zij zelf behoren, en de *out-group*, iedereen die niet tot hun groep behoort. Om een positief zelfbeeld te vormen zullen individuen de positieve aspecten van hun *in-group* benadrukken en op zoek gaan naar negatieve aspecten van de *out-group* (Tajfel, geciteerd in McLeod, 2008). In een open communicatieklimaat is het van belang dat alle medewerkers binnen het bedrijf voelen dat ze bij de *in-group* horen. De medewerkers in deze groep zullen zich in hogere mate geaccepteerd en met elkaar verbonden voelen, dan medewerkers die buiten deze groep vallen. Dit zal het voor de medewerkers van de *in-group* makkelijker maken om op zaken zoals een organisatieverandering te reageren, een mening te geven of om zelf suggesties te doen. Een goed communicatieklimaat stimuleert medewerkers om deel te nemen aan een veranderproces.

Goede interne communicatie en een open communicatieklimaat beïnvloeden de variabelen onzekerheid, commitment en vertrouwen in de top. Daarnaast hebben zowel communicatie als deze drie variabelen invloed op de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Een andere variabele die mogelijk de veranderingsbereidheid van medewerkers kan beïnvloeden is leiderschapsstijl. In de volgende paragraaf zullen een aantal leiderschapsstijlen toegelicht worden.

2.3 Leiderschapsstijl

Welke strategie er gebruikt wordt tijdens een verandering ligt voor een groot deel aan de keuzes die gemaakt worden door de manager. Er bestaan verschillende soorten managers, die allemaal op een andere manier leidinggeven en dus verschillende leiderschapsstijlen hebben. Luo, Song, Gebert, Zhang en Feng (2016) onderscheiden vijf leiderschapsstijlen. Managers die de eerste stijl (*hope oriented*) hanteren, houden rekening met het feit dat werknemers bezorgd kunnen zijn over de verandering. *Hope oriented* managers gebruiken communicatie om medewerkers te overtuigen dat de verandering juist positieve effecten op het bedrijf zal hebben. Managers die communiceren volgens de tweede leiderschapsstijl geven hun medewerkers een zo compleet en realistisch beeld van de verandering als mogelijk. Deze *reality oriented* stijl wordt gebruikt om medewerkers meer te betrekken bij het veranderproces. Managers die de derde stijl

(*subordinate oriented*) hanteren, informeren hun medewerkers over alle voordelen die de verandering met zich meebrengt. Managers die deze stijl gebruiken zullen naast de voordelen voor het bedrijf ook de voordelen voor de medewerkers uitgebreid toelichten. De *support oriented* leiderschapsstijl wordt gebruikt om medewerkers te motiveren deel te nemen aan de verandering door ze te laten weten dat er voldoende ondersteuning zal zijn gedurende het gehele veranderproces. De vijfde en laatste stijl (*enforcement oriented*) wordt voornamelijk gebruikt als de verandering van bovenaf opgelegd wordt en managers hun medewerkers van het nut of de noodzaak van de verandering proberen te overtuigen door middel van krachtige argumenten (Luo, Song, Gebert, Zhang & Feng, 2016). De verschillende typen leiders zullen een grootschalige verandering ieder op een andere manier naar hun medewerkers communiceren. Leiderschapsstijl kan dus de communicatiestrategie van een bedrijf beïnvloeden.

2.4 Probleemstelling

Uit voorgaande onderzoeken blijkt duidelijk dat interne communicatie tijdens een organisationele verandering een belangrijke rol speelt in het verhogen van de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers. Er is echter onvoldoende kennis over hoe communicatie in de praktijk ingezet zou moeten worden om een verandering zo succesvol mogelijk te laten verlopen. Vooralsnog is er vooral aandacht besteed aan het perspectief van de medewerkers: de rol van managers tijdens een verandering is nog nauwelijks onderzocht (e.g. Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Hierdoor is er onvoldoende kennis over hoe managers communicatie inzetten om het verloop van een veranderingsproces te beïnvloeden. Hoe pakken managers een grootschalige verandering aan? Zijn de bestaande theoretische modellen toereikend genoeg om een goedwerkend veranderplan op te stellen en uit te voeren? Zijn de managers eigenlijk wel op de hoogte van het bestaan van deze theoretisch modellen? De enigen die deze vragen kunnen beantwoorden zijn de managers zelf. Daarom staan in dit onderzoek de managers die een organisationele verandering leiden centraal. De onderzoeksvragen luiden derhalve als volgt:

OZV1: Wat is de rol van communicatie in verandersituaties vanuit het perspectief van de verandermanager?

OZV2: In hoeverre komt dit beeld overeen met wat er in de literatuur wordt geschetst?

Deze onderzoeksvragen worden beantwoord in een exploratief, kwalitatief onderzoek dat meer inzicht moet geven in de manier waarop managers organisationele veranderingen aanpakken. Het onderzoek bestaat uit tien half gestructureerde diepte interviews, waarin op zoek zal worden gegaan naar de meningen en ideeën van managers die kortgeleden een grote verandering geleid hebben. Daarom zullen er tijdens de interviews voornamelijk open vragen gesteld worden, aangevuld met enkele controlevragen. Het theoretisch kader heeft als basis gediend voor de interviewvragen.

3. Methode

In dit exploratieve, kwalitatieve onderzoek is er gekeken naar hoe managers communicatie toepassen tijdens veranderingen of bij het uitvoeren van hun veranderplan. Aan de hand van het communicatiemodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) is daarnaast onderzocht in hoeverre de praktijk overeenkomt met de bestaande theorie.

3.1 Instrumentatie

In totaal zijn er tien half gestructureerde diepte-interviews afgenomen aan de hand van een vooraf opgesteld protocol. Deze topiclijst is te vinden in bijlage 1 en is opgesteld in overleg met alle onderzoekers. De onderwerpen van de topiclijst komen voort uit het theoretisch kader en de indeling en vraagstelling zijn gebaseerd op Van Enschoot, Broekhuizen en Kolthoff (2015). Het protocol diende als leidraad tijdens de gesprekken: de lijst bestond uit concrete (voorbeeld)vragen, maar deze konden tijdens de interviews anders geformuleerd worden. Ook de volgorde van de vragen kon tijdens de interviews veranderen, omdat er zoveel mogelijk geprobeerd werd een natuurlijk gesprek op gang te brengen.

In grote lijnen zagen alle interviews er hetzelfde uit. Ieder interview begon met een luchtig gesprekje om het ijs te breken. Hierna stelden de interviewers zich kort voor en werd er aan de geïnterviewde gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Zowel de interviewers als de participant hebben aan het begin van ieder gesprek een toestemmingsverklaring ondertekend, waarin verklaard werd dat het interview zou worden opgenomen en dat de volledig geanonimiseerde resultaten alleen voor het huidige onderzoek

gebruikt zouden worden. Het doel van het onderzoek werd nog een keer kort uitgelegd en er werd aan de geïnterviewde gevraagd of hij of zij zich wilde voorstellen.

