

Interne communicatie in verandersituaties

Het effect van de communicatieve rol op veranderingsbereidheid

The effect of the communicative role on change readiness

Radboud Universiteit Nijmegen
Communicatie- en informatiewetenschappen

Naam: Eva Haanen (S4476522)

e.haanen@student.ru.nl

Begeleider: Sara Vermeulen

Datum: 06/06/2017

Radboud Universiteit



Inhoudsopgave

1. Samenvatting blz.5
2. Inleiding blz.5
3. Theoretisch kader blz.7
4. Methode
 - Methode kwalitatief onderzoek blz.12
 - Methode kwantitatief onderzoek blz.15
5. Resultaten
 - Resultaten kwalitatief onderzoek blz.17
 - Resultaten kwantitatief onderzoek blz.20
6. Conclusie en discussie
 - Conclusie blz.23
 - Discussie blz.24
7. Literatuurlijst blz.27
8. Bijlagen
 - Bijlage 1: Interviewplan midden-manager blz.30
 - Bijlage 2: Getranscribeerd interview + coderingsschema blz.34
 - Bijlage 3: Vragen online survey medewerkers blz.102
 - Bijlage 4: Verklaring geen fraude en plagiaat blz.107

1. Samenvatting

Er zijn drie aspecten die tijdens een organisatieverandering invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers: onzekerheid, vertrouwen en betrokkenheid. Deze scriptie behandelt één van deze aspecten, namelijk de onzekerheid. Onzekerheid is onder te verdelen in drie verschillende soorten onzekerheid: strategische onzekerheid, structurele onzekerheid en baan gerelateerde onzekerheid. Om deze onzekerheid te reduceren is het van belang dat adequaat gecommuniceerd wordt tijdens organisatieveranderingen. Voor een goede implementatie van de organisatieverandering is het belangrijk dat het middenmanagement weet welke communicatieve rol de veranderingsbereidheid van hun medewerkers doet stijgen. De onderzoeksvraag van deze scriptie luidt daarom als volgt: "Welke communicatieve rol van de midden-manager reduceert onzekerheid wat leidt tot een hogere veranderingsbereidheid van medewerkers tijdens een organisatieverandering?". In dit onderzoek participeerden drie verschillende organisaties. De resultaten zijn verkregen middels interviews en een online- survey. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de communicatieve functie van de midden- manager mogelijk ten minste één van de drie soorten onzekerheid kan reduceren, namelijk baan gerelateerde onzekerheid. Daarnaast is gebleken dat transparantie tijdens een organisatieverandering zowel door het management als door de medewerkers als ontzettend belangrijk ervaren wordt. Het aantal participanten voor dit onderzoek is beperkt, waardoor het lastig te bepalen is in hoeverre de resultaten gegenereerd kunnen worden naar de werkelijkheid.

2. Inleiding

We leven in een maatschappij waarin de omgeving met de dag of soms zelfs met het uur lijkt te veranderen. Het is daarom van uiterst belang dat een organisatie hier adequaat op anticipeert. Organisaties nemen toe in omvang en aantal waardoor ook de complexiteit, de verscheidenheid in vormen en onderlinge verstrengeling toenemen. Wie het hoofd boven water wilt houden in een dynamische omgeving als deze zal mee moeten blijven veranderen. Kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht en strategieën worden heroverwogen, aangepast of compleet geschrapt. Verandering is een constante binnen organisaties. Op elk punt initiëren organisaties

veranderingen, variërend van een herformulering van hun visie, identiteit of merk tot de implementatie van nieuwe softwareprogramma's.

De huidige technologie maakt telkens grotere stappen vooruit. Steeds weer wordt het dagelijks leven een stukje vergemakkelijkt. Een groot gevolg met een nog grotere impact van deze moderne technologieën is de automatisering. De automatisering maakt het werk efficiënter, eenvoudiger of in sommige gevallen zelfs overbodig, waardoor de productiviteit, betrouwbaarheid en uiteindelijk het bedrijfsresultaat aanzienlijk verbeterd worden. Tegenwoordig zijn organisaties steeds vaker noodgedwongen over te gaan op automatisering om op deze manier hun concurrentiepositie te behouden of te verbeteren. Onderzoek naar organisatieveranderingen als gevolg van automatisering is hierdoor aanbevelingswaardig. Hoewel organisatieveranderingen door middel van automatisering steeds noodzakelijker worden en daardoor ook vaker voorkomen, blijven dit soort veranderingen gevoelige kwesties binnen organisaties. Automatisering vervangt namelijk menselijke arbeid door machines en/ of computerprogramma's. Daarnaast kan het voor de oudere generatie werknemers erg lastig zijn mee te komen in deze nieuwe technologische ontwikkelingen. Er ontstaat onrust onder medewerkers; "Welke gevolgen heeft deze verandering voor mij?", "Ben ik nog wel verzekerd van een baan?", "Kan ik wel mee veranderen?". Wanneer medewerkers vermoeden dat iets gaat veranderen, maar het niet zeker weten, kunnen geruchten ontstaan, die kunnen leiden tot onrust. Deze onrust komt het veranderingsproces niet ten goede. Geruchten zijn een symptoom van onzekerheid die vaak gepaard gaat met organisatieveranderingen. Medewerkers hebben behoefte aan informatie over hoe veranderingen hun werk zal kunnen gaan beïnvloeden. Met adequate informatie over deze verandering wordt de onzekerheid die bij de medewerkers wordt opgeroepen gereduceerd. Aan de managers de lastige, maar uiterst belangrijke taak het vertrouwen en de medewerking van de werknemers te behouden.

In de top wordt meestal bepaald welke strategie en welke innovatie tot het grootste succes binnen de eigen organisatie zal leiden. In de huidige literatuur is veel te vinden over de rol van het topmanagement tijdens een verandering. Zo worden onder andere verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden. Naast de invloed die een bepaalde leiderschapsstijl op de organisatieverandering heeft, is uit veel onderzoeken ook het belang van de interne communicatie gebleken. Ondanks de

hoeveelheid aan onderzoeken stuit het management bij de implementatie van zulke organisatorische veranderingen toch nog vaak op een bepaald probleem; een kloof tussen het strategisch en het operationeel niveau. Deze afstand tussen top en werkvloer is vaak, zeker in grote organisaties, van flinke omvang. Het overbruggen van deze afstand is de taak van het middenmanagement. Zij staat dicht bij de werknemers waardoor zij beter weet wat er heerst en speelt. Het is opmerkelijk dat ondanks het belang van het middenmanagement nog maar weinig onderzoek is gedaan naar de rol die zij vervult tijdens een organisatieverandering. Effectieve verandercommunicatie wordt als een succesfactor gezien voor het slagen van veranderingen. Aannemelijk is dat communicatie ook een belangrijk aspect is binnen de rol die het middenmanagement heeft tijdens organisatieveranderingen. Hierdoor zou de combinatie van twee uiterst belangrijke onderdelen van organisatieveranderingen, namelijk het middenmanagement en de interne communicatie, kunnen leiden tot een meer adequate reducering van onzekerheid onder medewerkers. Meer onderzoek hiernaar zal meer inzicht geven in het managen van verandertituaties en uiteindelijk leiden tot een succesvolle implementatie van de verandering.

3. Theoretisch kader

Organisatieveranderingen zijn van alle tijden, maar toch loopt ruim zeventig procent van de Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat (Boonstra, 2000). Het is voor organisaties dus nog steeds moeilijk om een verandering op de juiste manier te implementeren. Een succesvolle implementatie begint onder andere bij de medewerkers. Voor, tijdens en na een organisatieverandering spelen de medewerkers van een organisatie een grote rol. Wanneer onder de werknemers van het operationele niveau niet voldoende draagvlak is voor de verandering zal de implementatie gegarandeerd mislukken. Het zijn immers vooral deze werknemers die uiteindelijk op een andere manier te werk moeten gaan dan die ze gewend zijn. Zij voeren tenslotte de verandering in de praktijk uit. Het belang van de werkvloer tijdens organisatieveranderingen wordt ondersteund door het model van de dynamiek van organisatieveranderingen (Robertson, Roberts & Porras, 1993). Volgens dit model komt het uiteindelijke succes van elke verandering neer op de mate waarin een organisatie haar

individuele medewerkers kan laten veranderen. Eén van de belangrijkste aspecten van een succesvolle organisatorische verandering is hoe medewerkers reageren in termen van hun gedrag en houding met betrekking tot de verandering (Avey, Patera & West, 2006).

Tijdens een organisatieverandering is de veranderingsbereidheid van de medewerkers cruciaal. Een effectieve organisatieverandering hangt samen met een hoge bereidheid tot veranderen (Elving, 2005). Dit is de cognitieve voorloper van zowel weerstand tégen, als steun vóór een verandering. (Armenakis & Harris, 2002). Met andere woorden, een medewerker is veranderingsbereid wanneer hij een positieve gedragsintentie heeft ten aanzien van de verandering en bereid is een inspanning te leveren die het veranderingsproces ondersteunt of zelfs versnelt. Er zijn drie verschillende aspecten tijdens een organisatieverandering die invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers: onzekerheid, vertrouwen en betrokkenheid (Elving, 2005). Binnen dit onderzoek ligt de focus op één van die drie aspecten, namelijk onzekerheid. Bordia, Habman, Jones, Gallois & Callan (2004) omschrijven drie typen onzekerheden van individuen: Strategische onzekerheid, structurele onzekerheid, en baan gerelateerde onzekerheid. De eerste, strategische onzekerheid heeft betrekking tot zaken op organisatorisch niveau, zoals de aard en de reden van de verandering. Structurele onzekerheid ontstaat door veranderingen binnen de organisatie zelf, zoals bijvoorbeeld bij een reorganisatie en heeft vooral betrekking op onzekerheid met betrekking tot verantwoordelijkheden, beleid en status van het team. Als laatste wordt de baan gerelateerde onzekerheid onderscheiden. Zoals de naam al doet vermoeden heeft deze onzekerheid betrekking tot het behoud van de baan (Bordia, et al., 2004). Vanwege het negatieve effect dat onzekerheid heeft op de bereidheid tot veranderingen is het wenselijk dat tijdens een organisatieverandering het onzekerheidsgehalte zo laag mogelijk gehouden wordt. Reijnders (2010) benoemt het onvoldoende communiceren en informeren over de veranderingen als één van de belemmerende factoren van het realiseren van veranderingen. De communicatie met medewerkers in tijden van verandering is daarom cruciaal. Communicatie heeft effect op gevoelens met betrekking tot deze eerdergenoemde onzekerheid (Elving, 2005). Wanneer niet of niet adequaat gecommuniceerd wordt, kan dit tot onrust en onzekerheid leiden onder medewerkers. Deze onzekerheid en angst kunnen bovendien een gebrek aan vertrouwen tussen medewerkers en management, en een laag commitment bij de

organisatie als gevolg hebben (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Het is daarom uiterst belangrijk goed na te denken over een passende communicatiestrategie. Het belangrijkste element dat een effectieve communicatiestrategie onderscheidt van een ineffectieve strategie, is het op de juiste manier managen van onzekerheid (DiFonzo & Bordia, 1998). De informatieve functie van communicatie, dus het informeren van werknemers over de veranderingen en hoe hun werk hierdoor beïnvloed wordt, heeft effect op de bereidheid tot verandering (Elving, 2005). Dit geldt ook voor de beschrijving van betrokkenheid als een tweerichtingsverkeerrelatie tussen de werkgever en werknemer van Robinson et al. (2004). Het is naast informeren ook wenselijk om werknemers te betrekken bij organisatieveranderingen. Bovendien leidt deze gezamenlijke inspanning bij de planning van de organisatorische én individuele veranderingen tot betere ideeën en medewerking van alle geledingen van een organisatie. Deze voordelen kunnen voortvloeien uit het idee dat toegang tot informatie en kennis over werk-gerelateerde onderwerpen bijdraagt aan minder stress en een kleinere kans op een burn-out. (Albrecht & Adelman 1987; Miller, Ellis, Zook, & Lyles, 1990).

Naast de medewerkers heeft ook het middenmanagement een centrale rol binnen een organisatie. Zij is de brug tussen het strategische en het operationeel niveau. Het verbinden van deze twee niveaus gaat via bemiddelingen, onderhandelingen en interpretatie van activiteiten (Floyd & Woolridge, 1997). Het middenmanagement wordt ook wel de spil van een organisatie genoemd. Ook tijdens het doorvoeren van veranderingen heeft zij een sleutelpositie (Mintzberg, 2006). Juist doordat het middenmanagement zo een cruciale schakel vormt in de uitvoering van veranderingsprocessen heeft zij een sterke invloed op het slagen of mislukken van de organisatieverandering. Opmerkelijk is dat ondanks haar belangrijke rol er toch nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar de functie van het middenmanagement tijdens een organisatieverandering, daarom ligt de focus van deze scriptie bij de midden-manager.

Het onderzoek van Natris en Wolters (2012) bevestigt, zoals al eerder vermeld, de grote invloed die communicatie heeft op het verhogen van de veranderingsbereidheid door middel van het reduceren van onzekerheid onder werknemers. In hun onderzoek worden vier mogelijke communicatieve rollen van de midden-manager onderscheiden: de verspreider, de participator, de vertaler en de klimaatbewaker. Verderop in de tekst zal hier dieper op ingegaan worden. Deze

communicatieve rollen dragen bij aan het reduceren van de onzekerheid van de medewerkers. Daarnaast kunnen vier belemmerende factoren tijdens een organisatieverandering benoemd door Reijnders (2010) gekoppeld worden aan de vier communicatieve rollen van het middenmanagement. Deze vier belemmeringen zijn: onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen, onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid, verschillend perspectief op de verandering, en spanningen binnen en tussen teams. Het is aannemelijk dat de vier communicatieve rollen uit het onderzoek van Natris en Wolters (2012) de vier bovengenoemde belemmeringen zouden kunnen voorkomen.

De rol van de verspreider richt zich op het verspreiden van informatie die het topmanagement beschikbaar stelt aan de medewerkers. Het gaat hierbij om top-down managementinformatie. Vanuit de top, via de midden-manager naar de uitvoerende medewerkers. Onzekerheid onder werknemers kan gereduceerd worden door het verspreiden van kwalitatief goede managementinformatie (Bordia et al., 2004). Ook uit het onderzoek van Elving (2005) blijkt dat de informatieve functie van communicatie effect heeft op de veranderingsbereidheid. De rol van verspreider moet voorkomen dat onvoldoende informatie en/ of communicatie een belemmering vormen voor de verandering.

Een volgende communicatierol van het middenmanagement is de rol van participator. Het strategisch management is vaak bezig met zijn eigen veranderingsproces, waardoor de potentiële bijdrage van medewerkers veelal onbenut blijft. Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid kan de veranderingsimplementatie belemmeren (Reijnders, 2010). De taak van de participator is daarom het betrekken van de medewerkers bij de besluitvorming. Het draait hierbij om het aansturen van participanten en het creëren van participatiemogelijkheden. Het management kan onzekerheid reduceren door hier gebruik van te maken. Dit komt overeen met de eerder genoemde belangrijke tweerichtingsrelatie tussen werkgever en werknemer van Robinson et al. (2004).

De derde communicatierol is die van de vertaler. De kern is het verzorgen van zowel de opwaartse als neerwaartse communicatie binnen een organisatie. De vertaler interpreteert de informatie van het topmanagement of die van de medewerkers om deze informatie vervolgens te vertalen naar het perspectief van het topmanagement of naar die van de medewerkers. Het is namelijk vaak zo dat het strategisch management en de uitvoerende medewerkers veranderingen op

verschillende manieren beleven en daardoor vaak niet op de hoogte zijn van elkaars gezichtspunt (Reijnders 2010).

Als laatste onderscheiden Natris en Wolters (2012) de rol van de klimaatbewaker. Deze rol is in grote mate verantwoordelijk voor de sfeer op de werkvloer. Belemmeringen kunnen ook liggen in de machtsverhouding, waardoor spanningen binnen en tussen teams ontstaan (Reijnders, 2010). De activiteiten van de klimaatbewaker zijn dan ook onder andere het oplossen van conflicten tussen management en personeel. Het is belangrijk dat leidinggevend benaderbaar zijn zodat werknemers zich veilig voelen opwaarts te communiceren (Milliken et al., 2003) en zich kritisch op te stellen ten opzichte van de organisatieverandering (Schein, 1987).