De eerste open vragen van het daadwerkelijke interview gingen over het begrip ‘organisatieverandering’ en de reorganisatie binnen de organisatie in het algemeen. Een van de vragen die in deze fase werd gesteld was: ‘Wat verstaat u onder een organisatieverandering?’. Het antwoord op deze vraag werd vergeleken met de definitie van het begrip verandermanagement van Moran en Brightman (2001). Een groot deel van de participanten zag het aanpassen van de organisatie aan de omgeving als de kern van een organisatieverandering. Daarnaast werden zowel een cultuur- als een structuurverandering genoemd. Als de participanten zelf niet de woorden beleids- en structuurverandering gebruikten, werd er gevraagd of ze het wel met deze definitie eens waren. Dit was altijd het geval. Na de algemene vragen werd er aan de geïnterviewde gevraagd op welke manier hij of zij communicatie heeft ingezet tijdens het veranderproces dat de geïnterviewde recent heeft begeleid en waarom er voor die manier gekozen is. Naast deze vragen bevatte het protocol een aantal back-up vragen waarin de variabelen uit het communicatiemodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) naar voren kwamen. Deze vragen werden gebruikt als de geïnterviewde in zijn of haar antwoorden op de open vragen nog niks gezegd had over de begrippen die in het model centraal staan. Voornamelijk de begrippen weerstand en onzekerheid werden vaak genoemd, terwijl de begrippen vertrouwen en commitment in alle gevallen door de onderzoeker aangehaald moesten worden. Ook werden al deze begrippen bijna nooit door de geïnterviewde zelf gekoppeld aan de term communicatie, maar in de back-up vragen kwam de rol van communicatie tijdens een reorganisatie altijd ter sprake. Tijdens het laatste gedeelte van de interviews werd er aandacht besteed aan dingen die de geïnterviewde anders had willen doen tijdens het recente veranderproces en er werd gevraagd of de geïnterviewde zijn of haar ideale verandarsituatie wilde beschrijven. Aan het einde van ieder interview kreeg de geïnterviewde de mogelijkheid om zelf nog iets toe te voegen aan het gesprek.

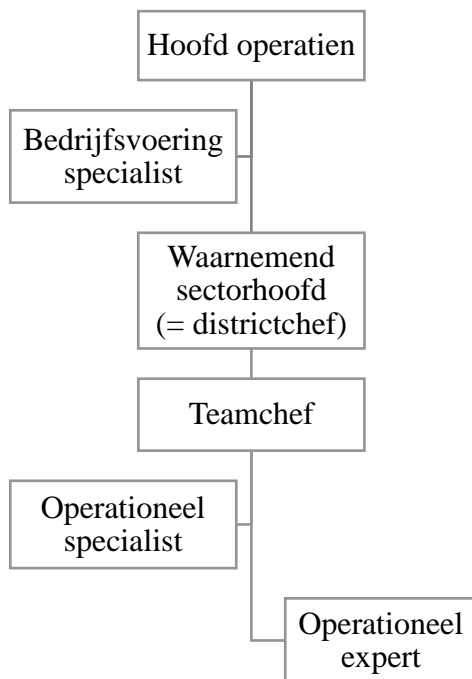
In drie van de tien gesprekken is ook het onderwerp leiderschapsstijl behandeld. De geïnterviewde werd eerst gevraagd om zichzelf als leider te beschrijven, waarna hij of zij een overzicht kreeg van de vijf leiderschapsstijlen die Luo, Song, Gebert, Zhang en Feng (2016) onderscheiden. Er werd vervolgens gevraagd in welke stijl of stijlen de geïnterviewde zich het meest herkende en om dit toe te lichten aan de hand van een voorbeeld. Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen werd ieder interview afgenomen door twee onderzoekers: één

onderzoeker leidde het gesprek, terwijl de andere aantekeningen maakte, in de gaten hield of het protocol gevolgd werd en eventueel aanvullende vragen of opmerkingen maakte.

3.2 Participanten

Er hebben in totaal twaalf leidinggevenden van de Nationale Politie Nederland deelgenomen aan dit onderzoek. De Nationale Politie (z.j.) bestaat uit tien regionale eenheden en één overkoepelende, landelijke eenheid. Deze eenheden zijn onderverdeeld in 43 districten of 168 basisteams (Politie, z.j.). Er is in dit onderzoek voor de Nationale Politie gekozen omdat deze organisatie in 2013 een reorganisatie is gestart, waarvan de gevolgen tot op de dag van vandaag merkbaar zijn. Aangezien de reorganisatie nog vers in het geheugen van de meeste werknemers en leidinggevenden ligt en sommigen zelfs nog middenin het veranderproces zitten, waren de antwoorden van de leidinggevenden tijdens de interviews relatief betrouwbaar. Omdat alle leidinggevenden in dit onderzoek exact dezelfde verandering naar hun medewerkers hebben moeten communiceren, konden de resultaten goed met elkaar vergeleken worden. De leidinggevenden hebben veel van hun medewerkers moeten overtuigen van het belang van de verandering door middel van interne verandercommunicatie. In deze gevallen hebben leidinggevenden bewust gebruik gemaakt van communicatie, waardoor ze hun beweegredenen goed konden verwoorden tijdens de interviews.

Figuur 2. Gedeelte van het organogram van de Nationale Politie Nederland



In Figuur 2 wordt een gedeelte van het organogram van de Nationale Politie weergegeven. In deze figuur zijn de functies van de participanten van dit onderzoek op hiërarchische wijze weergegeven. Iedere regionale eenheid heeft een eigen eenheidsleiding, waar het hoofd operaties en de bedrijfsvoering specialist (*staff*) deel van uitmaken. Deze eenheidsleiding stuurt de waarnemende sectorhoofden, ofwel districtchefs, binnen de eigen regio aan. Ieder district bestaat uit een aantal basisteams met elk één of twee teamchefs, die worden aangestuurd door hun

waarnemend sectorhoofd. De teamchef stuurt zowel de operationeel specialist als de operationeel expert binnen zijn of haar eigen team aan, en deze zijn weer verantwoordelijk voor de verdere aansturing van de inspecteurs, wijkagenten en andere medewerkers in het basisteam.