Een lage onzekerheid zorgt voor een hogere veranderingsbereidheid. Maar welke van de bovengenoemde vier communicatierollen is nu het belangrijkste voor het verhogen van de veranderingsbereidheid onder medewerkers? Uit deze vraag kunnen we de volgende onderzoeksvraag herleiden: *“Welke communicatieve rol van de midden-manager reduceert onzekerheid wat leidt tot een hogere veranderingsbereidheid van medewerkers tijdens een organisatieverandering?”*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zullen eerst de volgende vijf deelvragen beantwoord moeten worden;

- In hoeverre worden de vier communicatierollen ingezet door de midden-manager?
- In hoeverre worden de vier communicatierollen van het middenmanagement herkend door medewerkers?
- Welke vorm van onzekerheid wordt ervaren onder medewerkers naar aanleiding van de organisatieverandering?
- In hoeverre wordt de onzekerheid van medewerkers door de midden-manager erkend en gereduceerd om de veranderingsbereidheid te vergroten?
- Welke invloed heeft de communicatieve rol op onzekerheid?

Aan de hand van de belangrijkste concepten uit de vooraf besproken literatuur ontstaat een conceptueel model (zie figuur 1). Uit dit model valt de invloed die de factoren tijdens een organisatieverandering vermoedelijk op elkaar hebben af te lezen. De vier communicatieve functies van de midden-manager zouden de onzekerheid die mogelijk heerst onder de medewerkers kunnen reduceren. De onzekerheid op zijn beurt zou weer invloed kunnen hebben op de

veranderingsbereidheid. Een lage mate van onzekerheid zorgt namelijk voor een hogere veranderingsbereidheid van de medewerkers. Tot slot kan deze hoge veranderingsbereidheid tot een succesvolle implementatie van de organisatieverandering leiden. Het doel is om te achterhalen welk of welke communicatierol of rollen van het middenmanagement de grootste positieve invloed hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers.



Figuur 1. Conceptueel model

4. Methode

Voor dit onderzoek zijn twee verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Er is zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan. Allereerst zal worden ingegaan op het kwalitatieve onderzoek. Daarna wordt het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek besproken.

Methode kwalitatief onderzoek

Voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek zijn middels een interview vragen aan de midden-managers gesteld. Het voordeel van een interview is, dat zo nodig

doorgevraagd kan worden naar de achterliggende motieven en gedachten. Alle antwoorden van de midden-managers werden na het afnemen van het interview getranscribeerd en vervolgens aan de hand van een schema deductief gecodeerd.

Instrumentatie

De midden-managers van drie participerende organisaties werden ondervraagd middels een interview. Er worden grofweg drie soorten interviews onderscheiden: gestructureerde interviews, semi- gestructureerde interviews, en ongestructureerde interviews. Het interview voor het middenmanagement was een semi- gestructureerd interview. Dit interview bestond uit drie delen. Het eerste deel bestond uit enkele introductievragen over de manager zelf. Voorbeeld vragen zijn: *“Wat is uw naam?”*; *“Hoe lang bent u al werkzaam bij deze organisatie?”*. De overige twee delen van het interview hadden betrekking op de deelvragen van dit onderzoek. In het tweede deel van het interview stonden de vier communicatieve rollen van het middenmanagement centraal. De vragen van dit onderdeel waren gebaseerd op de volgende deelvraag: *“In hoeverre worden de vier communicatieve rollen ingezet door de midden-manager?”*. Het doel van dit deel van het interview was achterhalen in hoeverre de vier communicatieve rollen onderscheiden door Natris en Wolters (2012) daadwerkelijk door de midden-managers gebruikt werden in de desbetreffende organisatie. Per communicatieve functie van het middenmanagement werden enkele vragen gesteld. Voorbeeld vragen zijn: *“Hoe werd beleidsinformatie m.b.t. de verandering verspreid?”*; *“In hoeverre waren er participatiemogelijkheden voor uw medewerkers tijdens deze verandering?”*. Het derde deel van het interview was gericht op de deelvraag *“In hoeverre wordt de onzekerheid van medewerkers door de midden-manager erkend en gereduceerd om de veranderingsbereidheid te vergroten?”*. Centraal in dit derde gedeelte stonden de begrippen onzekerheid en veranderingsbereidheid. Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag was het doel van dit derde onderdeel achterhalen of de midden-manager onzekerheid had ervaren onder zijn medewerkers en zo ja, wat hij hieraan gedaan heeft en of dit in zijn ogen succesvol was. Voorbeeld vragen zijn: *“Heeft u gemerkt dat er onzekerheid heerste onder uw medewerkers?”*; *“Denkt u dat datgene wat u gedaan heeft om de onzekerheid onder uw medewerkers te reduceren succesvol is geweest, in mate van dat de veranderingsbereidheid gestegen is?”*. Voor het complete interviewschema zie bijlage 1.

Doordat de interviewer/ onderzoeker tijdens het interview zelf aanwezig is geweest, kan dit invloed hebben op de betrouwbaarheid. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden, werd aan het begin van het interview gezegd dat de antwoorden alleen gebruikt zouden worden ter verwerking van de resultaten en ze niet aan derden zouden worden verstrekt. Daarnaast werd nog medegedeeld dat er geen goede of slechte antwoordmogelijkheden waren. Indien vragen niet helder of duidelijk waren, konden de participanten om toelichting vragen.

Na het afnemen van de interviews werden deze getranscribeerd. De antwoorden van de participanten werden letterlijk opgeschreven. Vervolgens werd elk interview apart gecodeerd aan de hand van een coderingsschema. In de getranscribeerde teksten werd allereerst naar fragmenten gezocht die overeenkwamen met de kenmerken van de vier communicatieve rollen. In de getranscribeerde tekst werden deze fragmenten genummerd met de nummers 1 t/m 4. Ten tweede werd gezocht naar fragmenten die betrekking hadden op de drie soorten onzekerheid. Deze fragmenten werden in de tekst genummerd met de nummers 5 t/m 8. Alle fragmenten met hetzelfde nummer werden bovendien nog eens samengevoegd. Aangezien aan de hand van bevindingen uit de onderzoeken van Natris en Wolters (2012) en Bordia, et al. (2004) is gecodeerd, is er sprake van deductief coderen. Voor een overzicht van alle transcripten en het coderingsschema zie bijlage 2.

Participanten

Voor dit onderzoek zijn in totaal vier mensen uit drie verschillende organisaties geïnterviewd. Alle drie de organisaties komen uit een andere branche. Het interviewen van personen uit verschillende organisaties is een bewuste keuze geweest om de externe validiteit zoveel mogelijk te kunnen waarborgen. Vanaf nu worden deze drie verschillende organisaties als "Organisatie 1", "Organisatie 2", en "Organisatie 3" aangeduid. Organisatie 1 is één van de grootste verzekeraars wereldwijd met in Nederland 1.200 medewerkers. Organisatie 2 is een kleine gemeente van een stad met 49.479 inwoners. Organisatie 3 is een Nederlandse bankgroep met 22.048 medewerkers. Bij alle drie de organisaties zijn middenmanagers geïnterviewd, drie mannen en één vrouw. Bij Organisatie 1 was tevens de projectleider aanwezig. Alle geïnterviewden waren al langer dan tien jaar werkzaam bij de organisatie.

Procedure

Het interview met de midden-manager van Organisatie 1 vond plaats op locatie in Rotterdam. Voorafgaand aan het interview is e-mail en telefonisch contact geweest. Enerzijds om inzicht te geven aan de participant over het doel van het interview en het onderzoek, anderzijds om te bepalen welke mogelijkheden de organisatie had om mee te werken aan dit onderzoek. Bij Organisatie 2 is voorafgaand aan het onderzoek e-mail contact geweest met een korte toelichting over het onderzoek. Het interview vond plaats op locatie in Weert. De derde organisatie is eerst via social media en later via e-mail contact benaderd. Ook dit interview heeft plaatsgevonden op locatie in Nijmegen.

Alle participanten zijn op de hoogte gesteld van het onderwerp van het onderzoek namelijk, interne communicatie tijdens organisatieveranderingen als gevolg van automatisering. Daarnaast werd nog verteld dat de focus lag op de invloed die de communicatieve rol van de midden-manager mogelijk heeft op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Verder is niet impliciet ingegaan op de doelstellingen van het onderzoek om te voorkomen dat de participanten hierdoor beïnvloed zouden worden in hun antwoorden.

De interviews zijn geregistreerd d.m.v. digitale opname. Daarnaast is bij elk interview door de interviewer meegeschreven op papier. Tijdens de interviews hebben zich verder geen incidenten voorgedaan.

Methode kwantitatief onderzoek

Voor dit onderzoek waren meer medewerkers dan midden-managers nodig, waardoor ervoor gekozen is naast een kwalitatieve onderzoeksmethode ook een kwantitatieve onderzoeksmethode te gebruiken. De antwoorden van de medewerkers werden verzameld middels een online- survey. Het voordeel van een survey is dat deze minder tijdsintensief is, in korte tijd kunnen namelijk meer mensen bereikt worden. De antwoorden van de survey werden op statistische wijze getoetst aan de hand van een Chi-kwadraat. Daarnaast werden ook relatieve cijfers berekend.

Instrumentatie

De medewerkers van de geïnterviewde midden-managers werden ondervraagd aan de hand van een online- survey. Voor een compleet overzicht van deze survey zie bijlage 3. De vragenlijst bestond uit vier onderdelen met in totaal twintig vragen. De vier onderdelen waren gebaseerd op enkele deelvragen van dit onderzoek. Het eerste onderdeel betrof vier vragen over de participant zelf. Zo werd aan de hand van meerkeuze vragen naar het geslacht, de leeftijd en het aantal jaar dat de participant werkzaam was bij de organisatie gevraagd. Als laatste werd middels een open vraag genoteerd bij welke organisatie de participant werkzaam is. Het tweede deel van de survey had betrekking op de vier communicatieve rollen onderscheiden door Natris en Wolters (2012) en bestond uit zeven vragen. Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag "In hoeverre worden de vier communicatie rollen van het middenmanagement herkend door medewerkers?" werden per communicatieve rol enkele vragen gesteld. Vervolgens voorafgaand aan het derde onderdeel werd een korte introductie gegeven over de drie vormen van onzekerheid onderscheiden door Bordia, et al. (2004). Dit onderdeel betrof de deelvraag "Welke vorm van onzekerheid wordt ervaren onder medewerkers naar aanleiding van de organisatieverandering?". In totaal bestond dit deel van de survey uit zeven meerkeuzevragen. Het laatste onderdeel van de survey begon met een introductie over veranderingsbereidheid zoals deze verwoord wordt in het onderzoek van Armenakis en Harris (2002). Dit onderdeel bestond slechts uit 2 vragen.

Participanten

In totaal hebben 33 participanten (19 vrouwen en 14 mannen) deelgenomen aan dit onderzoek. Vijftien medewerkers uit Organisatie 1 hebben de survey ingevuld, vijf medewerkers uit Organisatie 2 en dertien medewerkers uit Organisatie 3. De gemiddelde leeftijd van de participanten lag tussen de 20 – 40 jaar. Daarnaast was de meerderheid van de participanten langer dan tien jaar werkzaam bij de organisatie.

Procedure

Bij alle drie de organisaties is in overleg besloten om de link naar de online- survey door de manager, tevens de geïnterviewde persoon, via e-mail naar de medewerkers te laten versturen. In de e-mail werd het doel van de survey uitgelegd, om

medewerking gevraagd en verteld op welke organisatieverandering de survey betrekking had. Daarnaast werd een deadline voor het invullen van de online- survey vermeld. De medewerkers kregen ongeveer twee weken de tijd om de antwoorden in te vullen. Gedurende deze twee weken werden zij nog een paar keer aan het invullen van de survey herinnerd door hun manager. Daarnaast is er in die twee weken contact geweest tussen de manager en onderzoeker om de voortgang te bespreken.

Door op de link van de online- survey te klikken werden de medewerkers meteen naar de vragenlijst doorgestuurd. Daar werd allereerst de onderzoeker voorgesteld en het doel en de opbouw van de survey toegelicht. Na afloop werd de participant bedankt en werden de contactgegevens van de onderzoeker vermeld voor eventuele vragen en/ of opmerkingen. Net zoals bij het interview van de midden-managers werden de participanten op de hoogte gesteld van het onderwerp van het onderzoek, maar werd er niet impliciet ingegaan op de doelstellingen om beïnvloeding te voorkomen.

Om de participanten te motiveren de survey daadwerkelijk in te vullen werd ervoor gekozen deze door hun eigen manager te versturen en te vermelden hoeveel tijd – tien tot vijftien minuten – het zou kosten de vragenlijst in te vullen. Vaak motiveert deze laatste informatie tot invullen.

5. Resultaten

Aangezien voor dit onderzoek zowel gebruik is gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, zullen de resultaten van beide onderzoeken apart besproken worden. Allereerst zal worden ingegaan op het kwalitatieve onderzoek en daarna worden de resultaten van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek besproken.

Resultaten kwalitatief onderzoek

Eén van de deelvragen van dit onderzoek luidt: *“In hoeverre worden de vier communicatieve rollen ingezet door de midden-manager?”*. Aan de hand van de antwoorden van het interview is bepaald welke communicatieve rol of rollen de midden-manager heeft gebruikt tijdens de organisatieverandering. Voor een overzicht van alle transcripten en het coderingsschema zie bijlage 2.

Het is mogelijk dat een midden-manager meerdere rollen tegelijkertijd heeft ingezet. In figuur 2 staan alle mogelijke combinaties (aangeduid van A t/m P) van communicatieve rollen schematisch weergegeven.

| | | | |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| A) Rol 1 | E) Rol 1 + Rol 2 | I) Rol 1 + Rol 2 + Rol 4 | M) Rol 2+ Rol 4 |
| B) Rol 2 | F) Rol 1 + Rol 3 | J) Rol 1 + Rol 3 + Rol 4 | N) Rol 2 + Rol 3 + Rol 4 |
| C) Rol 3 | G) Rol 1 + Rol 4 | K) Rol 1+ Rol 2 + Rol 3 +Rol 4 | O) Rol 3 + Rol 4 |
| D) Rol 4 | H) Rol 1 + Rol 2 + Rol 3 | L) Rol 2 + Rol 3 | P) Geen enkele Rol |

Rol 1 = Rol van de verspreider
 Rol 2 = Rol van de participator
 Rol 3 = Rol van de vertaler
 Rol 4 = Rol van de klimaatbewaker

Figuur 2. Combinatie communicatieve rollen

Zowel de midden-manager van Organisatie 1 als Organisatie 3 hebben de rol van verspreider, vertaler en klimaatbewaker gebruikt voor hun communicatie tijdens de organisatieverandering. Gekeken naar figuur 2 vallen deze managers onder combinatie J. Vervolgens wordt de midden-manager van Organisatie 2 onder combinatie G geplaatst. Deze manager heeft namelijk via de rollen van verspreider en klimaatbewaker naar haar medewerkers gecommuniceerd.

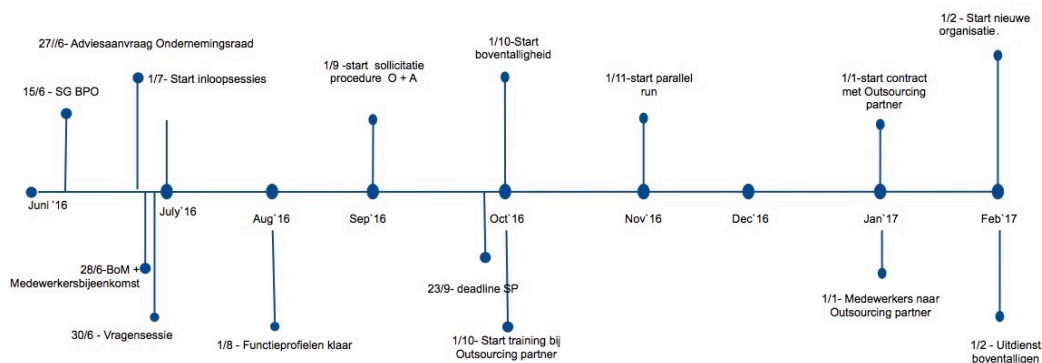
Opmerkelijk is dat geen enkele midden-manager de rol van participator zoals deze door Natris en Wolters (2012) gedefinieerd wordt, gebruikt heeft. Participatiemogelijkheden bij de directe besluitvorming waren niet aanwezig. Daarentegen hadden medewerkers bij Organisatie 1 en Organisatie 2 wel de mogelijkheid om input te leveren. Zo hebben medewerkers bij Organisatie 1 aan de hand van hun ervaringen op de werkvloer invloed kunnen uitoefenen op het uitwerken van werkinstructies en functieprofielen. Daarnaast heeft de manager van organisatie 2 met behulp van haar medewerkers bepaald hoe de implementatie van de organisatieverandering het beste uitgevoerd zou kunnen worden. In het kader van hulp van medewerkers op basis van hun ervaring werd gezegd: *“... zij weten ook alles. Ik weet niks, ik heb ze zo hard nodig. Zij weten hoe het moet.”* en *“Daar heb je de mensen van de afdeling voor nodig, want wij weten misschien 60 tot 70 procent van het werk ook wel, maar het zit ‘m in die overige 30 procent.”*. Aan de hand van de interviews kan bovendien antwoord gegeven worden op de

deelvraag "In hoeverre wordt de onzekerheid van medewerkers door de midden-manager erkend en gereduceerd om de veranderingsbereidheid te vergroten?". Alle drie de managers hebben ervaren dat onzekerheid heerste onder hun medewerkers als gevolg van de organisatieverandering. De manager van Organisatie 1 heeft voornamelijk structurele- en baan gerelateerde onzekerheid ervaren, terwijl bij Organisatie 2 alleen structurele onzekerheid een rol heeft gespeeld. Organisatie 3 heeft met alle drie de vormen van onzekerheid te kampen gehad.