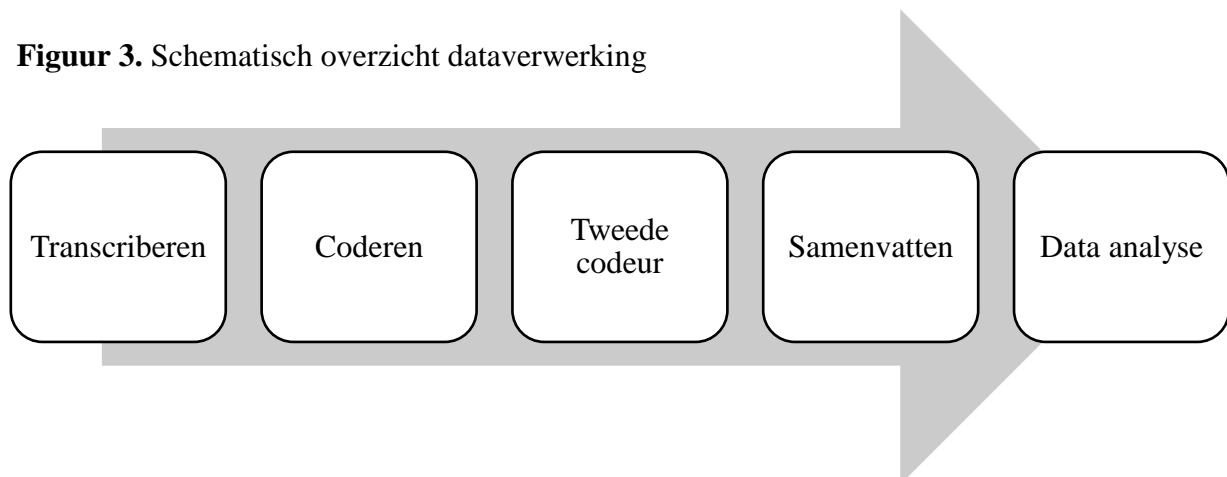
Aan dit onderzoek hebben in totaal twaalf leidinggevenden in tien gesprekken deelgenomen. Er zijn vier vrouwelijke en acht mannelijke leidinggevenden geïnterviewd. Alle participanten waren tussen de veertig en zestig jaar oud. De meeste deelnemers waren teamchefs van verschillende basisteams. Daarnaast hebben één hoofd operaties, één bedrijfsvoering specialist, twee waarnemend sectorhoofden, één operationeel specialist en één operationeel expert deelgenomen aan dit onderzoek. Aan acht interviews nam één participant deel en bij twee interviews waren twee leidinggevenden aanwezig. In deze duo-interviews vulden de leidinggevenden elkaars antwoorden aan: zij spraken elkaar in geen enkel geval tegen. De geïnterviewde leidinggevenden zijn afkomstig uit zeven verschillende regio's, die samen alle windrichtingen vertegenwoordigen: Noord-Nederland, Midden-Nederland, Oost-Nederland, Oost-Brabant, Zeeland West-Brabant, Amsterdam en Limburg.

3.3 Procedure

De interviews zijn afgenomen tussen 20 april 2017 en 18 mei 2017 op de locatie waar de leidinggevende werkt. Eén interview vond wegens persoonlijke omstandigheden bij een leidinggevende thuis plaats. Er is contact gezocht met de basisteams via hun persoonlijke Facebook pagina en het nationale telefoonnummer van de politie. Nadat de contactgegevens van de juiste persoon verkregen waren, zijn alle participanten zowel telefonisch als via email benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen aan een onderzoek naar hoe de reorganisatie binnen de Nationale Politie is aangepakt. Er is van tevoren niet benoemd dat het daadwerkelijk om een onderzoek naar de rol van communicatie tijdens deze reorganisatie ging. De gesprekken namen tussen de 45 en 90 minuten in beslag. Alle interviews vonden plaats in een rustige omgeving en de sfeer was ontspannen. De geïnterviewde leidinggevendenden waren heel open en wilden graag hun verhaal vertellen. Wel werden sommige interviews onderbroken door de telefoon van de geïnterviewde. Het interview werd na zo'n onderbreking in alle rust hervat.

3.4 Analyse

Figuur 3. Schematisch overzicht dataverwerking



Figuur 3 geeft een schematisch overzicht van het dataverwerkingsproces. Na de interviews werden de audiofragmenten beluisterd en in Microsoft Word getranscribeerd met behulp van de website otranscribe.com. Deze transcripten werden vervolgens voornamelijk deductief gecodeerd: informatie die overeen kwam met de variabelen en definities uit het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) werd volgens deze topics gecodeerd. Daarnaast is er ook gezocht naar bijvangst: aan belangrijke informatie die niet kon worden ondergebracht in het communicatiemodel werd door de onderzoekers een nieuw topic toegekend. Deze informatie werd in een codeerschema (Figuur 4) verwerkt. Naast het respondentnummer, het

topic en het fragment was er ook ruimte voor eventuele citaten en opmerkingen. Daarnaast werd de inhoud van het gecodeerde fragment kort samengevat.

Figuur 4. Codeerschema

	A	B	C	D	E	F
1	Respondent ▾	Topic ▾	Inhoud in trefwoorden ▾	Citaat ▾	Opmerking ▾	Fragment ▾
2						
3						
4						

Ieder interview werd getranscribeerd en gecodeerd door een onderzoeker die dat interview had afgenomen, waarna haar collega-onderzoeker beoordeelde of er geen relevante informatie was weggelaten. Hierna werden alle interviews door een tweede codeur beoordeeld om de betrouwbaarheid te waarborgen. De codeurs waren het in bijna alle gevallen met elkaar eens. Als er onenigheid was tussen de codeurs werd er in overleg een topic gekozen. Nadat alle fragmenten op de juiste manier waren gecodeerd, werd er per topic en per interview een samenvatting gemaakt. Er zijn bijvoorbeeld tien samenvattingen over het topic ‘communicatieklimaat’, want er is in tien interviews over dit topic gesproken. De samenvattingen vormden de basis van de data analyse. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten worden besproken.

4. Resultaten

In dit onderzoek is er gekeken naar hoe leidinggevendenden van de Nationale Politie Nederland communicatie in hebben gezet tijdens een reorganisatie en in hoeverre dit overeenkwam met de bestaande theorieën van onder andere Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005). De resultaten van de interviews zullen in dit hoofdstuk worden besproken.

4.1 Variabelen communicatiemodel

In deze paragraaf worden de resultaten besproken aan de hand van de variabelen uit het communicatiemodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005). Er zal eerst worden

gekeken naar hoe er tijdens de verandering gecommuniceerd is. Daarna zal er worden ingegaan op de weerstand en veranderingsbereidheid van zowel de leidinggevenden als de medewerkers en als laatste worden de variabelen vertrouwen, commitment en onzekerheid besproken.