Tabel 1. Ervaren onzekerheid

| | Strategische onzekerheid | Structurele onzekerheid | Baan gerelateerde onzekerheid |
|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Organisatie 1 | Niet ervaren | Ervaren | Ervaren |
| Organisatie 2 | Niet ervaren | Ervaren | Niet ervaren |
| Organisatie 3 | Ervaren | Ervaren | Ervaren |

Alle drie de managers waren zich bewust van het feit dat er onzekerheid heerste onder hun medewerkers en aan de hand van de interviews kan afgeleid worden dat ze daadwerkelijk actie hebben ondernomen om deze onzekerheid te reduceren. Het informeren van medewerkers is ontzettend belangrijk gebleken, alle drie de managers hebben dit ten zeerste benadrukt. Het is van belang medewerkers op de hoogte te houden van het verloop van het veranderingsproces en ze te betrekken bij dit proces. Een goed voorbeeld hiervan is te zien in figuur 3. In dit figuur wordt een tijdslijn weergegeven die onderdeel is van een "informatiepakket" dat verspreid werd onder de medewerkers van één van de drie organisaties. Aan de hand van dit informatiepakket en onder andere de tijdslijn wisten medewerkers precies waar ze aan toe waren en waar ze stonden gedurende het veranderingsproces. Mede dankzij deze informatie werd al een deel van de onzekerheid weggenomen.



Figuur 3. Tijdslijn informatiepakket

Zoals al eerder naar voren kwam, lukt het betrekken van de medewerkers in het veranderingsproces alleen wanneer zij begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is. Met betrekking tot het informeren van medewerkers over de noodzaak van de organisatieverandering werd gezegd: *“Ja, ik denk dat mensen wel meer bewust zijn van de noodzaak van verandering door die informatie en het houden van Q&A’s, dan wanneer we dat niet hadden gedaan.”*

Uit de interviews met de midden-managers van Organisatie 1 en 2 is gebleken dat door het continu informeren van de medewerkers strategische onzekerheid grotendeels voorkomen kan worden. Naast de informatieve rol hebben de drie midden-managers aangegeven dat de rol van vertaler ook geleid heeft tot het reduceren van onzekerheid. Het regelmatig houden van Q&A’s en het openstaan voor vragen van medewerkers worden als sleutel tot succes benoemd voor de rol van vertaler. Aan de hand van deze resultaten kan deels antwoord gegeven worden op de deelvraag *“Welke invloed heeft de communicatieve rol op onzekerheid?”*. Daarnaast is ontzettend veel aandacht en tijd besteed aan het houden van dialoog tussen manager en werknemer. Alle drie de managers ervaren dit over het algemeen als positief en geven aan dat transparantie tijdens een organisatieverandering het allerbelangrijkste is. Naast open communiceren en het tonen van begrip en emotie, wordt bovendien het eerlijk toegeven van zaken die de managers zelf ook (nog) niet weten als erg belangrijk bestempeld. Zo stelt één van de midden-managers: *“Ik denk dat uiteindelijk toch de succesfactor transparantie is geweest. Het continu meenemen waar je staat in het proces en welke keuzes je maakt of waar je als management over aan het nadenken bent”*.

Tot slot waren alle drie de managers overtuigd dat hetgeen zij hadden gedaan om de onzekerheid onder hun medewerkers te reduceren succesvol was in mate van een stijging in de veranderingsbereidheid. Dit was onder andere merkbaar doordat medewerkers zich gedurende het proces positiever gingen opstellen tegenover de organisatieverandering dan dat zij aan het begin van het proces deden.

Resultaten kwantitatief onderzoek

Met behulp van een Chi-kwadraat werd de deelvraag *“Welke invloed heeft de communicatieve rol op onzekerheid?”* getoetst. Er is in totaal vier keer een Chi-kwadraat berekend. Allereerst werd de samenhang tussen de communicatieve rol

van de midden-manager en onzekerheid in het algemeen getoetst. Hier kwam geen significant resultaat uit. Daarna werden de drie verschillende soorten onzekerheid, zoals deze worden onderscheiden in het onderzoek van Bordia, et al. (2004) getoetst. Zowel tussen de communicatieve rol en strategische onzekerheid als tussen de communicatieve rol en structurele onzekerheid werd geen significant resultaat gevonden.

Echter, Uit de χ^2 -toets tussen het soort midden- manager en baan gerelateerde onzekerheid bleek een verband te bestaan ($\chi^2 (1) = 5.55, p = .019$).

Participanten die een manager hadden die onder combinatie G (zie figuur 2) viel, ervoeren relatief vaker géén baan gerelateerde onzekerheid (100%) en relatief minder vaak wél baan gerelateerde onzekerheid (0%) vergeleken bij deelnemers die een manager hadden die onder combinatie J (zie figuur 2) viel. Deze weknemers ervoeren relatief vaker wél baan gerelateerde onzekerheid (57,1%), maar minder vaak géén baan gerelateerde onzekerheid (42,9%).

De volgende resultaten zijn niet statistisch getoetst, maar betreffen relatieve frequenties.

Aan de hand van de resultaten van de online survey kan antwoord gegeven worden op de deelvraag *“In hoeverre worden de vier communicatieve rollen van het middenmanagement herkend door de medewerkers?”*. De medewerkers van Organisatie 1 herkenden in hun manager de rol van verspreider, vertaler en klimaatbewaker. Alle medewerkers ontvingen informatie met betrekking tot de organisatieverandering van hun manager. Daarnaast antwoordde 100 procent met “ja” op de vraag of het nieuw algemeen beleid vertaald werd naar operationeel beleid. Als laatste ervoer iedereen spanning tussen en/ of op de afdeling en bevestigde 73,3 procent van de medewerkers van Organisatie 1 dat hun manager een rol had gespeeld in het behouden van de sfeer tussen en/ of op de afdeling. De medewerkers van organisatie 2 herkenden allemaal unaniem alle vier de communicatieve rollen in hun manager. In Organisatie 3 werd de rol van de verspreider door iedereen in hun manager herkend. Bovendien bevestigde de meerderheid (76,9%) dat het nieuw algemeen beleid vertaald werd naar operationeel beleid. De overige twee communicatie rollen zagen de medewerkers niet terug in hun manager.

Uit de antwoorden van de medewerkers is gebleken dat alle participanten informatie met betrekking tot de organisatieverandering hebben ontvangen. Dit benadrukt nogmaals het belang van het informeren van medewerkers tijdens organisatieveranderingen. 21,2 procent van de medewerkers verkreeg deze via hun manager, maar de meerderheid (75,8%) kreeg informatie van zowel zijn manager als vanuit het topmanagement.

Tabel 2. Ontvangen beleidsinformatie m.b.t. de verandering

| Ik heb beleidsinformatie ontvangen van... | % |
|---|----------|
| mijn manager | 21,2 % |
| van zowel mijn manager als vanuit het topmanagement | 75,8 % |
| anderen | 03,0 % |

Daarnaast kan antwoord op de deelvraag *“Welke vorm van onzekerheid wordt ervaren onder medewerkers naar aanleiding van de organisatieverandering?”* worden gegeven. 63,6 procent van de participanten gaf aan dat zij onzekerheid, ongeacht de vorm, hadden ervaren tijdens de organisatieverandering.

In Organisatie 1 werd door de meerderheid van de medewerkers onzekerheid ervaren als gevolg van de organisatieverandering namelijk, 86,67 procent, met name structurele onzekerheid en baan gerelateerde onzekerheid. In Organisatie 2 werd geen baan gerelateerde onzekerheid ervaren. Wel werd door 75 procent van de medewerkers die zich onzeker voelden tijdens de organisatieverandering bevestigd dat zij structurele onzekerheid hadden ervaren. De minste onzekerheid heerste in Organisatie 3. Slechts 30,8 procent van de medewerkers had zich in enige mate onzeker gevoeld. De helft van deze medewerkers gaf aan dat het voornamelijk baan gerelateerde onzekerheid betrof.

Tabel 3. Ervaren onzekerheid van medewerkers

| | Onzeker | Strategische onzeker | Structureel onzeker | Baan gerelateerd onzeker |
|----------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Organisatie 1 | 86,7 % | 46,2 % | 92,3 % | 84,6 % |
| Organisatie 2 | 80,0 % | 50,0 % | 75,0 % | 00,0 % |
| Organisatie 3 | 30,8 % | 75,0 % | 75,0 % | 50,0 % |

Tot slot, de antwoorden op de surveyvraag "Wat heeft het meest bijgedragen aan het verhogen van uw veranderingsbereidheid?" waren erg variërend. 30,3 procent van de participanten beantwoordden deze vraag met "De ontvangen beleidsinformatie met betrekking tot de verandering", bij 21,2 procent droegen de participatiemogelijkheden het meeste bij en 18,2 procent van de participanten gaf aan dat de mogelijkheid van zowel opwaartse als neerwaartse communicatie tijdens de verandering bij had gedragen aan het verhogen van hun veranderingsbereidheid. Daarnaast gaf meer dan de helft van de deelnemers (59,4%) aan dat hun veranderingsbereidheid over het algemeen gezien gestegen is dankzij het werk van hun midden- manager.

6. Conclusie en discussie

Conclusie

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek moesten eerst vijf deelvragen beantwoord worden. Deze deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de resultaten van de interviews en de online- survey. Met die antwoorden wordt gekeken naar de hoofdvraag van deze scriptie "*Welke communicatieve rol van de midden-manager reduceert onzekerheid wat leidt tot een hogere veranderingsbereidheid?*". Met het oog op de verkregen resultaten kan geen expliciet antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Bij elke midden- manager is sprake van een combinatie van de verschillende communicatieve rollen, waardoor niet bepaald kan worden welke van deze communicatieve rollen gezorgd heeft voor de grootste veranderingsbereidheid. Er is echter wel gebleken dat de combinatie van de rol van verspreider met de rol van de klimaatbewaker een positief effect heeft op de reductie van baan gerelateerde onzekerheid. Wanneer het management merkt dat er sprake is van baan gerelateerde onzekerheid bij medewerkers tijdens een organisatieverandering kunnen zij deze reduceren door informatie met betrekking op de verandering te verspreiden en door ervoor te zorgen dat de sfeer op de afdeling behouden blijft.

Uit dit onderzoek is tevens het belang van transparantie tijdens organisatieveranderingen naar voren gekomen. Onder transparantie valt het continu betrekken van medewerkers bij de verandering gedurende het hele proces, welke keuzes je maakt en waarom, en waar je als management over na aan het denken

bent. Daarnaast betekent transparantie ook dat voor medewerkers de mogelijkheid tot vragen stellen aanwezig is en dat wanneer het management het antwoord niet weet dit ook eerlijk toegegeven wordt. Transparantie zorgt ervoor dat medewerkers niet het gevoel krijgen dat informatie achter gehouden wordt, waardoor voorkomen wordt dat onrust, wat kan leiden tot onzekerheid, ontstaat. De veranderingsbereidheid van medewerkers kan dus ook worden vergroot wanneer het management transparant communiceert gedurende de organisatieverandering.

Veranderen blijft een ingewikkeld proces binnen organisaties, maar door de communicatieve functie(s) van het management adequaat in te zetten, kan al een grote belemmering voor een succesvolle implementatie voorkomen worden. Het communiceren over de organisatieverandering met de medewerkers heeft namelijk als gevolg dat het management vrijwel zeker op één van de meest cruciale aspecten tijdens organisatieveranderingen kan rekenen, namelijk de steun en bereidheid tot veranderen van medewerkers.

Discussie

Allereerst kan in overeenstemming met bevindingen uit het onderzoek van Elving (2005) gesteld worden dat de informatieve functie van communicatie tijdens organisatieveranderingen ontzettend belangrijk is. Alle medewerkers uit dit onderzoek hebben informatie ontvangen. Het informeren van medewerkers zorgt ervoor dat de noodzaak van de verandering wordt ingezien, waardoor medewerkers eerder participeren in het veranderingsproces met als gevolg dat de veranderingsbereidheid stijgt. Dit laatste bevestigt dat het informeren van medewerkers effect heeft op de veranderingsbereidheid zoals bleek uit het onderzoek van Elving (2005). Daarnaast komt uit dit onderzoek naar voren dat mogelijkheden zoals de bottom-up communicatie en Q&A sessies onzekerheid reduceerden. Dit staat in het verlengde van het onderzoek van Robinson et al. (2004), waarin tweerichtingsverkeerrelatie tussen werkgever en werknemer een positief effect had op de reductie van onzekerheid.

Er bleek een verschil in perspectief tussen de medewerkers en hun managers te zijn. De communicatieve rollen zoals deze door de midden-managers werden herkend kwamen niet volledig overeen met die van hun medewerkers. Zo zag de manager van Organisatie 3 zichzelf ook als klimaatbewaker, maar zijn medewerkers herkenden deze rol niet. De geïnterviewde midden-managers uit dit onderzoek

hadden alle drie de rol van klimaatbewaker tijdens de organisatieverandering. Zij hebben ervaren dat zij een rol hebben gespeeld in het bewaken van de sfeer op en tussen de afdelingen. Dit werd bovendien bevestigd door de antwoorden van hun medewerkers. Uit het onderzoek van Natris en Wolters (2012) bleek echter dat de rol van klimaatbewaker niet herkend werd. De rol van participator is door geen enkele midden-manager gebruikt zoals deze gedefinieerd werd door Natris en Wolters (2012). Er waren echter wel participatiemogelijkheden, maar niet bij de directe besluitvorming. In dit onderzoek werden participatiemogelijkheden ervaren als de mogelijkheid om input te leveren. Veel medewerkers gaven aan dat zij deze participatiemogelijkheden als positief hadden ervaren. Verder onderzoek naar de rol van participator is hierdoor aanbevelingswaardig.

Voor dit onderzoek zijn drie verschillende organisaties benaderd en in totaal hebben 37 participanten meegedaan aan dit onderzoek. De vraag is dan ook in hoeverre de resultaten van dit onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar de werkelijkheid. Om een zo representatief mogelijke weerspiegeling van de werkelijkheid weer te geven is een groter omvang aan participerende organisaties nodig. Daarnaast zijn de organisatieveranderingen in dit onderzoek allemaal een gevolg van automatisering. Het soort organisatieverandering zou van invloed kunnen zijn op de aard van de onzekerheid, maar ook op de manier van communiceren tijdens een organisatieverandering. De participanten die meegedaan hebben aan dit onderzoek waren niet allemaal in dezelfde mate betrokken bij de organisatieverandering. Aannemelijk is dat direct betrokkenen een organisatieverandering anders ervaren dan zij die hierbij minder direct betrokken zijn.

Tijdens het coderen van de interviews kwam naar voren dat verschillende communicatieve rollen met elkaar overlappen, waardoor communicatieve functies van de midden-manager onder meerdere communicatieve rollen werden geplaatst. Voor vervolgonderzoek is het interessant om die vier communicatieve rollen onderscheiden door Natris en Wolters (2012) te herzien en indien nodig uit te breiden of een extra communicatieve rol toe te voegen.

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek benadrukt deze scriptie wederom het belang van communiceren naar en het informeren van medewerkers tijdens organisatieveranderingen. Gesuggereerd wordt dat de verschillende communicatieve rollen van het middenmanagement daadwerkelijk invloed zouden kunnen hebben op het reduceren van onzekerheid, waardoor op zijn beurt de

veranderingsbereidheid mogelijkwijs stijgt. Om een nog beter inzicht te krijgen in het effect van de vier communicatieve rollen op de veranderingsbereidheid wordt een zowel kwalitatief als kwantitatief groter onderzoek aanbevolen.

7. Literatuurlijst

Albrecht, T.L., & Adelman, M.B. (1987). *Communicating social support*. Newbury Park, CA: Sage.

Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002), Crafting a change management to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183.

Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). Positive psychological capital: A new approach for understanding absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.