4.1.1 Communicatie

In verschillende interviews worden twee vormen van communicatie onderscheiden: koude communicatie en warme communicatie. De participanten vertelden dat de reorganisatie voornamelijk top-down en door middel van onpersoonlijke, koude communicatie naar de werknemers is gecommuniceerd. Voorbeelden van gebruikte middelen zijn (nieuws)brieven, email en intranet. De implementatie van de veranderplannen – het ‘hoe’ – gebeurde voornamelijk bottom-up en met behulp van warme communicatie. Volgens één leidinggevende is “warme communicatie ... altijd gesprek [*sic*]”. De verandering was een feit en het einddoel werd als eenrichtingsverkeer naar zowel de leidinggevenden als de medewerkers gezonden. De leidinggevenden namen echter de vrijheid om zelf invulling te geven aan hoe ze de verandering wilden doorvoeren binnen hun regio, district of team. In acht van de tien interviews kwam naar voren dat de leidinggevenden hun medewerkers lieten meedenken over de implementatie van de veranderplannen. Onder de noemer ‘medewerkersparticipatie’ kregen medewerkers de mogelijkheid om mee te praten en zelf invulling te geven aan de verandering. In drie gesprekken gaven leidinggevenden aan een deel van de verantwoordelijkheid bij hun werknemers te leggen. Volgens hen leidden zowel medewerkersparticipatie als verantwoordelijkheid tot meer betrokkenheid bij de reorganisatie en dit leidde tot minder weerstand en dus een grotere veranderingsbereidheid onder de werknemers. Eén leidinggevende geeft een voorbeeld:

“Ik ben telkens degene geweest die een idee van de vloer vertaald heeft en daar beleid van gemaakt heeft, maar de verantwoordelijkheid voor het oorspronkelijke idee ligt echt op de vloer, bij de medewerkers zelf.”

Door twee leidinggevenden werd een buddysysteem aangehaald dat ervoor moest zorgen dat alle werknemers meegenomen werden in het veranderproces. Slechts één leidinggevende had het gevoel geen inspraak te kunnen bieden in de implementatie van de verandering, omdat hij zelf ook nauwelijks inspraak had. Een veelgenoemd verbeterpunt was dat het ‘waarom’ van de

reorganisatie niet altijd duidelijk was voor medewerkers, waardoor er grote onzekerheid ontstond en zowel de betrokkenheid bij de organisatie als de veranderingsbereidheid afnam.

4.1.2 Weerstand - Veranderingsbereidheid

Uit de interviews blijkt dat de reorganisatie veel weerstand opriep onder de werknemers. Veel medewerkers zagen geen noodzaak in een reorganisatie en wilden niet veranderen: zij vonden het goed zoals het was. Eén leidinggevende licht toe:

“De weerstand tegen de verandering was enorm groot, omdat [*sic*] mensen hadden niet het idee dat het slecht ging. Dus dat er een enorme noodzaak was om te veranderen. ... Dus ik denk dat mensen niet – op geen enkele wijze eigenlijk – heel erg enthousiast waren of voordelen zagen van de verandering.”

De leidinggevende gaf aan dat uitleg van het ‘waarom’ van de reorganisatie tot begrip, motivatie en soms zelfs enthousiasme leidde. De verandering op macroniveau – dus het samenvoegen van zestig korpsen naar één Nationale Politie – werd volgens één leidinggevende zelfs gezien als “slim en efficiënt”. In een vijftal andere gesprekken werd aangegeven dat de structurele verandering weinig weerstand opriep zolang de werkzaamheden gewoon door konden gaan. Volgens de leidinggevendenden ontstond er pas weerstand als de medewerkers zelf met de veranderende functies en takenpakketten te maken kregen. Daarnaast heeft de duur van de reorganisatie veel weerstand opgeroepen, omdat medewerkers lang in onzekerheid zaten over hun functie-inhoud en het team waarin ze kwamen te werken. Uit een meerderheid van de gesprekken bleek dat de weerstand verhoogd werd doordat het verhaal vanuit de top te weinig raakvlakken had met wat er op de werkvloer gebeurde. Medewerkers herkenden zich niet in dit verhaal en hierdoor was voor hen de noodzaak om te veranderen niet duidelijk.

In drie interviews werd er een verschil opgemerkt in weerstand tussen de oudere en de jongere generatie. Volgens twee leidinggevendenden werd er voornamelijk weerstand opgemerkt bij oudere werknemers, omdat zij het werk al jaren op dezelfde manier uitvoerden en de nieuwe functies voor hen voelden als het inleveren van verantwoordelijkheid. Uit een ander gesprek bleek echter dat juist de oudere generatie de reorganisatie gelaten over zich heen liet komen, omdat ze al vele andere veranderingen hebben meegemaakt en het “waait wel een keer over”.

Volgens een leidinggevende uit een stedelijk gebied werd er op het platteland relatief meer weerstand geboden aan de verandering dan in de stad, maar dit kwam in de andere interviews niet naar voren. Uit één gesprek met een leidinggevende van een klein basisteam bleek dat er weerstand optrad als landelijke ideeën op lokaal niveau werden opgelegd:

“Er werd geroepen: ‘Elke eenheid ... moet een flex ME peloton hebben.’ Dat is in Den Haag en Amsterdam en Rotterdam hartstikke logisch. Daar moeten ze op die knop kunnen duwen en dan moeten die mannen gelijk helemaal klaar staan. Hier hebben we dat echt, echt niet nodig. Als we die twee voetbalhooligans van VVV willen pakken, dan hoeven we daar geen *ME peloton voor in te zetten* [nadruk toegevoegd].”

Deze verplichtingen vanuit Den Haag werden na verloop van tijd wel minder. Dit bleek ook uit het gesprek met één leidinggevende, die indirect verantwoordelijk is voor de aansturing van meerdere teams. In de interviews kwamen dus twee opvallende factoren naar voren die weerstand kunnen beïnvloeden, namelijk leeftijd en locatie (stad of platteland).

Om de collectieve weerstand om te zetten in veranderingsbereidheid werden medewerkers zoveel mogelijk betrokken bij het veranderproces door middel van medewerkersparticipatie. Daarnaast werd de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers hoger naarmate ze meer verantwoordelijkheden kregen binnen de reorganisatie. Betrokkenheid bij en inspraak in de implementatie van de veranderplannen leidden tot meer begrip voor de reorganisatie en dit leidde volgens de geïnterviewde leidinggevendenden tot een grotere bereidheid om deel te nemen aan het veranderproces.

4.1.3 Vertrouwen, commitment en onzekerheid

Vertrouwen. Uit de interviews blijkt een tweedeling als het gaat over vertrouwen: volgens drie leidinggevendenden komt vertrouwen voort uit daden en heeft communicatie geen invloed op het vertrouwen van werknemers in hun leidinggevende. Uit zes andere gesprekken blijkt dat communicatie wel degelijk het vertrouwen van werknemers kan beïnvloeden: vooral oprechtheid, eerlijkheid en het tonen van begrip worden gewaardeerd. Daarnaast werd er aangegeven dat een leidinggevende het vertrouwen van zijn of haar werknemers kan verhogen door een goed beeld te hebben van de verandering en inzicht te geven in eventuele

vervolgstappen. Onzekerheid en onrust leiden daarentegen tot wantrouwen. Uit de gesprekken blijkt dat het vertrouwen binnen het eigen team groter is dan het vertrouwen in de Nationale Politie als organisatie. Een meerderheid van de leidinggevenden heeft het gevoel vertrouwd te worden door zijn of haar medewerkers.

Commitment. Het samenvoegen van zestig korpsen tot één Nationale Politie heeft tot een enorme cultuurverandering binnen de organisatie geleid. Uit alle interviews blijkt dat het commitment aan de Nationale Politie door de reorganisatie is afgenomen. Het commitment binnen het eigen team en aan de werkzaamheden is echter nog steeds ontzettend hoog. Eén leidinggevende geeft aan dat politieagenten over het algemeen trots zijn op hun werk:

“Politie mensen zijn heel trots op hun vak. Ondanks alle ellende die we ... van buiten ... over ons heen krijgen. Mensen zijn gewoon heel trots op hun werk. Dat is gewoon een feit.”

Uit drie andere interviews blijkt echter dat er een verschil in commitment bestaat tussen de oudere en de jongere generatie: de oudere generatie blijft in dienst, vaak omdat ze denken niks anders te kunnen. Door één leidinggevende wordt dit zelfs beschreven als “afhankelijkheid”. De jongere werknemers wisselen daarentegen veel makkelijker van baan en een aantal van hen hebben tijdens de reorganisatie elders werk gevonden. In een drietal interviews kwam naar voren dat de politie een zekere vorm van baangarantie biedt, wat ertoe kan leiden dat mensen bij de politie blijven vanwege de zekerheid en niet omdat ze zo betrokken zijn bij het werk en de organisatie. Uit de interviews blijkt dus dat het continuïteitscommitment van de medewerkers erg hoog is.

Onzekerheid. Ook bij de vragen over onzekerheid kwam de baangarantie die de Nationale Politie biedt ter sprake. De medewerkers kregen te horen dat functies en werkzaamheden gingen veranderen, maar dat niemand zou worden ontslagen. Toch was er veel onzekerheid tijdens de reorganisatie: vooral de leidinggevenden en de medewerkers van de administratie en ondersteuning kregen te maken met grote veranderingen en sollicitatieprocedures. Eén leidinggevende vertelde daarentegen dat er voor wijkagenten bijna niks veranderde, waardoor deze groep het minste last had van onzekerheid. Uit de negen andere interviews bleek dat het voor de participanten moeilijk was om de onzekerheid bij hun

medewerkers weg te nemen, omdat ze zelf ook niet alle antwoorden hadden. Door open en eerlijk te blijven communiceren naar hun medewerkers probeerden ze zoveel mogelijk onzekerheid weg te nemen, maar door de lange duur van de reorganisatie was dit moeilijk. Eén leidinggevende gaf aan dat er ook nu – aan het einde van het veranderproces – nog veel onduidelijkheid is.

4.2 Leiderschapsstijl

In drie interviews met in totaal twee mannelijke teamchefs en één vrouwelijke teamchef is er naast het communicatiemodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) ook gekeken naar leiderschapsstijl. Luo, Song, Gebert, Zhang en Feng (2016) maken onderscheid tussen vijf verschillende leiderschapsstijlen: *hope oriented*, *reality oriented*, *subordinate oriented*, *support oriented* en *enforcement oriented*. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de leiderschapsstijl van de drie geïnterviewde leidinggevend en hun beeld van de reorganisatie.

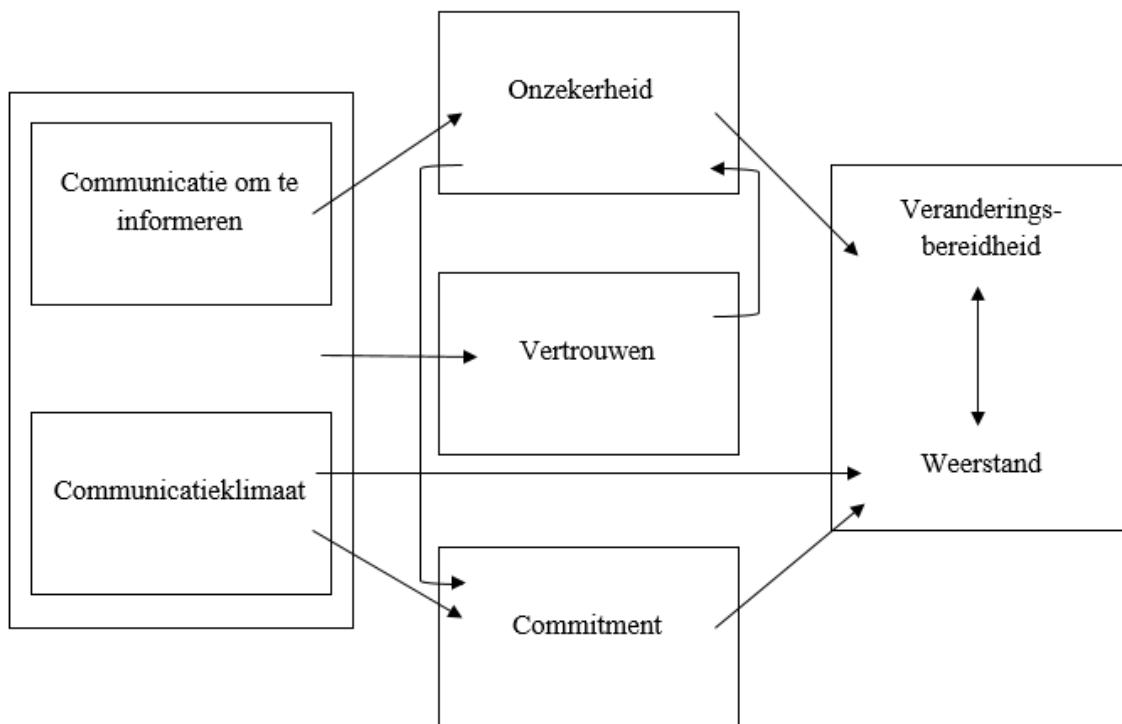
Uit de interviews bleek geen duidelijke lijn in leiderschapsstijl: alle vijf de stijlen zijn genoemd. Eén leidinggevende gaf aan voornamelijk *hope oriented* en *reality oriented* te zijn. Hij probeerde vooral begripvol en eerlijk te zijn naar zijn werknemers en de veranderplannen zo goed mogelijk uit te leggen. Deze teamchef is altijd op zoek naar het positieve, omdat het volgens hem makkelijker is om mensen aan te sturen als de leidinggevende zelf goed in zijn vel zit. Ook een andere teamchef gaf aan een *hope oriented* leiderschapsstijl te hanteren: door begrip te tonen en zich in te leven in de onzekerheid van zijn werknemers, probeert hij hen te motiveren deel te nemen aan het veranderproces. Daarnaast gaf deze leidinggevende aan *support oriented* te zijn, maar zijn uitleg duidde meer op een *reality oriented* leiderschapsstijl: deze teamchef doet er alles aan om zijn medewerkers zoveel mogelijk bij de reorganisatie te betrekken. Een derde teamchef beschreef zichzelf als *support oriented*: zij zocht zelf zoveel mogelijk informatie op om de verandering aan haar medewerkers te kunnen voorspellen. Deze leidinggevende gaf haar medewerkers de vrijheid om zelf met ideeën te komen, zolang deze maar aansluiten bij de twee hoofddoelen van het politiewerk: een zo hoog mogelijk oplospercentage en de vrede handhaven. Als de ideeën van de medewerkers bij deze doelen aansloten, deed deze leidinggevende er alles aan om deze te implementeren. Daarnaast gaven twee leidinggevend en aan krachtige argumenten te gebruiken om de verandering door te kunnen voeren (*enforcement oriented*), maar dit kwam niet duidelijk naar voren in hun beschrijvingen. Uit de antwoorden van de drie teamchefs blijkt dat warme communicatie en