Balogun, J. (2003), From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14, 69-83.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bates, S. (2004), Getting engaged, *HR Magazine*, 49, 44-51.

Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgeverij. doi: 978-90-473-0111-0

Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Oratie Universiteit van Amsterdam. Vossiuspers AUP.

Bordia, P. Hobman, E., Jones E., Gallois E. & Victor, J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4) 507-532.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. London: SAGE.

Difonzo, N. & Bordia, P. (1998). *A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change*. *Human Resource Management* 37 (3-4): 295-303

Elving, W. J.L., (2005), The role of communication in organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, 2, 129- 138. doi: 978-1-4462-7494-1

Elving, W. & Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.

Floyd, S.W., & B. Wooldridge (1997), Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 3, 465- 485.

Johnson, G. (2004), Otherwise engaged, *Training*, 41, 4.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Liu, Y., & Caldwell S. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 2, 346- 357.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied psychology*, 5, 755- 768.

Kowalski, B. (2003), The engagement gap, *Training*, 40, 62.

Lowe, K.B, Galen Kroeck, K., & Sivasubramaniam N., (1996). Effectiveness correlations of transformational and transactional leadership: A meta- analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 3, 385- 425.

Miller, K.I., Ellis, B.H., Zook, E.G., & Lyles, J.S. (1990). An integrated model of communication stress and burnout in the workplace. *Communication Research* , 17 (3), 300- 326.

Milliken, F.J., Morrison E., & Hewlin P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 6, 1453- 1476

Mintzberg, H. (2006). Organisatiestructuren.

Natris, D., & Wolters, R. (2012). Communicatieve rollen van middenmanagers. *M&O*, 4, 14- 30.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie: Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

Robertson, P.J., Roberts, D.R. & Porras, J.I. (1993) Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619- 634

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004), *The drivers of Employee Engagement, institute for Employment Studies*, Brighton.

Schein, E. (1987). Initiating and Managing Change. *Process Consultation..*

Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: *A review and synthesis*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, 171–196.

8. Bijlagen

Bijlage 1: Interviewplan midden-managers

Interviewplan midden-manager

Introductie: Voordat ik met het interview begin, stel ik me eerst voor en geef ik instructies met betrekking tot het vervolg van het interview

- Voorstellen:
Ik ben Eva Haanen, 21 jaar en studeer communicatie- en informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Op dit moment ben ik bezig met mijn scriptie, welke gaat over interne communicatie tijdens organisatieveranderingen.
- Instructies:
Voordat ik begin met het daadwerkelijke interview wil ik nog vragen of u er bezwaar tegen heeft dat dit gesprek wordt opgenomen. De opnames zullen alleen gebruikt worden ter verwerking van de resultaten en zullen niet aan anderen worden verstrekt.

De opbouw van het interview is als volgt:

Het interview bestaat in totaal uit drie delen. Het eerste deel zal bestaan uit een paar introductievragen over uzelf. Het tweede deel gaat over uw communicatieve functie tijdens de organisatieverandering in jullie organisatie. Het laatste deel gaat enerzijds over eventuele onzekerheid onder uw medewerkers tijdens deze organisatieverandering en gaat anderzijds in op uw mening.

Het interview zal maximaal een uur duren. Mochten vragen onduidelijk zijn dan kunt u om opheldering vragen. Tot slot wil ik u meegeven dat er geen goede of slechte antwoorden zijn.

Heeft u tot zover nog vragen?

1. Introductie vragen:

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie binnen **XXX (naam organisatie)?**
- Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?
- Wat hield de verandering precies in?

2. Communicatieve functie:

- Hoe werd de beleidsinformatie m.b.t. de verandering verspreid, via welke kanalen?
- Wat was uw rol als midden-manager bij het verspreiden van deze beleidsinformatie?
- Op welke wijze worden besluiten genomen binnen deze organisatie?
- In hoeverre waren er participatiemogelijkheden voor uw medewerkers tijdens deze verandering?
- Wat was uw rol als midden-manager bij het creëren van deze participatiemogelijkheden?
- Hoe wordt een nieuw algemeen beleid vertaald naar een operationeel niveau?
- Wat was uw rol hierbij?
- Hoe wordt de sfeer op en/ of tussen de afdeling bewaakt?
- Wat is uw rol als midden-manager hierin?

3. Onzekerheid & eigen mening

Bij deze vragen wordt twee keer een papier met definities uitgereikt aan de participant.

- Heeft u gemerkt dat er onzekerheid heerste onder uw medewerkers tijdens de verandering?

Uitleg drie soorten onzekerheid en uitdelen papier 1.

- Gekeken naar deze drie vormen van onzekerheid; strategische, structurele en baan gerelateerde onzekerheid, kunt u benoemen welke onzekerheid er volgens u heerste onder uw medewerkers?
- Wat heeft u gedaan om deze vorm(en) van onzekerheid tegen te gaan?

Uitleg veranderingsbereidheid en uitdelen papier 2.

- Denkt u dat datgene wat u gedaan heeft om de onzekerheid onder uw medewerkers te reduceren succesvol is, in mate van dat de veranderingsbereidheid gestegen is?

Papier 1

Vormen van onzekerheid

- **Strategische onzekerheid**
heeft betrekking op zaken op organisatorisch niveau, zoals de aard en de reden van de verandering.

- **Structurele onzekerheid**
ontstaat door veranderingen binnen de organisatie zelf, zoals een reorganisatie en heeft vooral betrekking op onzekerheid over verantwoordelijkheden, beleid en status van het team.

- **Baan gerelateerde onzekerheid**
heeft betrekking tot het behoud van de baan, zoals zekerheid van bestaan van de functie, veranderingen binnen deze functie of promotiemogelijkheden

Papier 2

Veranderingsbereidheid

Bereidheid tot verandering is de cognitieve voorloper van de gedragen van zowel weerstand tégen, als steun vóór een verandering. Met andere woorden, een medewerker is veranderingsbereid wanneer hij een positieve gedragsintentie heeft ten aanzien van de verandering en bereid is een inspanning te leveren die het veranderingsproces ondersteunt of zelfs versnelt.

Bijlage 2: Getranscribeerde interview + coderingsschema

Organisatie 1: Allianz

Participant: Adriaan van Neerbos, Adriaan Meurs

Datum: 24/04/2017

Opmerkingen: Adriaan van Neerbos (A), Adriaan Meurs (B)

Voorafgaand aan het interview had al een gesprek plaatsgevonden. Dit gesprek is niet opgenomen, maar hier wordt in het interview wel af en toe naar verwezen.

| Onderdeel | Vraag | Antwoord |
|---------------------------|---|---|
| Communicatieve rol | | |
| De verspreider | Hoe werd de beleidsinformatie m.b.t. de verandering verspreid, via welke kanalen? | (B) De beleidsinformatie, de keuzes zeg maar die we gemaakt hebben en de vastlegging daarvan naar de medewerkers toe, enerzijds via de e-mail anderzijds via medewerkers bijeenkomsten, groepsbijeenkomsten (3) zeg maar. We hebben internet, intranet gebruikt. (A) En natuurlijk via de vaste overlegstructuren. (B) We wilden transparant zijn tijdens deze verandering, dus het verspreiden van deze informatie was een belangrijke keuze (1). (A) Zo transparant mogelijk. |
| De verspreider | Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze beleidsinformatie? | (B) Ik denk dat mijn rol vooral is qua planning en organiseren. Dat het gebeurt en ervoor te zorgen dat het klaar staat, met name de communicatie er omheen zeg maar. Voorbereidend werk zou je het kunnen noemen. Zorgen dat als je iets op intranet wilt |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | <p>plaatsen, dat de teksten er zijn. Als je kijkt naar alle persoonlijke gesprekken dan hebben we dat aan de manager over gelaten (1). (A) Ja, als het meer ging over informeren en teksten samen dat hebben we altijd wel samen gedaan. We vullen elkaar aan. En dan kom je samen tot een besluit. Hij zit meer op proces en ik op de content. De mails etc. kwamen altijd vanuit Karel, dat is onze directeur. Wij wisten wel van te voren wat verspreid zou worden en wat de inhoud zou zijn.</p> |
| De participator | Op welke wijze worden besluiten genomen binnen deze organisatie? | <p>(B) Ja, geen meeste stemmen gelden haha. Nou, je doet een onderzoek en binnen onze organisatie is de board of management die bepaalt. Das een groep wijze mensen. En wat je vanuit projectmanagement en hier doet is het uitwerken van het voorstel. En een voorstel doen natuurlijk. Wij denken dat het goed is en dat ga je dat uitwerken met mensen van het financiële stuk en HR componenten. Dat is het aller belangrijkste. En zij bepalen uiteindelijk gaan we het wel of niet doen. (A) Je kent het probleem, dan ga je het gesprek aan met je mogelijke partner.</p> |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | <p>Een pre- assessment komt dan, dus een beetje een oriënterende fase. Dat ga je verder uitwerken en laten zien en zij, de tegenpartij komen met een voorstel. En dan samen met het bekijken van alle risico's en alle onderwerpen zoals HR leg je dat dan neer bij de board. En die geven er dan een klap op. Die nemen de uiteindelijke beslissing.</p> |
| <p>De participator</p> | <p>In hoeverre waren er participatiemogelijkheden voor uw medewerkers tijdens deze verandering?</p> | <p>(A) Nou in het uiteindelijke besluit niet, nee. Het is wel zo dat ze zijn meegenomen want uiteindelijk moeten we de processen in kaart brengen (2), op basis daarvan kon de tegenpartij ook een voorstel doen en daar hadden we wel specialisten bij nodig, dus die hebben daar wel hun input geleverd (2). Maar ze hebben geen invloed op of het wel of niet door zou gaan. (B) De keuze is gewoon gemaakt. (A) Ja, die is gewoon gemaakt door de board. Het is niet zo dat we gevraagd hebben van wat vinden jullie ervan. Maar als je ze dat vraagt is dat niet een beetje vragen naar de bekende weg, want ik denk dat iedereen wel zoiets heeft van ik zou het bij het oude willen laten.</p> |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | (B) Zoiets zou best realistisch kunnen zijn in andere organisaties of onderdelen, en ik denk dat een dergelijk besluit zich ook niet leent om je medewerkers uitgebreid te consulteren. Dat zou je bij andere besluiten misschien wel doen, maar hier zie ik dat niet voor me. Binnen de organisatie zoals Allianz past dat niet. |
| De participator | Wat was uw rol als middenmanager bij het creëren van deze participatiemogelijkheden? | <i>Niet gevraagd aangezien deze er niet waren</i> |
| De vertaler | Hoe wordt een nieuw algemeen beleid vertaald naar een operationeel niveau? | (A) Nou ja uiteindelijk hebben we de medewerkers wel heel erg meegenomen in waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt (1). Van hoe de organisatie er nu uitziet en zoals de wensen organisatie en de verschillende rollen die daar dan inzitten. En wat we dan ook verwachten van de medewerkers in de toekomst, daar zijn we dan wel heel duidelijk in. (B) En ik denk dat het daarnaast een hele belangrijke rol heeft gespeeld dat we het werk natuurlijk in dit geval moesten gaan outsourcen en je moet aan de nieuwe organisatie ook gaan vertellen wat je doet en hoe je dat doet en hoe je wilt dat ze het zo meteen |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>gaan doen en daar heb je de mensen van de afdeling voor nodig om ze dat uit te leggen (2) want wij weten misschien 60 tot 70 % van het werk ook wel, maar het zit 'm in die overige 30%. Dus uiteindelijk zijn de mensen die nu nog in de processen werken heel erg betrokken geweest met het uitwerken van de werkinstructies. Ze weten van daaruit precies wat de nieuwe partij moet doen en wat ze zelf nog voor rol daarin hebben. En daar hebben ze natuurlijk wel invloed op uiteindelijk op kunnen hebben (2). Van wat is nou de beste manier? Werk inhoudelijk hebben ze wel een rol kunnen spelen (2). (A) Ja, als ze hadden gewild hadden ze ook kunnen tegen werken door de processen onnodig moeilijker te maken of niet mee te werken. Maar dat was niet het geval. (B) Nou en er zijn ook een paar dingen naar boven gekomen waarvan wij niet hadden gedacht, uitzonderingsgroepjes enzo, daar kun je gedurende zo'n proces achter en dan weten je medewerkers je te overtuigen dat dat de beste manier is (2). Er komen altijd dingen boven</p> |
|--|--|---|

| | | |
|-------------|-------------------------|--|
| | | <p>water die je niet voorziet. (A) Ja, daarin hadden we ze wel nodig (2). Natuurlijk omdat eerst nog niet alles was vastgelegd en dat nu wel moest.</p> |
| De vertaler | Wat was uw rol hierbij? | <p>(B) Ja, dan zit je weer denk ik op proces en inhoud denk ik. Mijn rol vanuit projectmanagement was wat meer zorgen dat het gebeurd, afstemming met de outsource partij. Het organiseren van de meetings. Daar heeft Adriaan ook een belangrijke rol in gespeeld want het normale werk gaat natuurlijk ook gewoon door, dus in die planning moet je daar ook rekening mee houden. Dus eigenlijk heb jij daar ook vrij veel in gedaan om te zorgen dat de mensen bij elkaar komen(1) en uiteindelijk het hele proces gewoon uitschrijven van de functies. Denk dat we daar ook wel een week of 8 mee bezig zijn geweest. (A) Uiteindelijk zijn het de specialisten die het helemaal uitwerken, binnen een bepaald tijdsfad. Jij blijft dan monitoren dat het op tijd wordt geleverd om die druk er goed op te houden op de juiste momenten. Dat je dagelijks gaat vragen van hoe zit het. (B) Ja, vooraf is het best</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>moeilijk om te bepalen hoe lang ben je nou echt bezig en dat hebben we denk ik in de planning wat onderschat, dus dan moet je gaan bijstellen. Wat we nog wel hebben gedaan zeg maar vanuit de projectmanagers rol dat is de structuur en opzet van de werk instructies zeg maar en daar hebben we wel geprobeerd invloed op uit te oefenen dat daar een vast stramien in kwam te zitten, een vaste opbouw want uiteindelijk gaat het over 24 processen die moesten worden uitgeschreven en uiteindelijk wil je dan toch wel dat deze een beetje in dezelfde tempex worden geschreven. En de aanname was dat dat wel vanzelf zou gaan, maar dat was niet zo. Dus daar hebben we uiteindelijk ook nog wel wat tijd en energie in gestoken om dat helder te krijgen. En ook voor onszelf wat is nou de logisch opbouw en eigenlijk stappen die er achteraan kwamen. Stappen die je niet per se voorziet als je in het proces zelf zit, maar wel ervaart. We hadden verwacht dat de overnemende partij, daarvan hadden wij verwacht dat zij tempex zouden hebben, dat het</p> |
|--|--|---|