medewerkersparticipatie een grote rol hebben gespeeld in het implementeren van de veranderplannen.

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek gaat over de rol van communicatie tijdens verandarsituaties vanuit het perspectief van het management. Er is gekeken naar hoe leidinggevenden van de Nationale Politie Nederland communicatie hebben ingezet om een reorganisatie binnen hun teams te implementeren. In deze paragraaf zullen de resultaten kort worden samen gevat in een antwoord op de hoofdvraag. Daarnaast wordt er een vergelijking gemaakt tussen de bestaande theorieën en de praktijk.

Figuur 5. Communicatiemodel Nationale Politie Nederland



In Figuur 5 worden de resultaten van de interviews met leidinggevenden van de Nationale Politie op schematische wijze weergegeven in een communicatiemodel. Op het gebied van communicatie waren de geïnterviewden het grotendeels met elkaar eens. De top informeerde

top-down en door middel van koude communicatie over de reorganisatie en de einddoelen, maar de medewerkers mochten wel meedenken over hoe de veranderplannen geïmplementeerd moesten worden. Deze invulling werd met name bepaald door middel van medewerkersparticipatie en warme communicatie, ofwel persoonlijke gesprekken. Uit de interviews bleek dat zowel communicatie om te informeren als communicatieklimaat belangrijk waren tijdens de reorganisatie. Hoewel het twee aparte variabelen zijn, kan de een niet functioneren zonder de ander: om een verandering succesvol te laten verlopen, moeten de medewerkers informatie ontvangen, maar ook de mogelijkheid krijgen om op de veranderplannen te reageren en inspraak te leveren. Dit komt overeen met de resultaten van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005). Hoewel de communicatie volgens het theoretische model verliep, waren de leidinggevenden niet tevreden over het verloop van de reorganisatie. Participanten gaven aan niet voldoende kennis te bezitten om de onzekerheid bij hun medewerkers weg te kunnen nemen, omdat de leidinggevenden zelf ook niet alle antwoorden hadden. Dit leidde in combinatie met de duur van de reorganisatie tot grote onzekerheid voor medewerkers in verschillende functies. Deze onzekerheid had negatieve effecten op de verbondenheid van medewerkers met de organisatie. Leidinggevenden gaven aan dat zowel het commitment als het vertrouwen groot waren binnen het eigen team, maar dat het commitment richting de Nationale Politie als organisatie door de reorganisatie was afgenomen. Dit kwam voornamelijk door de schaalvergroting en functieveranderingen, waardoor mensen zich niet meer herkenden in hun functie en werkzaamheden. Al deze factoren riepen grote weerstand op onder de werknemers. Een positief communicatieklimaat, waarin medewerkers de mogelijkheid krijgen mee te denken over de reorganisatie en zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen, droeg bij de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers.

De praktijk komt dus gedeeltelijk overeen met de theorie. Wel blijkt dat alleen het zenden van informatie in combinatie met een goed communicatieklimaat niet altijd voldoende is voor efficiënte verandering. Leidinggevenden gaven aan niet altijd in staat te zijn om alle vragen van hun medewerkers te beantwoorden, mede doordat zijzelf ook nog in onzekerheid zaten. Er kan hieruit geconcludeerd worden dat leidinggevenden eerst alle informatie vanuit de top moeten krijgen, voordat zij de verandering naar hun medewerkers kunnen communiceren. Daarnaast blijkt vooral onzekerheid de veranderingsbereidheid van medewerkers te beïnvloeden. Commitment had in het geval van de Nationale Politie geen groot effect op de veranderingsbereidheid, omdat de politie een zekere vorm van baan zekerheid biedt. Daarnaast bleek er geen duidelijk verband tussen vertrouwen en de andere variabelen in het model.

Vertrouwen hangt wel samen met onzekerheid: medewerkers die (de informatie van) hun leidinggevende vertrouwen, hebben minder last van onzekerheid. Communicatie om te informeren werd voornamelijk gebruikt om onzekerheid weg te nemen en op deze manier de weerstand te verlagen. Het communicatieklimaat binnen de teams was erg positief: alle leidinggevendenden gaven hun medewerkers de kans om mee te denken over de implementatie van de veranderplannen. Dit heeft voor een zichtbare, positieve verandering in de veranderingsbereidheid van individuele medewerkers geleid.

Uit de drie interviews waarin leiderschapsstijl ter sprake is gekomen, blijkt nogmaals dat er binnen de teams veel vrijheid was voor eigen invulling van de implementatie van de veranderplannen. De teamchefs legden hun focus op het begrijpen van hun medewerkers. Door zich in hun onzekerheid in te leven en samen op zoek te gaan naar het positieve, probeerden ze hun medewerkers te betrekken bij de reorganisatie. Deze medewerkersparticipatie kan gezien worden als de rode draad door het hele veranderproces binnen de Nationale Politie. In het communicatiemodel van de Nationale Politie kan leiderschapsstijl worden ondergebracht binnen het topic ‘communicatieklimaat’, omdat een leidinggevende (mede) verantwoordelijk is voor de hoeveelheid inspraak die medewerkers hebben en in hoeverre daar iets mee gedaan wordt tijdens het implementeren van de verandering.