| | | |
|-------------------|--|--|
| | | <p>een soort invuloefening zou worden. Dat bleek niet zo te zijn, dus dat hebben we wel verkeerd ingeschat en daar moesten we dan wat bijschakelen en dat hebben we dan ook gedaan. (A) Ja, want dat was dan weer een soort van plan B hè. Dan kun je weer bijschakelen. We hebben een veel nadrukkelijker rol gespeeld in het bepalen van nu vinden wij het goed als de tegenpartij met een voorstel kwam dan van tevoren gedacht. We hebben een beetje de lead over genomen. (B) Je blijft toch verantwoordelijk, voor jouw processen en jouw klanten. dus je moet het gevoel hebben dat het goed wordt overgedragen en natuurlijk niet het gevoel, maar het moet ook bewezen worden. Dat is toch belangrijk. (A) Wat was de vraag ook alweer precies? (B) Ja, een hele belangrijke rol haha.</p> |
| De klimaatbewaker | Hoe wordt de sfeer op de afdeling bewaakt? | <p>(A) Ja, je moet het er veel over hebben. We hadden natuurlijk ook zo'n Q&A sessie (3), transparant, dus alles wat we kunnen beantwoorden, beantwoorden we ook(1). Wat ik wel heel erg heb benadrukt, is dat de mensen die overtaalig zijn of overtaalig worden nog</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>steeds heel belangrijk zijn in de komende maanden en dat ik hoop dat zij daar ook zo mee omgaan en benadrukken ook voor jezelf ook dat je het voor jezelf goed afsluit (4). En uiteindelijk heb je er ook veel meer aan als het vanuit de positieve gebeurt en dat heeft dan wel geholpen denk ik (4). Naast natuurlijk die externe die wij ook hadden en wat de begeleiding deed. Ze konden wel zien van nou we worden overtallig, maar er wordt wel voor ons gezorgd. We lieten wel duidelijk merken van dat we ze graag op een goeie manier weg willen zetten, met een goede regeling eventueel (4). Ja, en ik ben er ook wel van overtuigd dat dat gewerkt heeft. En ik heb ook nog contact met mensen die nog werk zoeken. Bijvoorbeeld met referentie, dus we hebben ook nog een goede verhouding. Ze vertellen het ook als ze een nieuwe baan hebben, dus dat betekent ook wel dat die verstandhouding goed is, denk ik. (B) Je wilt natuurlijk ondanks dat het een lastig besluit is dat je moet nemen en dat dat niet voor iedereen leuk is, wil je het wel zo goed</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>mogelijk doen (4). En iedereen nog met een zo goed mogelijk gevoel dan uiteindelijk door te laten gaan wat dat dan ook is. Dat het een soort ondersteuning is (4). Maar ik denk wat uiteindelijk toch de succesfactor is geweest is de transparantie, continu meenemen waar je staat in het proces en welke keuzes je maakt of waar je als management over aan het nadenken bent dat dat heel belangrijk is geweest (1). En ik denk ook wel dat doordat je vertelt waar je over aan het nadenken bent, mensen ook wel zien van ja het is eigenlijk een logisch besluit wat hier genomen wordt (1). Het is niet gek. Dat mensen wel kunnen begrijpen dat je een dergelijke keuze maakt (3). Ik bedoel ze zijn niet achterlijk en weten misschien wel beter hoe het werkt, misschien zelfs beter dan wij, dus ze snappen echt wel dat er iets moet gebeuren. En daar gewoon open en eerlijk over communiceren is natuurlijk super belangrijk(1). (A) Zakelijk snappen ze het ook wel allemaal. (B) Als je het persoonlijke gesprek gewoon serieus neemt en daar tijd en aandacht aan</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | | <p>besteed (4). Het is in het begin ook een stevige discussie geweest van hoe gaan we dit communiceren. Inderdaad breeduit of juist niet of heel select. Uiteindelijk dan ook de keuze gemaakt voor breeduit en daar de uiting op afgestemd. En achteraf gezien zijn we daar blij mee.</p> |
| <p>De Klimaatbewaker</p> | <p>Wat is uw rol als middenmanager hierin?</p> | <p>(A) Ja, heel groot. Voor mij was die communicatie dus heel belangrijk, met medewerkers maar ook met Karel en Aad. En gewoon de Q&E sessies, die deed ik dan alleen, maar ik zei ook van als je iets hebt, ik had m'n deur gewoon open, dan kom gewoon binnen (1)(3). En sommige mensen deden dat ook en ik vond het helemaal geen probleem om het daarover te hebben. Je moet mensen inderdaad niet het idee geven dat ze een nummertje zijn, maar dat je ze serieus neemt (4). (B) Ik denk dat jouw rol absoluut heel groot is geweest, ook die van Karel de directeur. Omdat hij toelichting kan geven op de besluitvorming. Vervelend gezegd, iets afstandelijker, maar jij zit wat meer op de gevoelige kant, dus dan krijg je een</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>goede wisselwerking. En ik denk dat Karel daar ook altijd scherp in is geweest om iedereen op het juiste moment te informeren (1). Dus niet alleen het team, maar ook de teams eromheen. (A) Ja, die wisselwerking tussen ons en Karel was inderdaad heel belangrijk. We waren wel een goed team. (B) Maar als het echt gaat om de communicatie van medewerkers waren het echt Karel en Adriaan. (A) Het enige nadeel is, je hebt wel heel veel werk met een heel klein clubje. Achteraf gezien had je misschien moeten zeggen, dat je alleen het project doet want met alle werkzaamheden die daar dan bij komen wordt het wel erg veel.</p> <p>Ja de sfeer is eigenlijk wel altijd goed gebleven. Zag laatst nog een mailtje van Barbara de teamleider dat de sfeer, tot nu toe dan, beter was dan ze had verwacht. Dus dat is dan wel gebleken. Behalve dan ja die laatste paar weken dat je echt tegen het einde zat en mensen al weg waren, dat je dan ja ze waren er wel, maar niet meer zo productief. (B) Ja, dat moet je dan accepteren, dat is niet gek.</p> |
|--|--|---|

| Onzekerheid | | |
|-------------|---|--|
| Onzekerheid | Heeft u gemerkt dat er onzekerheid heerste onder uw medewerkers tijdens de verandering? | <p>(A) Ja, natuurlijk. Ja geen geruchten eigenlijk, geen periode gehad dat dat echt leefde want we waren ze gewoon voor. Nou ja, je merkt wel van dat er onzekerheid is van zal ik het worden ja of nee, zeker tijdens die interne sollicitatieprocedure. (B) Ja en je werkt natuurlijk samen met die mensen, dus je loopt over de afdeling dus je voelt en je proeft dat ook wel. En ja via via krijg je inderdaad, dus het wandelgangcircuit weer te horen van ja dit wordt gezegd of dat vindt men, dus dat vang je wel op. En het is net wat ik zeg, ik werk hier al 20 jaar, dus je kent heel veel mensen dus het komt wel tot je. (A) Ja, en wij zijn transparant geweest, dus de mensen zelf ook terug naar ons. Daar ook open en eerlijk in zijn geweest in wat men ervan vond. (B) Dan ontstaat er een soort open dialoog en dat is wel heel fijn uiteindelijk. Ja, we hebben die voorwaarde geschapen op open en eerlijk te zijn, en op het moment dat ze echt iets kwijt wilden wat dan niet voor iedereen was, dan hadden ze ook wel een vertrouwenspersoon ter beschikking.</p> |

| | | |
|--------------------|--|---|
| <p>Onzekerheid</p> | <p>Gekeken naar deze drie vormen van onzekerheid; strategische, structurele en baan gerelateerde onzekerheid, kunt u benoemen welke onzekerheid er volgens u heerste onder uw medewerkers?</p> | <p>(A) Nou van die eerste was denk ik geen spraken, want we waren daar heel duidelijk in waarom we dit deden (5) (8). Volgens mij de tweede ook niet want we waren wel heel erg duidelijk van hoe de nieuwe organisatie eruit zou zien (8), niet helemaal de invulling. (B) Dit heeft ook een tijdje een rol gespeeld. Kijk die strategische onzekerheid hebben we vrijwel meteen, ja die is niet echt aan de orde geweest omdat we continu verteld hebben(1) (5) (8). Die structurele onzekerheid heeft een tijdje gespeeld op het moment in de periode zeg maar, van het solliciteren toen dat nog niet bekend was (6). (A) Ja, een maandje wisten ze het dus niet eigenlijk. (B) Ja, die structurele onzekerheid heeft even een rol gespeeld, maar niet echt (6). (A) Ja, we hebben gezegd dat we er mee bezig zijn (1) en op dat moment kon je nog niet zeggen hoeveel (6), maar dan tijdens de medewerkersbijeenkomst hebben we daar wel echt duidelijk over kunnen zijn.(8) (B) Ja, heeft even gespeeld, maar daar zijn we ook weer open en eerlijk in geweest (6), dus</p> |
|--------------------|--|---|

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | | <p>ik denk voornamelijk die baan gerelateerde onzekerheid toch het meeste een rol heeft gespeeld (7). Ja mensen konden kiezen, dus blijven en solliciteren hier of bij onze partner of andere afdeling binnen Allianz (7). Dus ja, wat zij die keuzemogelijkheden en wat is die functie inhoudelijk?(7) De werkzaamheden zouden veranderen, dus waar solliciteer ik dan op, wat betekent dat, wat is zo'n nieuw bedrijf? Ja, dat is gewoon heftig, dus dat hebben we denk ik goed opgevangen door om de functieprofielen direct ter beschikking te stellen (8). En ook gewoon continu vertellen hoe het eruit ziet etc. (6) (8)</p> |
| Onzekerheid | Wat heeft u gedaan om deze vorm(en) van onzekerheid tegen te gaan? | <i>Niet gevraagd aangezien hier al antwoord op gegeven is</i> |
| Veranderingsbereidheid | | |
| Veranderingsbereidheid | Denkt u dat datgene wat u gedaan heeft om de onzekerheid onder uw medewerkers te reduceren succesvol is, in mate van dat de veranderingsbereidheid gestegen is? | <p>(A) Ja, tuurlijk was er een beetje onzekerheid want die verandering ging gepaard met ontslagen (7).(B) Ja, de eerste reactie is; dat kan niet wat ze willen. Dat kan helemaal niet. Daar is ons werk te ingewikkeld voor te complex, met te veel uitzonderingen, die kunnen dat nooit zo goed als wij dat kunnen. Ook onze eerste reactie binnen</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>het project hoor. Toen we het onderzoek gestart zijn, was ons eerste gevoel ook dat kan helemaal niet. Iedereen is eigenlijk wel dezelfde emotiecurve doorgedaan. (A) Ja, dat iemand in India ons werk zit te doen is natuurlijk wel een rare gedachte. (B) Daar moet je van overtuigd worden, iedereen heeft diezelfde emotie fase doorlopen. (A) Ja, ik denk dat de mensen wel meer bewust zijn van de noodzaak van de verandering door inderdaad wat je zegt die informatie, Q&A dan wanneer we dat niet hadden gedaan(1). (B) Ja, je legt heel duidelijk uit wat er gaat gebeuren, wat we aan het doen zijn en wat er uiteindelijk gaat gebeuren(1). Je geeft ze een keuze om aan te haken of af te haken. En dan zijn de meeste mensen toch wel geneigd om daar positief in te gaan (4), enerzijds omdat als je dan degene bent die niet door kan dat je er in ieder geval een positief einde aan hebt gedraaid en anderzijds van ja het is toch nog een kans om te laten zien. Richting zo'n sollicitatie procedure van hé ik zet me volledig in om dit tot een succes te maken. Je kan ook zeggen van ik heb geen zin, ik stop ermee. Mooi verwoord hè?</p> |
|--|--|---|

| Vraag | Code | Fragment |
|---|------------|--|
| <p>In hoeverre worden de vier communicatie rollen ingezet door de middenmanagers?</p> | | |
| <p>De rol als verspreider</p> | <p>(1)</p> | <p>dus het verspreiden van deze informatie was een belangrijke keuze; persoonlijke gesprekken dan hebben we dat aan de manager over gelaten; hebben we de medewerkers wel heel erg meegenomen in waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt; om te zorgen dat de mensen bij elkaar komen; We hadden natuurlijk ook zo'n Q&A sessie, transparant, dus alles wat we kunnen beantwoorden, beantwoorden we ook; Maar ik denk wat uiteindelijk toch de succesfactor is geweest is de transparantie, continu meenemen waar je staat in het proces en welke keuzes je maakt of waar je als management over aan het nadenken bent dat dat heel belangrijk is geweest; En ik denk ook wel dat doordat je vertelt waar je over aan het nadenken bent, mensen ook wel zien van ja het is eigenlijk een logisch besluit wat hier genomen wordt.; maar ik zei ook van als je iets hebt, ik had m'n deur gewoon open, dan kom gewoon binnen; iedereen op het juiste moment te informeren ; En daar</p> |

| | | |
|-------------------------|-----|--|
| | | gewoon open en eerlijk over communiceren is natuurlijk super belangrijk; omdat we continu verteld hebben; Ja, we hebben gezegd dat we er mee bezig zijn ; Ja, ik denk dat de mensen wel meer bewust zijn van de noodzaak van de verandering door inderdaad wat je zegt die informatie, Q&A dan wanneer we dat niet hadden gedaan; Ja, je legt heel duidelijk uit wat er gaat gebeuren, wat we aan het doen zijn en wat er uiteindelijk gaat gebeuren. |
| De rol als participator | (2) | Het is wel zo dat ze zijn meegenomen want uiteindelijk moeten we de processen in kaart brengen; dus die hebben daar wel hun input geleverd; en daar heb je de mensen van de afdeling voor nodig om ze dat uit te leggen; En daar hebben ze natuurlijk wel invloed op uiteindelijk op kunnen hebben; Werk inhoudelijk hebben ze wel een rol kunnen spelen; dan weten je medewerkers je te overtuigen dat dat de beste manier is; Ja, daarin hadden we ze wel nodig. |
| De rol als vertaler | (3) | Groepsbijeenkomsten; We hadden natuurlijk ook zo'n Q&A sessie; Dat mensen wel kunnen begrijpen dat je een dergelijke keuze maakt; En gewoon de Q&E sessies, die deed ik dan alleen, maar ik zei ook |

| | | |
|----------------------------|-----|---|
| | | van als je iets hebt, ik had m'n deur gewoon open, dan kom gewoon binnen; |
| De rol als klimaatvertaler | (4) | <p>Wat ik wel heel erg heb benadrukt, is dat de mensen die overtalig zijn of overtalig worden nog steeds heel belangrijk zijn in de komende maanden en dat ik hoop dat zij daar ook zo mee omgaan en benadrukken ook voor jezelf ook dat je het voor jezelf goed afsluit; En uiteindelijk heb je er ook veel meer aan als het vanuit de positieve gebeurt en dat heeft dan wel geholpen denk ik; We lieten wel duidelijk merken van dat we ze graag op een goeie manier weg willen zetten, met een goede regeling eventueel; Je wilt natuurlijk ondanks dat het een lastig besluit is dat je moet nemen en dat dat niet voor iedereen leuk is, wil je het wel zo goed mogelijk doen; En iedereen nog met een zo goed mogelijk gevoel dan uiteindelijk door te laten gaan wat dat dan ook is. Dat het een soort ondersteuning is; En dan zijn de meeste mensen toch wel geneigd om daar positief in te gaan; Als je het persoonlijke gesprek gewoon serieus neemt en daar tijd en aandacht aan besteed; Je moet mensen inderdaad niet het idee geven dat ze een nummertje zijn, maar dat</p> |

| | | |
|---|-----|---|
| | | je ze serieus neemt |
| In hoeverre wordt belang gehecht door de middenmanagers aan het reduceren van onzekerheid van medewerkers om de veranderingsbereidheid te vergroten? | | |
| Wordt strategische onzekerheid ervaren? | (5) | we waren daar heel duidelijk in waarom we dit deden; we waren daar heel duidelijk in waarom we dit deden; Kijk die strategische onzekerheid hebben we vrijwel meteen, ja die is niet echt aan de orde geweest omdat we continu verteld hebben; |
| Wordt structurele onzekerheid ervaren? | (6) | Die structurele onzekerheid heeft een tijdje gespeeld op het moment in de periode zeg maar, van het solliciteren toen dat nog niet bekend was; Ja, die structurele onzekerheid heeft even een rol gespeeld, maar niet echt; Ja, we hebben gezegd dat we er mee bezig zijn en op dat moment kon je nog niet zeggen hoeveel; Ja, heeft even gespeeld, maar daar zijn we ook weer open en eerlijk in geweest; Ja, dat is gewoon heftig, dus dat hebben we denk ik goed opgevangen door om de functieprofielen direct ter beschikking te stellen. En ook gewoon continu vertellen hoe het eruit ziet etc. |
| Wordt baan gerelateerde onzekerheid ervaren? | (7) | dus ik denk voornamelijk die baan gerelateerde onzekerheid toch het meeste een rol heeft |

| | | |
|--|-----|---|
| | | <p>gespeeld; Ja mensen konden kiezen, dus blijven en solliciteren hier of bij onze partner of andere afdeling binnen Allianz; wat zij die keuzemogelijkheden en wat is die functie inhoudelijk?; onzekerheid want die verandering ging gepaard met ontslagen</p> |
| <p>Wat wordt er gedaan om deze onzekerheid te reduceren?</p> | (8) | <p>Zie (1, 2, en 3); want we waren daar heel duidelijk in waarom we dit deden; we waren wel heel erg duidelijk van hoe de nieuwe organisatie eruit zou zien; omdat we continu verteld hebben; dan tijdens de medewerkersbijeenkomst hebben we daar wel echt duidelijk over kunnen zijn.; dus dat hebben we denk ik goed opgevangen door om de functieprofielen direct ter beschikking te stellen; En ook gewoon continu vertellen hoe het eruit ziet etc.</p> |
| <p>Geeft een bepaalde vorm van onzekerheid de voorkeur aan één van de vier communicatieve rollen?</p> | | |
| <p>Combinatie</p> | (9) | <p>(5) + (1), (2) (6) + (1), (2) (7) + (1)</p> |