Alle variabelen uit het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) zijn ook in het communicatiemodel van de Nationale Politie terug te vinden. Communicatie is inderdaad van invloed op de variabelen onzekerheid, vertrouwen en commitment, maar er is in dit onderzoek een verschil gebleken tussen de twee vormen van communicatie. Uit de interviews kwam naar voren dat onzekerheid voornamelijk weggenomen wordt door het verschaffen van informatie, dus door communicatie om te informeren. Daarnaast wordt onzekerheid volgens de participanten beïnvloedt door het vertrouwen in de top. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers informatie over het veranderproces ontvangen van hun leidinggevende. Als medewerkers vertrouwen hebben in de leidinggevende zullen ze de verkregen informatie eerder als waar aannemen en op het woord van de leidinggevende vertrouwen. Dit verband tussen onzekerheid en vertrouwen komt overeen met uitspraken van DiFonzo en Bordia (1998). Volgens de geïnterviewden ontstaat vertrouwen door een combinatie van communicatie en gedrag: door woorden en daden. Geheel tegen het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) in blijkt er uit de interviews geen direct verband tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid. Ook het verband tussen commitment en veranderingsbereidheid is minder sterk dan het verband dat Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) bespraken. De

medewerkers van de Nationale Politie zijn vooral trots op hun werk en minder op de politie als organisatie. Daarnaast speelt de baan zekerheid een belangrijke rol: als de kosten van weggaan hoger zijn dan de kosten van het blijven, stijgt het commitment. Er kan in dit geval aangenomen worden dat het krijgen van een andere functie of het werken in een groter team voor veel medewerkers aantrekkelijker was dan het verliezen van de baan zekerheid. Deze vorm van commitment en de onzekerheid die verminderd werd door middel van communicatie om te informeren hebben tot een lagere weerstand – en dus een hogere veranderingsbereidheid – onder de medewerkers geleid. In dit onderzoek is er echter nog één belangrijke toevoeging op het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) gevonden: de veranderingsbereidheid wordt voor een groot deel beïnvloed door het communicatieklimaat. Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) vonden weliswaar ook een verband tussen communicatieklimaat en veranderingsbereidheid, maar dit was minder sterk dan de samenhang die tijdens de gesprekken naar voren kwam. Uit de interviews met de leidinggevendenden bleek dat de weerstand van individuele medewerkers daalde naarmate ze meer inspraak kregen. Medewerkersparticipatie heeft dus bijgedragen aan het verhogen van de veranderingsbereidheid van de werknemers.

Hoewel in dit onderzoek dezelfde variabelen naar voren komen als in het communicatiemodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005), zijn er wel degelijk verschillen gevonden. Tijdens de interviews werden met name de variabelen onzekerheid en weerstand genoemd. Ook het begrip medewerkersparticipatie of een andere beschrijving van de variabele communicatieklimaat kwamen vaak naar voren. De begrippen vertrouwen en commitment waren volgens de leidinggevende in mindere mate belangrijk voor een succesvolle reorganisatie. Vertrouwen had volgens de participanten zelfs geen direct effect op de veranderingsbereidheid. Communicatieklimaat had daarentegen een groot effect op de veranderingsbereidheid van de individuele medewerkers, zowel direct als indirect. Onzekerheid werd gezien als de grootste opwekker van weerstand.

Dit exploratieve, kwalitatieve onderzoek heeft een aantal beperkingen. Allereerst zijn alle participanten werkzaam bij hetzelfde bedrijf: de Nationale Politie Nederland. Hoewel dit ertoe leidt dat de antwoorden van de deelnemende leidinggevendenden onderling goed te vergelijken zijn, wordt een heel aantal andersoortige bedrijven uitgesloten. Managers van een commercieel bedrijf kunnen bijvoorbeeld een andere aanpak hanteren dan managers die werkzaam zijn in een overheidsorganisatie. Ook het feit dat de reorganisatie van bovenaf – door de overheid – is opgelegd kan invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek. Een tweede beperking is de hoeveelheid participanten. Er is geprobeerd leidinggevendenden uit alle

windstreken te benaderen en hoewel dit aardig gelukt is, wordt ieder geografisch gebied maar door één of twee personen gerepresenteerd. Daarnaast zijn alleen de middenmanagers aan het woord geweest: de meningen van mensen uit de top van de organisatie worden in dit onderzoek niet weergegeven. Door deze beperkingen zijn de resultaten van dit onderzoek zeker niet generaliseerbaar naar alle leidinggevenden die met een reorganisatie in aanraking komen. Om een compleet beeld te krijgen van hoe managers communicatie inzetten tijdens organisationele veranderingen zal er vervolgonderzoek uitgevoerd moeten worden. Er zal gekeken moeten worden naar verschillende soorten organisaties en naast de middenmanagers zullen er ook mensen uit de top van de organisatie aan het woord gelaten moeten worden. Dit onderzoek kan gezien worden als een basis waarop voortgebouwd kan worden.

Literatuurlijst

- Aiken, C. & Keller, S. (2009). *The irrational side of change management*. The McKinsey Quarterly. Geraadpleegd van <http://www.techlaborate.com/wp-content/uploads/2013/09/The-irrational-side-of-change-management.pdf>
- Ashkenas, R. (2013, 16 april). Change Management Needs to Change. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd van <https://hbr.org/>
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*, 2nd edn. Londen, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.M. & Boonstra, J.J. (1999). The change capacity of organisations: general assessment and exploring nine configurations. In L. Munduate en K.M. Bennebroek Gravenhorst (Eds.), *Power Dynamics and Organisational Change*, EAWOP, Leuven.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Geraadpleegd van www.jaapboonstra.nl/
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), pp. 11-18. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749610150649>

- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A strategic approach to organisation dynamics*, 4th edn. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- By, R.T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369-380 <http://dx.doi.org/10.1080/14697010500359250>
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organisational change. *Human Resource Management*, 37(3/4), pp. 295-303. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<295::AIDHRM10>3.0.CO;2-3](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AIDHRM10>3.0.CO;2-3)
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 129-138. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Elving, W.J.L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), pp. 317-329. Geraadpleegd op <https://www.tijdschriftvoorcommunicatiewetenschap.nl>
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organisational Change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp. 232-255. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Juk, B.C. (2016). *Loslaten of richting geven? Een lastig dilemma* (Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, Nederland). Geraadpleegd op <http://www.pentascopie.nl/wp-content/uploads/2016/07/Samenvatting-scriptie-Emergent-Veranderen.pdf>
- Luo, W., Song, L.J., Gebert, D.R., Zhang, K. & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), pp. 242-262. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0204>
- McLeod, S.A. (2008). *Social Identity Theory*. Geraadpleegd op <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html>
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89. Geraadpleegd op [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), pp. 111-118. <http://dx.doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Politie. (z.j.). *Organisatie: één politie, elf eenheden*. Geraadpleegd op 11 maart 2017, op <https://www.politie.nl/over-de-politie/een-politie-elf-eenheden.html>
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie: aanpak en achtergronden* (7th ed.). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*, 2nd edn. Londen, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.
- Van Enschoot, R., Broekhuizen, E. & Kolthoff, M. (2015). De reclamemaker centraal: Motieven voor het gebruik van retorische vormen in reclame. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 37(3), pp. 285-319. <http://dx.doi.org/10.5117/TVT2015.3.ENSC>
- Verčič, A.T., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Bijlage 1. Topiclijst