Organisatie 2: Gemeente Weert

Participant: Minke Weijers

Datum: 04/05/2017

Opmerkingen: /

| Onderdeel | Vraag | Antwoord |
|---------------------------|---|--|
| Communicatieve rol | | |
| De verspreider | Hoe werd de beleidsinformatie m.b.t. de verandering verspreid, via welke kanalen? | Ja, de start heeft mijn voorganger gemaakt van die nieuwe applicatie. We hebben eigenlijk via de NVVB, de Nederlandse vereniging voor burgerzaken, die geeft tips over nieuwe ontwikkelingen in nieuwsbrieven, contactmomenten en eigenlijk hebben wij daar begrepen dat er een nieuwe applicatie ging komen, toen hebben we een informatie moment gehad, met PinkRocade in dit geval de leverancier, daar is een groep mensen voor uitgenodigd en die heeft ons meegenomen in de nieuwe ontwikkelingen zeg maar, die er aan stonden te komen en met die informatie is mijn voorganger terug gegaan naar de directie en heeft verteld nou ik heb iets moois gezien en we kunnen niet stilstaan we moeten vooruit en als we mooi mee gaan in de verandering dan zou dit het juiste moment zijn om met die nieuwe applicatie te gaan werken, dus zo zijn wij eigenlijk tot die |

| | | |
|----------------|--|---|
| | | nieuwe applicatie gekomen. |
| De verspreider | Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze beleidsinformatie? | <p>Meer als ambassadeur zijnde (1), dat vooral het schetsen van de voordelen die eraan zitten (1) en ik denk dat dat in eerste instantie ook heel erg gebeurd is en de medewerkers weten vanuit de praktijk natuurlijk ook wat eventuele nadelen zouden kunnen zijn. En ik denk dat er in het begin nogal, dat er te positief is gecommuniceerd over de verandering. We zijn ook heel snel over gegaan op aanschaf van die applicatie. Wij hebben de medewerkers nadat we die informatie hadden gehad, ze hadden er wel naar kunnen kijken zeg maar, maar hebben geen inbreng gehad in het al dan niet aanschaffen van deze applicatie (2). En ik denk dat het wel goed zou zijn geweest als dat wat meer ook van de mensen zelf gemaakt zou zijn. Want het was nu eigenlijk een voorstel van het management en best wel snel werd ook de handtekening gezet en dat kwam voor de medewerkers eigenlijk als een verassing (2) van oh help. Is die handtekening al gezet en mogen wij nog</p> |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | <p>eisen stellen aan dat programma en kan dat nog of kan dat niet? Dus daarmee kwamen we eigenlijk wel op achterstand met het draagvlak. En achteraf denk ik dat als we ze meer aan de voorkant meegenomen hadden en ze ook de eisen en randvoorwaarden op papier hadden laten zetten we er voordeel van hadden gehad als organisatie want dan hadden we een pakket gekocht met onze randvoorwaarden en was het waarschijnlijk uiteindelijk ook goedkoper geweest. Nu hebben we die handtekening gezet onder de voorwaarden van de leverancier en op het moment dat je nu wat wil, zegt de leverancier dat staat niet in ons contract, dus betaal maar. Uurtje factuurtje. En dat is wat de medewerkers ook zeiden van ja, dat had eigenlijk veel beter gekund want we hebben ons nu eigenlijk wat door de neus laten boren. Los van of het wel of niet zou werken allemaal die applicatie denk ik dat we dat aan de voorkant beter hadden kunnen doen.</p> |
| De participator | Op welke wijze worden besluiten genomen binnen | <i>Hebben we al besproken, de directie heeft het</i> |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | deze organisatie? | <i>besluit genomen van aankoop, zonder dat de medewerkers hier eigenlijk hun zegje over hebben kunnen doen</i> |
| De participator | In hoeverre waren er participatiemogelijkheden voor uw medewerkers tijdens deze verandering? | <p>Bij het beslissen van het wel of niet doen waren die er niet nee (2). Ik heb het toen van een afstandje meegekeken, en ook wat ik later heb vernomen was er geen mogelijkheid meer om invloed uit te oefenen.(2) Vervolgens toen de handtekening gezet was en wij dus ook helaas vastzaten aan de randvoorwaarden van de leverancier, toen hebben we een aantal collega's bij elkaar gehaald en hebben we gekeken van nou wat betekent deze, dat nieuwe programma en hoe kunnen we dat fasegewijs gaan implementeren. (2) Doen we dat in één keer of koppelen wie die los in modules en daar hebben we de medewerkers om advies gevraagd. (2) En hebben we ook besloten dat we met de burgerlijke stand als eerste zouden gaan en ook besloten dat we de andere modules gefaseerd in zouden voeren, dat is in overeenstemming met collega's geweest.(2) De implementatie van die eerste module van de burgerlijke stand, daar</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>werd aan de voorkant nogal luchtig over gedaan, van goed dat moet je overzetten dat oude systeem en een beetje inrichten en dan is dat wel klaar. Maar in de praktijk was dat helemaal anders en van dat team van de burgerlijke stand was iemand naar voren geschoven om dat erbij te doen zeg maar, dit project. En dat heeft haar zo veel tijd gekost uiteindelijk, er kwam een heel communicatieplan aan te pas, alle teksten moesten herschreven worden, het moest allemaal getest worden of de techniek klopte, het ging haar af en toe ook boven haar pet. Dus dat hebben we onderschat waardoor we en heel veel van haar gevraagd hebben en soms ook dingen gevraagd hebben, die we wellicht ergens anders in de organisatie hadden moeten zoeken.</p> <p>Ja, en we hebben nu dus de volgende modules en we hebben de afgelopen maand in april hebben we de tweede module geïmplementeerd, en daar hebben we ook weer van geleerd. Want dat is de module om de reisdocumenten en de rijbewijzen te digitaliseren. Daar komen we er dus achter dat er met name in</p> |
|--|--|---|

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | <p>het programma zelf een aantal dingen niet goed ingericht zijn, waardoor wij zelf extra werk hebben, waardoor we achter feiten aanlopen en die hebben we onvoldoende getest. Dus dat is dan ook weer een leerpuntje. En na zomer gaan we naar de laatste module, dus dat zijn de verhuizingen en adressen.</p> |
| De participator | Wat was uw rol als middenmanager bij het creëren van deze participatiemogelijkheden? | <p>Ik denk door regelmatig bij elkaar te zitten en telkens het plan dat er ligt te bespreken (1) en te toetsen. Klopt het nog steeds, is dit wat we afgesproken hebben en dan de rolverdeling, maar wat ik al zei er kwam op een gegeven moment een communicatieplan uit voort en ik heb de indruk want dat was net het moment dat ik instroomde en mijn voorganger afscheid nam, had ik de indruk dat ook dat niet helemaal goed afgestemd was, waardoor de wederzijdse verwachtingen van medewerker en leverancier en de leidinggevende niet helemaal goed op elkaar afgestemd waren, waardoor zij overvraagd werd en ook nog met haar eigen werk in de knoop kwam. Dat hadden we aan de voorkant beter moeten toetsen en ook kijken, bv. onze afdeling communicatie was hier ook bij betrokken, van oké wie kan hier iets doen? En we hebben best wel stellig</p> |

| | | |
|-------------|--|--|
| | | <p>best wel heel veel taken in haar schoenen geschoven. Achteraf denk ik, hadden we niet moeten doen. Ja, daar denk ik wel altijd over na, als er iets gebeurd ofzo dan probeer ik wel te analyseren wat gebeurt hier en wat hebben we daarvan geleerd en wat heb ik daar vooral van geleerd en hoe zou ik het een volgende keer doen.</p> |
| De vertaler | Hoe wordt een nieuw algemeen beleid vertaald naar een operationeel niveau? | <p>Je hebt een functionele kant van de applicatie dus dat is een, hoe werk je ermee en hoe is het ingericht, waar zitten de knoppen op de vensterplek om ermee te werken? En je hebt een technische applicatie, beheer. We hebben twee technische applicatie beheerders binnen de afdeling en die doen het technische deel bewerken. Dus die doen ook echt de technische tests met de applicatie en hebben ook contact met de leverancier van hé dit en dat praat nog niet zo goed met elkaar. De medewerkers hebben daar een medewerking van gehad van de leverancier samen met de applicatiemedewerkers van onze afdeling. (3) En zijn ze getraind in het werken met de nieuwe applicatie. Als er specifieke vragen waren die met name voor ons voor verbetering zou zorgen dan zijn die specifiek meegenomen. Ja, de training was</p> |

| | | |
|-------------------|--|--|
| | | <p>verplicht. Ja want als je daarmee moet werken en je hebt die training niet gehad, nee dat gaat je dan niet lukken.</p> |
| De vertaler | Wat was uw rol hierbij? | <p><i>Niet aan de orde, training werd gegeven door leverancier</i></p> |
| De klimaatbewaker | Hoe wordt de sfeer op de afdeling bewaakt? | <p>Mensen gingen tegen die andere twee modules ophikken want de één werd dan geïmplementeerd, daar was de start van het meteen ondertekenen van die offerte dat was al niet zo handig. Vervolgend ie eerste module implementeren en dat er nogal wat druk op de medewerkers zat op de deadline. Maar goed, dat brengt druk met zich mee en dat uiten mensen dan ook hé denk ik andere mensen zien dat ook van oh, ik zie dat het daar heel druk is en dat het tegenvalt en hoe gaat dat dan dadelijk bij ons. Dus het draagvlak om de andere modules te implementeren werd daardoor niet groter.</p> |
| De Klimaatbewaker | Wat is uw rol als middenmanager hierin? | <p>Door bijvoorbeeld de druk van de ketel te halen(4) door, de data die wij genoemd hadden om live te gaan met de andere twee modules van die applicatie. We hadden daar hele strakke data voor gepland, dat moest allemaal vorig jaar klaar</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>zijn en na die eerste module zag iedereen al aankomen van oeh dat vraagt toch wel meer van ons dan we dachten. Dan had ik strak aan die data vast kunnen houden, maar ik heb toen ook tegen onze afdeling informatie gezegd, we gaan dit nu niet doen. We gaan eerst zorgen dat de bazig klaar is en dat we er klaar voor zijn en dat de mensen ook de wil hebben om met die nieuwe module te gaan werken. En toen zijn we op bezoek geweest bij de gemeente Almelo.(4) De gemeente Almelo heeft al die modules al in gebruik. En dan zijn we met een groep van ik denk 10 man ofzo daar naartoe geweest, ik had ook extra de groep heel groot genomen om extra, juist de ervaring die anderen hebben te laten zien aan onze eigen mensen dat ze ook kunnen voelen van oké in Almelo hebben ze dat zo gedaan, we hebben een keuze om dat ook op die manier te doen of op een andere manier om er zo voor te zorgen dat zij er een beter gevoel bij kregen, dat er meer draagvlak kwam en dat ze als een soort ambassadeur naar de anderen konden (4) vertellen van hé ik ben</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>naar Almelo geweest en heb gezien hoe het daar werkt en daar zitten best wel wat voordelen aan. In plaats van dat het veel werk is, dat er ook nadelen aan zitten want die zijn er ook natuurlijk, maar er werd ook verteld er zitten ook voordelen aan. En die gingen hier rond en dat vond ik toch wel echt een succesje en dat ik dacht oké dan breekt nu langzaam het moment aan om met elkaar af te spreken van wanneer gaan we dan live met die module, hoe gaan we dat dan doen? Nou, daar zijn we eigenlijk ook wel tot elkaar gekomen en uiteindelijk besloten dat we dat afgelopen maand gingen doen. (2)</p> <p>Vervolgens ook weer een datum geprikt voor die laatste module en daarvan hebben we dus ook gezegd van nee dat gaan we ook niet doen, daar gaan we ook eerst de tijd voor nemen. Want deze module vraagt ook meer tijd en dan wachten we totdat dat ook goed loopt en dan gaan we met de laatste module verder.</p> <p>Je hoort natuurlijk van die leverancier van ja we zijn al in tien gemeenten aan het werk, dat hoor je wel, maar dat voel je niet hè. En op het moment dat je</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>dan daar naartoe gaat en je spreekt die collega's en je kunt vragen stellen en ze nemen je mee in het hele proces en ze laten je het zien dan krijg je er gevoel bij. En volgens mij als je er gevoel bij krijgt dan zorgt dat ook voor draagvlak. Wat wel een verschil was, we gingen in twee groepen. En de eerste groep die hadden nog nooit met dat programma gewerkt en de tweede groep die ging, die hadden er wel al mee gewerkt en daar zaten dus ook de applicatiemedewerkers bij die ook al met de leverancier aan het praten waren. Die waren wat kritischer, maar dat mag ook want die gingen ook wat meer de diepte in. Maar dat eerste groepje die eigenlijk de rest ook aan kan steken met hun enthousiasme, die waren ook helemaal enthousiast. Dus dat was wel heel erg leuk en zo zijn we eigenlijk ook heel vloeiend meegegaan naar dat moment van en nu gaan we het doen. En dat hebben we dan en dan hebben we een training en als je dan nog vragen hebt, dan kun je dat bij die en die kwijt, (4) de applicatiebeheerder is altijd beschikbaar, zo gaan</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--------------------|---|---|
| | | <p>we het doen. En nu hebben we alle verbeterpunten verzameld en binnenkort komt de leverancier voor een stukje opfris, maar ook om nog een stapje verder te kunnen gaan voor mensen die bijvoorbeeld de knoppen nog niet zo goed weten te vinden of zeggen van bij die vorige applicatie konden we dit en hoe doen we dat bij deze applicatie. Dat geeft wel een goed gevoel.</p> <p>Ik zit wel zo in elkaar, ik ben iemand die en dat is een kracht, maar ook een valkuil dat ik wel kijk naar wat mensen nodig hebben en hoe we dat op een menselijke manier kunnen halen wat we nodig hebben. (4) Ik heb daar wel aandacht voor ik ben niet zo van procedures en structuurtjes die dat zo zeggen. Ja, medewerkers mogen ook altijd naar mij komen,(4) ik weet alleen meestal niet altijd het antwoord, maar als ze ergens mee zitten kan iedereen bij mij terecht. En dan is het ook aan mij om te zorgen dat we daar ook een oplossing voor vinden</p> |
| Onzekerheid | | |
| Onzekerheid | Heeft u gemerkt dat er onzekerheid heerste onder uw medewerkers tijdens de verandering? | Nou er is best wel een hoge druk binnen onze afdeling, dat we dit meer zien als drukverlichting |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>dan bijvoorbeeld besparing op werkplekken. Niet zo zeer met deze applicatie, maar weet je we staan in een wereld die volop aan het veranderen is en wat gewoon een feit is, is dat we onze ogen niet kunnen sluiten voor de veranderende wereld, dus dat betekent dat we waar we nu nog heel veel balie bezoeken hebben, we toch bezig zijn om te over te gaan op een volledig digitaal proces, waarbij de burger thuis z'n rijbewijs of identiteitsbewijs kan aanvragen, de verwerken, ook buiten dit gemeentehuis, plaatsvindt en dat bijvoorbeeld het document thuis bezorgd wordt. Dat is allemaal de toekomst. Er komt nog meer aan, en dat weten we en daar hebben we het ook over. We hebben elke maand een afdelingsoverleg (2), we hebben ook onze opgave voor de komende jaren en daar is digitaliseren een hele belangrijke van, maar wat ik probeer te schetsen is dat dat wat mij betreft niet zal zorgen dat het werk wegvalt, maar dat ander werk voor in de plaats komt. Dus op het moment dat er bij de frontoffice minder aanbod is van klanten, betekent</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>dat dat je in de midoffice en in de backoffice dat daar veel meer werk ligt dan nu. Dan handel je dat nu aan de frontoffice af, maar die zal toch getoetst moeten worden op een of andere manier. En dat betekent ook dat je je kwaliteit goed moet bewaken, want als je zelf aan de frontoffice zit dan bewaak je zelf heel goed je kwaliteit en ik denk dat daar veel meer de nadruk op komt de liggen om veel meer op de kwaliteit van onze gegevens te letten, maar het kan wel goed zijn dat mensen die nu heel blij worden van klantcontact en die niet blij worden van backoffice werk, dat die er achter gaan komen, oké die veranderende wereld en het veranderen hier in de organisatie dat past niet meer zo goed bij mij. Dat is een ander proces dan dat wij als organisatie zeggen, wij hebben geen plek meer. Want ik denk dat dat gewoon gaat verschuiven. En we gaan ons meer toespitsen op de dingen die de afgelopen jaren minder aandacht hebben gehad, maar waar we eigenlijk veel meer aandacht voor zouden moeten hebben, maar die slippen er bij in, omdat we zo veel in die frontoffice</p> |
|--|--|---|

| | | |
|-------------|---|--|
| | | investeren. |
| Onzekerheid | Gekeken naar deze drie vormen van onzekerheid; strategische, structurele en baan gerelateerde onzekerheid, kunt u benoemen welke onzekerheid er volgens u heerste onder uw medewerkers? | <p>Die baangerelateerde kan wel heersen hoor, maar die zat niet zozeer op die applicatie E-burgerzaken heet die trouwens, dat had ik nog niet genoemd. Tuurlijk denken mensen na over wat er allemaal verandert en wat dat voor hunzelf betekent en ik weet zeker dat er collega's zijn die zich ook zorgen maken om hun baan. Als je mij vraagt moeten ze zich daar zorgen over maken dan denk ik nee. Maar de inhoud van die baan gaat wel veranderen. De vraag is of ze daar ook gelukkig van worden. Strategische onzekerheid, dat trek ik dan even naar onze organisatieontwikkeling op dit moment en die hebben we wind genoemd, Weert in dynamiek. En dat is wat minder grijpbaar, we roepen het met z'n allen, we moeten meer van buiten naar binnen, dus we moeten die klant, die burger veel meer gaan bevragen waar heb je behoefte aan in plaats van dat wij het bedenken en wij het aanbieden. Dat we veel meer andersom moeten gaan werken. Wij noemen dat dan een organisatieontwikkeling, en</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>organisatieontwikkelingen hebben en repeterend karakter, dus 5 jaar geleden noemden we dat flow, dat had weer een andere insteek. Maar dan hoor je wel mensen zeggen, nou het ene is nog niet achter de rug, het ander komt weer. En ik begrijp de reactie van de medewerkers, ik begrijp het management want de maatschappij verandert, we zullen mee moeten veranderen, daarin moeten groeien.(5) Dus we kunnen niet stilstaan of alles bij het oude laten maar ik begrijp wel dat als je dat een naam geeft, en je gaf dat 5 jaar geleden dat ook een naam en volgens mij worden ze daar een beetje moe van. Ik denk dat ze er met z'n allen best wel achter staan dat we met z'n allen moeten groeien, dat we ons moeten ontwikkelen, dat de medewerkers zich moeten ontwikkelen, volgens mij staan ze daar allemaal achter, maar dat wordt dan in een jasje gegoten die mensen niet altijd kunnen begrijpen.(5) En daar voorstander of tegenstander van zijn. Of geen mening hebben. Dat is de grootste groep denk ik.</p> <p>De structurele, ja van het team hè. Het team van</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>ons is ook in beweging en die beweging heeft vooral te maken met landelijke ontwikkelingen zoals ik net al zei, de digitalisering, de RDW daar loopt nu een pilot, die gaat waarschijnlijk de taak van rijbewijzen op zich nemen, of terug nemen. Zodat die niet meer bij de gemeente ligt, maar bij de RDW zelf. Een landelijke basisregistratie voor persoonsgegevens, zelfservice voor de klant, de termijnen van de reisdocumenten zijn veranderd, die zijn van 5 naar 10 jaar gegaan waardoor je dus een golfbeweging gaat zien ontstaan. Dat is de grote verandering voor ons team en daar zijn we ons op dit moment bewust van, we weten dat dat er aan zit te komen. We zijn daar ook met een groepje medewerkers over na aan het denken (2), we zijn ook acties aan het bedenken van we weten dat het eraan komt en als we niet willen dat het ons overkomt, dan moeten we dat voor zijn. Hoe gaan we dat doen? Dat zijn wel wat ontwikkelingen waar je nu goed over na moet denken en we zijn daar met ons team mee bezig, proberen dat ook echt van onszelf te maken. Dat is inderdaad ook een stukje participatie (2). Ik wil ook niet dat het iets is van het management of de leiding. Ik vind het juist heel belangrijk dat het van de</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--------------------|---|---|
| | | <p>mensen zelf is, zij zijn ervan. (2) Zij weten ook alles. Ik weet niks, ik heb hen zo hard nodig. Zij hebben mij misschien nodig om te faciliteren en dat ze de ruimte en mogelijkheden krijgen die ze nodig hebben, maar ik heb hen nog veel harder nodig. Zij weten hoe het moet en dat is dus eigenlijk ook waar we bij de structurele onzekerheid op proberen te investeren om ons zo min mogelijk te laten overkomen en vooraf goed bedacht te zijn van wat er op ons pad gaat komen en hoe we dat gaan doen.</p> |
| <p>Onzekerheid</p> | <p>Wat heeft u gedaan om deze vorm(en) van onzekerheid tegen te gaan?</p> | <p><i>Al het bovengenoemde.</i> Weet je op het moment dat je jezelf open stelt en soms ook zelf zegt van ik weet het even niet meer of ik baal ervan, gewoon kwetsbaar durven opstellen,(4) ik denk dat dat ook helpt dat mensen dan zelf ook meer ruimte voelen om dat zelf ook te kunnen doen. Want elk mens is een mens. En volgens mij groei je als team als je elkaar ook beter leert kennen op andere fronten waardoor je een veiligere situatie krijgt en waar je dus makkelijker dingen bespreekbaar kunt maken. (4) Want ik weet ook niet hoe de toekomst eruit ziet. Ik weet dat er een aantal dingen aan zitten te</p> |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | | <p>komen, maar hoe dat precies voor ons team eruit ziet, weet ik ook niet. En dat durf ik ook heel kwetsbaar in te zijn want ik weet het ook echt niet. Ik durf er ook niet op vooruit te lopen. Nou, kan het natuurlijk wel zo zijn dat mijn medewerkers dat niet zo voelen, maar ik probeer open en transparant te zijn. (4) En ik denk dat je daarmee heel veel bereikt. Ik neem m'n medewerkers heel erg mee, want volgens mij zijn er geen grote geheimen.</p> |
| Veranderingsbereidheid | | |
| Veranderingsbereidheid | Denkt u dat datgene wat u gedaan heeft om de onzekerheid onder uw medewerkers te reduceren succesvol is, in mate van dat de veranderingsbereidheid gestegen is? | <p>Ik denk het wel, door ze meer eigenaar te maken van hetgeen waar we mee bezig zijn.(2) Zoals ik net al zei, ik kan het allemaal wel bedenken en ik kan ze vertellen zo gaan wij het doen en jij doet dit en jij doet dat, maar dat werkt niet. Volgens mij werkt het veel beter als je vraagt hé dit willen we gaan doen, wie heeft daar verstand van, wie wil daar over meedenken en meedoen en dan vervolgens henzelf met het voorstel laten komen van oké hoe kunnen we dat het beste gaan doen. (2) Daar word ik gevoed met deskundige informatie, en meestal krijg je dan een advies waar je eigenlijk geen nee tegen kunt zeggen want het is door deskundigen gemaakt die daar zelf met</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>hart en ziel mee bezig zijn en geweest. Het is van hen, op het moment dat iets van mij is en ik zeg dit moet je gaan doen, nee daar heb je toch geen gevoel bij? Want op het moment dat jij de ruimte krijgt om zelf jouw eigen kleur eraan te geven of zelf te bepalen van moeten we dat nu doen of over een maand (2), ik heb zoiets van, ik vind het belangrijk dat de medewerkers advies geven wat de beste timing is en dat ik dan uiteindelijk degene ben die zegt oké dan gaan we het zo doen ja.</p> <p>Door te investeren in de voorkant, daarmee win je tijd aan de achterkant. Dus op het moment dat jij iets oplegt, krijg je daar gedoe over, krijg je weerstand en moet je gesprekken voeren en dingen repareren. Maar op het moment dat je mensen aan de voorkant meeneemt gaan ze in feite als een soort ambassadeur het product of project promoten, dragen en uitdragen en op het moment dat er toch nog gedoe komt dan pak je dat samen op en zeg je oké we gaan hier samen de schouders onder zetten, als er iets verbeterd moet worden of beslissingen moeten worden genomen dan neem ik die en die verantwoordelijkheid draag ik ook, maar dan krijg je volgens mij veel</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>minder gedoe aan de achterkant. Ik heb ooit geleerd bespreken, afspreken en aanspreken. Op het moment dat je geen afspraken hebt die je met elkaar besproken hebt, kun je elkaar ook niet aanspreken.</p> <p>Wat mij heel veel gebracht heeft, is open zijn, transparant zijn en aandacht hebben voor de mensen. (4) Ze zien en ze horen want het zijn mensen en volgens mij komt dan de inhoud op de tweede plaats. (4) Mensen zien en horen komt dan op de eerste plaats. Dat vind ik het aller belangrijkste denk ik van waar wij het over gehad hebben.</p> |
|--|--|--|

| Vraag | Code | Fragment |
|---|------|---|
| In hoeverre worden de vier communicatie rollen ingezet door de middenmanagers? | | |
| De rol als verspreider | (1) | Meer als ambassadeur zijnde; schetsen van de voordelen die eraan zitten; regelmatig bij elkaar te zitten en telkens het plan dat er ligt te bespreken |
| De rol als participator | (2) | maar hebben geen inbreng gehad in het al dan niet aanschaffen van deze applicatie; en dat kwam voor de medewerkers eigenlijk als een verrassing; Bij het beslissen van het wel of niet doen waren |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>die er niet nee; geen mogelijkheid meer om invloed uit te oefenen; toen hebben we een aantal collega's bij elkaar gehaald en hebben we gekeken van nou wat betekent deze, dat nieuwe programma en hoe kunnen we dat fasegewijs gaan implementeren; daar hebben we de medewerkers om advies gevraagd; in overeenstemming met collega's geweest; Nou, daar zijn we eigenlijk ook wel tot elkaar gekomen en uiteindelijk besloten dat we dat afgelopen maand gingen doen; We hebben elke maand een afdelingsoverleg; We zijn daar ook met een groepje medewerkers over na aan het denken; Dat is inderdaad ook een stukje participatie; dat het van de mensen zelf is, zij zijn ervan; Volgens mij werkt het veel beter als je vraagt hé dit willen we gaan doen, wie heeft daar verstand van, wie wil daar over meedenken en meedoen en dan vervolgens henzelf met het voorstel laten komen van oké hoe kunnen we dat het beste gaan doen; Want op het moment dat jij de ruimte krijgt om zelf jouw eigen</p> |
|--|--|--|

| | | |
|----------------------------|-----|--|
| | | <p>kleur eraan te geven of zelf te bepalen van moeten we dat nu doen of over een maand; Ik denk het wel, door ze meer eigenaar te maken van hetgeen waar we mee bezig zijn.</p> |
| De rol als vertaler | (3) | <p>De medewerkers hebben daar een medewerking van gehad van de leverancier samen met de applicatiemedewerkers van onze afdeling.</p> |
| De rol als klimaatvertaler | (4) | <p>Door bijvoorbeeld de druk van de ketel te halen; En toen zijn we op bezoek geweest bij de gemeente Almelo; je jezelf open stelt en soms ook zelf zegt van ik weet het even niet meer of ik baal ervan, gewoon kwetsbaar durven opstellen; om er zo voor te zorgen dat zij er een beter gevoel bij kregen, dat er meer draagvlak kwam en dat ze als een soort ambassadeur naar de anderen konden; als je dan nog vragen hebt, dan kun je dat bij die en die kwijt; ik wel kijk naar wat mensen nodig hebben en hoe we dat op een menselijke manier kunnen halen wat we nodig hebben; En volgens mij groei je als team als je elkaar ook beter leert kennen op andere fronten waardoor je een</p> |

| | | |
|---|-----|---|
| | | veiligere situatie krijgt en waar je dus makkelijker dingen bespreekbaar kunt maken; maar ik probeer open en transparant te zijn; is open zijn, transparant zijn en aandacht hebben voor de mensen; Ze zien en ze horen want het zijn mensen en volgens mij komt dan de inhoud op de tweede plaats; Ja, medewerkers mogen ook altijd naar mij komen |
| In hoeverre wordt belang gehecht door de middenmanagers aan het reduceren van onzekerheid van medewerkers om de veranderingsbereidheid te vergroten? | | |
| Wordt strategische onzekerheid ervaren? | (5) | En ik begrijp de reactie van de medewerkers, ik begrijp het management want de maatschappij verandert, we zullen mee moeten veranderen, daarin moeten groeien; volgens mij staan ze daar allemaal achter, maar dat wordt dan in een jasje gegoten die mensen niet altijd kunnen begrijpen |
| Wordt structurele onzekerheid ervaren? | (6) | <i>Niet bij deze verandering</i> |
| Wordt baan gerelateerde onzekerheid ervaren? | (7) | <i>Niet bij deze verandering</i> |
| Wat wordt er gedaan om deze onzekerheid te reduceren? | (8) | <i>(zie 1, 2 en 3)</i> |
| Geeft een bepaalde vorm van onzekerheid de voorkeur aan | | |

| | | |
|---|-----|-----------|
| één van de vier communicatieve rollen? | | |
| Combinatie | (9) | (5) + (2) |

Organisatie: ABN Amro
Participant: Ruben Buijs
Datum: 11/05/2017
Opmerkingen: /

| Onderdeel | Vraag | Antwoord |
|---------------------------|---|---|
| Communicatieve rol | | |
| De verspreider | Hoe werd de beleidsinformatie m.b.t. de verandering verspreid, via welke kanalen? | Het begint ten eerste met het hoge management. Het hoge management communiceert dat er een verandering aan zit te komen. Er waren bijvoorbeeld Spring roadshows waarin uitgelegd werd dat er dingen gingen gebeuren.(1)(3) Voorafgaand aan de reorganisatie, is natuurlijk dat er onderzoek gedaan wordt. En daar zijn verschillende communicatiemomenten geweest(1), waarin gecommuniceerd wordt naar elke mt. En die dan voor mensen de optie biedt om vragen te stellen. Dan op een gegeven moment als de reorganisatie gepland is en alle met de Raad is afgekaart dan wordt ook gewoon gecommuniceerd, bankbreed, dat er een reorganisatie plaats gaat vinden.(1) En dan komt dat natuurlijk steeds dichterbij. En dan op een gegeven moment wordt je ook met alle leidinggeven samen ingelicht over het feit dat er een moment gaat komen om mensen in te lichten in bv. uiteindelijk voor de mensen zelfs, ofja mijn team is denk ik het belangrijkste moment geweest bij een |

| | | |
|----------------|---|---|
| | | <p>bespreking waarbij het hele team aanwezig was, waarbij ze te horen hebben gekregen van nou wat zijn de consequenties van de reorganisatie voor jou.(1) En dan voorafgaand daaraan zijn via mails en tijdens de dagstart heb ik daar op verschillende manieren aandacht aan besteed.(1)</p> |
| De verspreider | <p>Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze beleidsinformatie?</p> | <p>Ja, eigenlijk het direct inlichten van m'n medewerkers.(1) Want voor een deel is het, want je moet je voorstellen dat mensen natuurlijk graag willen weten van wat gaat er nou in zo'n bijeenkomst gezegd worden. En ja, daar kan ik niet zo veel over zeggen want dat wordt in de bijeenkomst verteld. Maar in sommige gevallen weet je natuurlijk wel al wat gezegd gaat worden en in sommige gevallen soms niet. In mijn mt laag kregen we een week van tevoren een call met alle stukken en dit is hetgene wat medewerkers te horen gaan krijgen. Alle leidinggevenden konden dan ook vragen stellen met het idee van jullie zijn al op de hoogte en weten wat er gebeurt en vanaf dat moment kun je mensen meenemen. En dan kun je mensen meenemen want dan weten ze dat ze meer informatie krijgen(1) die en</p> |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | <p>die datum en dan, maar alles nog onder embargo. En dan komt er uiteindelijk een bijeenkomst van hoe gaat dit proces nu verder verlopen(1)(3) en voor iedereen waarbij mogelijke sprake was van boventaligheid (7) gaan dan ook het proces in. Dat je belangstelling moet tonen dat je bijvoorbeeld binnen nu en 4 weken moet aangeven ik heb nog steeds belangstelling voor die functie, gevolgd dat je een traject ingaat en dat je dan ook een bericht krijgt waar je met z'n allen samen moet komen, waar je dan bericht krijgt je wordt het wel of je wordt het niet.</p> |
| De participator | Op welke wijze worden besluiten genomen binnen deze organisatie? | <p>Ja, dat begint natuurlijk bij het mt van heel retail of bij de Raad van Bestuur die zegt van er moet iets veranderen. Daar wordt het besluit genomen, maar dan de invulling is ook met input van de leidinggevenden geweest. Er is een leidinggevenden dag geweest met 600 leidinggevenden allemaal samen en daar hebben ze over strategieën en nieuwe strategieën gehad en welke mensen je nodig hebt. Maar uiteindelijk besluit het mt wat het gaat worden hoe het eruit gaat zien. Alle mt's daaronder</p> |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | | <p>dat zie je natuurlijk altijd bij zo'n grote organisatie tijdens een verandering als gevolg van digitalisering, je zit dan dus echt op het niveau van Gerrit Zalm of Kees van Dijkhuizen, die uiteindelijk het besluit nemen en dat door cascaderen en dat vaak ook zij die reorganisatie meemaken. Op het moment dat je weet dat je geplaatst bent voor je functie ga je het je medewerkers vertellen(1). Dat gold ook voor mij, toen ik wist dat ik m'n functie behield kon ik verdergaan met mijn medewerkers.</p> |
| <p>De participator</p> | <p>In hoeverre waren er participatiemogelijkheden voor uw medewerkers tijdens deze verandering?</p> | <p>Nee, die hadden geen inbreng (2). Maar die hebben ons gevoed met, zoals bv. bij webcare wilde ik heel graag dat de functie anders zou worden. De functie van de medewerkers van de medewerkers apart beschreven zou worden. Dat heb ik niet voor elkaar gekregen. In zo verre hebben de adviseurs invloed gehad van, joh het leek hen zinvol als er een aparte functiebeschrijving zou komen hiervan. Dat vertalen zo door naar mij naar andere partijen. Maar ze hebben er maar heel weinig invloed op.(2) We</p> |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | | hebben gedurende het jaar wel geregeld sessies van wie in de strategie en missie kunnen nadenken en ook de gelegenheid krijgen om input te leveren. (2) |
| De participator | Wat was uw rol als middenmanager bij het creëren van deze participatiemogelijkheden? | <i>Niet gevraagd aangezien dit niet van toepassing is</i> |
| De vertaler | Hoe wordt een nieuw algemeen beleid vertaald naar een operationeel niveau? | Ja, dat is natuurlijk moeilijk. Want ik kan wel zeggen dat we dat doen of dat ik dat doe, maar de vraag is natuurlijk altijd of je het goed doet. Spring heeft natuurlijk wel in elk geval, er zijn verschillende roadshows geweest waarin ze wel een vertaalslag heeft gemaakt, van wat gaat Spring nou opleveren voor de klant, waarom doen we dat nou, wat is de gedachte hierachter.(1)(3) En dan maak je natuurlijk een vertaalslag van de reorganisatie doen we niet voor niets. Maar deze gedachte zit er achter en je koppelt dat direct naar de missie en visie.(3) En mensen hebben mij en mijn collega's ook in die reorganisatie gezien. En hoe je daarmee omgaat, waarom het soms gebeurt dat het soms gebeurt dat mensen op een andere plek geplaatst worden of dat mensen niet geplaatst |