Introductie

- Begin met een luchtig gesprek
- Interviewers stellen zichzelf voor (naam, opleiding), vertellen wat over het onderzoek waar ze mee bezig zijn.
 - Dit onderzoek wordt uitgevoerd ter afsluiting van onze bachelorfase. We zijn geïnteresseerd in de vraag hoe veranderingen in de praktijk worden doorgevoerd. Dit is een interessant onderwerp omdat er veel literatuur beschikbaar is over veranderingen in organisaties, maar er (nog) geen onderzoek is dat zich richt op hoe managers in de praktijk omgaan met het doorvoeren van organisatieveranderingen.
- Vraag geïnterviewde of hij/zij wat over zichzelf kan vertellen (achtergrond, opleidingsniveau, functie, loopbaan).
- Geïnterviewde een officieel document laten ondertekenen waarin staat
 - Dat hij akkoord gaat met het feit dat het interview wordt opgenomen
 - Dat gegevens zoals politiedistrict gebruikt mogen worden, maar de naam van de geïnterviewde niet genoemd wordt, i.v.m. privacyoverwegingen
- Vragen aan geïnterviewde of:
 - Hij/zij de resultaten van het onderzoek wil ontvangen na afronding;
 - Of hij/zij nog vragen heeft. Zo niet, dan starten met het interview.

Algemene vragen over organisatieveranderingen & de reorganisatie bij de politie

- Wat verstaat u onder een organisatieverandering?
- Kunt u iets (meer) vertellen over de reorganisatie bij de politie?
 - *Eventueel checken of zijn/haar kijk op organisatieverandering in lijn is met theorie van Moran & Brightman over verandermanagement.*
- Wat is uw rol precies geweest tijdens deze reorganisatie?
- Wat vond u zelf van de verandering? In hoeverre stond u er zelf achter?
- Wat hebt u gedaan om de verandering zo succesvol mogelijk door te voeren?

→ even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is

Bij bovenstaande vragen zo veel mogelijk doorvragen om de geïnterviewde uit zichzelf de rol van communicatie en de bijbehorende componenten te laten noemen. Wanneer dit niet gebeurt, kunnen onderstaande back-up vragen gesteld worden.

Communicatie

- Wat hebt u op communicatief gebied precies gedaan om ervoor te zorgen dat de verandering zo succesvol mogelijk doorgevoerd werd? En: waarom hebt u dat zo gedaan?

Back-upvragen communicatie

- In hoeverre hebt u geprobeerd de mensen op de werkvloer te informeren over de verandering? Kunt u daar een voorbeeld van geven? En waarom heeft u dit gedaan?
 - *Kijken of geïnterviewde als reden noemt weerstand/onzekerheid wegnemen of vertrouwen/verbondenheid creëren. Hier mogelijk op doorvragen.*
- In hoeverre heeft u uw medewerkers de mogelijkheid geboden om op de verandering te reageren? Kunt u daar een voorbeeld van geven? En waarom heeft u dit gedaan?
 - *Kijken of geïnterviewde als reden noemt weerstand/onzekerheid wegnemen of vertrouwen/verbondenheid creëren. Hier mogelijk op doorvragen.*
- Wat is volgens u het effect geweest van uw communicatieve inspanningen op het gedrag van uw werknemers? In hoeverre hebben uw interventies effect gehad?

Back-up vragen weerstand – veranderingsbereidheid

- In hoeverre heeft u weerstand bij uw werknemers ervaren?
- Hoe hebt u geprobeerd die weerstand weg te nemen?
- In hoeverre waren de werknemers – in uw beleving – positief over de verandering? In hoeverre wilden ze dat de verandering werd doorgevoerd??

- Hoe hebt u geprobeerd dit gevoel te versterken/veranderen?
- In hoeverre hebben de werknemers zich volgens u ingezet – nadat de verandering van start ging – om de verandering te laten slagen?
- Hoe hebt u geprobeerd dit te versterken/veranderen?
- In hoeverre hebt u de indruk dat uw werknemers in staat waren om te veranderen?

→ even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is

Back-up vragen vertrouwen

- In hoeverre hebt u het gevoel dat uw werknemers u vertrouwen?
 - *Wanneer geïnterviewde antwoord met 'veel vertrouwen', vragen: wat zorgt ervoor dat u dat gevoel heeft? Hetzelfde als het antwoord negatief is.*
- In hoeverre hebben werknemers volgens u het gevoel dat u het juiste doet?
- In hoeverre hebt u geprobeerd dat vertrouwen te beïnvloeden? En hoe hebt u dat gedaan?

Back-up vragen commitment

- In hoeverre hebt u het gevoel dat werknemers zich verbonden voelen met de organisatie?
- In hoeverre heeft u daar een rol in gespeeld op communicatief gebied?
- In hoeverre hebben werknemers overwogen te vertrekken? En op welke manier hebt u dat geprobeerd te beïnvloeden?

→ even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is

Back-up vragen onzekerheid

- In hoeverre hebt u een gevoel van onzekerheid bij uw werknemers opgemerkt?
- In hoeverre heeft u die onzekerheid op enige manier beïnvloed? Zo ja, hoe heeft u dat gedaan?

Leiderschapsstijl

- Hoe zou u zichzelf als leider omschrijven?
- We hebben in de theorie een aantal leiderschapsstijlen gevonden en deze even voor u op een rij gezet. Welke stijl of stijlen vindt u het beste passen bij uw manier van leidinggeven? (zie bijlage 2)

Afsluitingsvragen

- In hoeverre bent u tevreden over het verloop van de reorganisatie? Waarom?
- En in hoeverre bent u tevreden met het resultaat tot nu toe?
- Wat had u tijdens het proces beter kunnen doen?
- Hoe ervaart u zelf de manier waarop de reorganisatie is doorgevoerd vanaf de top?8.5
Als u het meest ideale plaatje zou moeten schetsen, hoe zou u dan de communicatie tijdens een organisatieverandering inrichten?

→ even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is

Bijlage 2. Leiderschapsstijl

<i>Enforcement oriented</i>	Ik probeer mijn medewerkers te overtuigen van het nut/de noodzaak van de verandering door middel van krachtige argumenten.
<i>Hope oriented</i>	Ik begrijp dat mijn werknemers bezorgd kunnen zijn over de verandering. Ik probeer mijn werknemers uit te leggen welke voordelen de verandering met zich mee brengt.
<i>Reality oriented</i>	Ik probeer mijn medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het veranderproces.
<i>Subordinate oriented</i>	Ik probeer mijn medewerkers niet alleen in te lichten over de voordelen van de verandering voor het bedrijf, maar ook over de persoonlijke voordelen voor de medewerkers zelf.
<i>Support oriented</i>	Ik probeer mijn medewerkers te motiveren om deel te nemen aan de verandering door ze duidelijk te maken dat ze gedurende het proces ondersteund zullen worden.