| | | |
|-------------|-------------------------|---|
| | | <p>worden wat daar logisch aan is.</p> <p>Wat je wel altijd ziet is dat managers al iets verder in het proces van veranderen zitten, waardoor ze niet de perfecte vertaalslag kunnen maken naar medewerkers kunnen maken. (3) Terwijl je al bezig bent met dit gaat gebeuren zitten mensen nog in de ontkenningfase. Die worsteling heb je zelf ook misschien wel al doorlopen, maar dat was een paar maanden daarvoor. Kortom, je probeert zo veel mogelijk rekening te houden met wie zit waar in de veranderingscurve en hoe zoom je in en welke dingen breng je naar boven. Ik kan natuurlijk alles vertellen, maar het gaat er eigenlijk om behoud ik m'n baan ja of nee. Daar gaat het om, dat je daar wat over zegt. Daar moet je veel over praten.(7)</p> |
| De vertaler | Wat was uw rol hierbij? | <p>We hebben het er heel veel over gehad.(1) Ik denk dat mensen het heel vervelend vonden want er is veel gedoe over geweest en uiteindelijk bleek dat niemand boventallig werd, niemand binnen het team hier en het contactcenter, terwijl er heel veel partijen waren die wel boventallig waren geworden.(7) Directe collega's van mij</p> |

| | | |
|-------------------|--|---|
| | | <p>bijvoorbeeld. Dus waarom zoveel bombarie en een bepaald moment uitkiezen en dan niet eerder al zeggen maak je geen zorgen. Maar ja, dat kan natuurlijk niet omdat je iedereen tegelijk moet inlichten. Anders weten mensen precies waar er klappen gaan vallen.</p> |
| De klimaatbewaker | Hoe wordt de sfeer op de afdeling bewaakt? | <p>Door openheid te geven.(1)(4) Mensen de gelegenheid geven daar met elkaar over te sparren.(4) Mensen gewoon hun zegje te laten doen, hoe ze het hebben ervaren.(4) Er was ook heel veel onvrede over dat webcare geen aparte, dus niet apart vermeld werd. Terwijl een andere afdeling in Breda is dat wel geluk. Dus daar was best wel wat weerstand over. Terwijl het goede nieuws was dat ieders functie niveau omhoog ging, maar toch werd dat niet als goed nieuws ervaren. Dus ja, daar spar je gewoon met elkaar over.(4) Daar bied je gelegenheid voor in de dagstart, daar zoom je even op in tijdens teamoverleg.(4)</p> |
| De Klimaatbewaker | Wat is uw rol als middenmanager hierin? | <p>Ik denk wel dat iedereen het gevoel altijd heeft gehad dat de deur altijd open stond en dat ze alles</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>konden bespreken.(4) Dat begint natuurlijk bij jezelf ook. Wat het makkelijker maakt is dat ik van tevoren altijd al transparant ben geweest over mijn eigen reorganisatie.(4) En de lastige schijf daarbij is dat je op een gegeven moment degene moet zijn die zegt van oké, terwijl je zelf in zo'n proces zit. Je wilt mensen juist meenemen in de kwetsbaarheden en onzekerheden die je zelf daaruit voelt.(4) Ze hebben ook gemerkt ineens, die weerstand van mij, dat ik super goed kon samen werken met m'n directe collega, maar dat we ineens werden uit elkaar getrokken in zekere zin. Dat is ook niet makkelijk. Wat je doet is zelf transparant zijn over de punten die jij minder vindt en dan de koppeling maken hoe je daarmee omgaat.(4) En dat helpt mensen denk ik. Kijk je zou een beetje dommig zijn als je als manager zou denken dat iedereen altijd alles zegt. Nee, er zullen altijd wel mensen zijn die denken van dat zeg ik maar liever niet, is misschien niet goed voor m'n beoordeling en liever binneskamer of met een directe collega bespreken.</p> |
|--|--|---|

| Onzekerheid | | |
|-------------|---|---|
| Onzekerheid | Heeft u gemerkt dat er onzekerheid heerste onder uw medewerkers tijdens de verandering? | <p>Ja, vanuit 2 kanten dus. Toen ik zelf in de reorganisatie zat. Even een voorbeeld, ik moest dus pitchen voor mijn eigen functie en daarnaast was er een competentie gericht interview. Dat zijn stevige vragen die bereid je voor, die bereid iedereen voor. En toen was er een directe collega die had haar pitch op het laatste moment nog aangepast, maar die ging niet pitchen. Door de zenuwen ofzo, ja dan sta je natuurlijk al met 10-0 achter in zo'n proces. Dan kan je nog zo'n goede leidinggevende zijn want ergens is dan iets mis gegaan want dan sta je niet bovenaan het lijstje van die moeten we meenemen. En dus dat soort dingen hebben gespeeld. En ook mensen die niet onzeker waren en die toch te horen gekregen hebben gekregen dat ze toch boventallig zijn. En vooral die dag dat je het te horen krijgt, dat je met alle leidinggevenden samen zit en je per kwartier hoort je wordt het wel je wordt het niet, dan heb je een soort groep die apart gehouden wordt van de rest zodat je niet alvast te horen krijgt hoe het gaat bij de rest,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>maar dat jij het ook gewoon als eerste voor jezelf hoort. Dat brengt onzekerheid natuurlijk met zich mee over de vervolgstappen. En dat heeft bij de medewerkers ook heel erg gespeeld. Ze waren echt bang voor hun baan.(7) Dus als er een reorganisatie komt wat betekent dat voor mij. En ik denk dat een man of 4/5 nog eens extra bang waren als je een gezin te onder houden hebt.</p> <p>Ja, wat ik altijd heb gedaan. Voordat het zeker is, kun je onzekerheid niet weg nemen. Dat kan gewoon niet, het enige wat je kan doen is zeggen. Heb vertrouwen in wat er komt, als jij je werk goed doet en laat je dat vooral inspireren om na te denken over je toekomst.(4) Wat is nou hetgene waar je blij van wordt? Stel je wordt niet geplaatst wat doe je dan. (4) Kijk nou naar mij en m'n directe collega's dan word je wel aan het denken gezet. En zo probeer je voorbeelden van jezelf te gebruiken om anderen te inspireren om op een goede manier met die verandering om te gaan. Maar dat kan pas echt wanneer mensen weten of ze het geworden zijn of niet. Alle effort die</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--------------------|--|---|
| | | <p>je daarvoor doet, helpt, maar ja weet je. Heel eerlijk, het gaat bij mensen ook het ene oor in en het andere oor uit. Mensen worden altijd teleurgesteld, dat is niet te voorkomen.</p> |
| <p>Onzekerheid</p> | <p>Gekeken naar deze drie vormen van onzekerheid; strategische, structurele en baan gerelateerde onzekerheid, kunt u benoemen welke onzekerheid er volgens u heerste onder uw medewerkers?</p> | <p>Die baan gerelateerde natuurlijk daar hebben we het al over gehad (7) en die andere twee jazer ook. Structurele onzekerheid, ja beleid, status van het team, ja. Dat had natuurlijk direct betrekking op krijg ik een andere functie, andere functiebeschrijving ja of nee. (6) Hoe gaat mijn functie eruit zien. (6) Theoretisch gezien hadden ze ook kunnen denken, blijft er nog wel een webcareteam. Zal onzin zijn als die verdwijnt, we doen het hartstikke goed. Maar ondertussen hebben ze het er wel over. (6) Een soort van scenario wat mensen in hun achterhoofd hebben. En als je dan kijkt naar de reden waarom en wat is nou de gedachte erachter, uiteindelijk heeft het betrekking op wat het meest dichtbij komt. De basisbehoeften, dus dat zit onder aan de piramide ergens. Strategische onzekerheid, de reden van de verandering heeft ook</p> |

| | | |
|--------------------|---|---|
| | | <p>vaak betrekking op het onderste.(5) Even als vb. digitalisering, ja oké een reorganisatie, wat zijn de gevolgen voor mij op lange termijn? (5) Er wordt bijvoorbeeld heel veel ingezet op artificial intelligence en bots. Binnen het contactcenter en webcare is dat best een hot toppic. Niet dat dat specifiek uit Spring naar voren kwam, maar wel kwam naar voren nou die digitalisering daar gaan we op inzetten en we hebben andere mensen daar voor nodig. En dan komt die digitalisering en dan weet je dat dat ook weer onzekerheid in de toekomst gaat meenemen.(5) Maar al die drie onderdelen zijn natuurlijk ter sprake gekomen. (5) (6) (7)</p> |
| <p>Onzekerheid</p> | <p>Wat heeft u gedaan om deze vorm(en) van onzekerheid tegen te gaan?</p> | <p>Ja, nou ja. Eum. Nou weet je, bij de eerste is natuurlijk uitleggen waarom en waarom het gebeurt.(1) Waarom is nou zo'n reorganisatie nodig en wat zijn de goede dingen die het met zich meebrengt. En daar praat je met mensen over.(1) Een van de voorbeelden wat je dan kan zeggen van ook al zou je strategisch geen goed plan zou hebben dan</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>is toch, een reorganisatie brengt altijd dingen in beweging. Dat is toch een positief resultaat van die verandering. Dingen die in beweging komen als iets vernieuwd dan ja dat is net zoals de circle of life, dat zorgt weer voor nieuwe energie. Dus het waarom van Spring in de organisatie overbrengen, dus de ontwikkeling voor klanten veel meer digitaal. En dat ze uiteindelijk door hebben van ja daarom is het ook. En ja wat gaat het ook brengen. (3) En de klanten zullen ook heel veel merken van spring. In het begin zullen er ook vast wel dingen zijn die klanten gaan merken in nadelen ervan, da's bij de eerste stap altijd. Dan moet de organisatie zich weer een beetje herpakken. Dat zie je ook heel mooi in de resultaten van 2016, dat eerst de resultaten vrij matig waren, maar dat daarna het totale toen de reorganisatie helemaal doorgevoerd was de organisatie steeds beter presteerde. En alle onzekerheden zijn voorbij. En de structurele onzekerheid m.b.t. tot de beleidsstatus van het team, dat is natuurlijk praten over vooral van joh (6), maar kijkend naar het</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>belang wat het belang op dat moment was van het team en benadrukken dat je geen onzekerheid kunt weg nemen, maar dat we wel een club hebben waar groei aanwezig is. En wat er uit voort gaat komen of dat nou een</p> <p>functieverandering is of niet webcare blijft zeker in deze reorganisatie echt wel bestaan.(1) De exacte vorm weet ik ook niet, maar dit is wel echt ja een gegeven. Dus zo probeer je een beetje de onzekerheid weg te nemen. (8) En ook natuurlijk dat je zegt, dat is niet helemaal zwart wit, ik weet het niet. (8) Ik zou het graag willen dat we een andere</p> <p>functieomschrijving krijgen, maar dat weet ik niet. En dat uitspreken is ook al onzekerheid wegnemen, omdat je dat weet van oké nou. (8)</p> <p>Geplande onzekerheid. En ja nou ja de laatste is natuurlijk ook bezig gaan met talent ontwikkeling. Kijken naar van wat wil je nou. Voor iedereen geldt dat je bezig moet zijn met je volgende stap en zeker als er een reorganisatie op je pad komt. Het voordeel van die onzekerheid is ook wel weer, je kan het nooit helemaal wegnemen, maar het kan ook een</p> |
|--|--|--|

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | | <p>goede motivator zijn voor mensen. Om na te denken over waarom ze het willen en of ze het ook echt wel willen. Dus in die zin gebruik je dat in goede zin. Ja, dus je ziet eigenlijk het bovenste gedeelte doe je meer in teamverband, het onderste meer op individueel niveau en ook daar pendelt structurele onzekerheid tussen. Met wat overlap natuurlijk. Baan gerelateerd moet je ook moet je ook meer individueel uitpluizen want de een zit daar anders in dan de ander. (8)</p> |
| Veranderingsbereidheid | | |
| Veranderingsbereidheid | Denkt u dat datgene wat u gedaan heeft om de onzekerheid onder uw medewerkers te reduceren succesvol is, in mate van dat de veranderingsbereidheid gestegen is? | <p>Moeilijk hoor. Euhm. Dat is een moeilijke. Dat soort dingen zijn altijd indirect hè dat ze daar aan bijdragen. Ja, ik denk het wel. En dat zit 'm denk ik voornamelijk in het feit dat veranderingsbereidheid begint met er over praten(1) en als je dat niet doet, mensen die bv. moeilijker omgaan met veranderingen die herken je eigenlijk aan het feit dat ze niet zo veel zeggen. Dus mensen die als eerste iets roepen, tijdens een overleg waar iets nieuws wordt aangekondigd dan zie je vaak dat die als eerste zeggen van joh hé wat is dit. En andere hebben wat meer tijd</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>nodig om het te laten bezinken en die verandering komt pas later, dat ze merken. En als je niet oplet dan kan iemand daardoor heel negatief beïnvloed worden. Die dan een turn maken, en afhaken. En dat zie je bij mensen dus die gelijk al zo veel roepen, daar komt dat wel mee goed. En dat geeft ook weer aan hoe belangrijk het is om het er over te hebben, daarmee help je automatisch de veranderingsbereidheid. Alle veranderingen moet je inmasseren. Sommige veranderingen komen natuurlijk als je er gewoon mee geconfronteerd wordt en dan moet je wel, maar dat zijn wel vaak de meest ingrijpende dingen. Mensen veranderen dan wel, als ze echt moeten. Je merkt als leidinggevende ook snel van jij staat er al achter, maar je moet ook in deze situatie zoals dat gedoe met mijn collega's heeft dat ook impact op mijn nonverbale communicatie en ook misschien denken van ik betrek iedereen erbij dat ze ergens iets in mij merken dat ik er ook niet helemaal achter sta. Maar goed, wat heb ik daar aan bijgedragen. Ik denk dat ik mijn bijdrage</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---------------|
| | | heb geleverd. |
|--|--|---------------|

| Vraag | Code | Fragment |
|---|------|--|
| In hoeverre worden de vier communicatie rollen ingezet door de middenmanagers? | | |
| De rol als verspreider | (1) | Spring roadshows waarin uitgelegd werd dat er dingen gingen gebeuren; En daar zijn verschillende communicatiemomenten geweest; dan wordt ook gewoon gecommuniceerd, bankbreed, dat er een reorganisatie plaats gaat vinden; een bespreking waarbij het hele team aanwezig was, waarbij ze te horen hebben gekregen van nou wat zijn de consequenties van de reorganisatie voor jou; En dan voorafgaand daaraan zijn via mails en tijdens de dagstart heb ik daar op verschillende manieren aandacht aan besteed; direct inlichten van m'n medewerkers; En dan kun je mensen meenemen want dan weten ze dat ze meer informatie krijgen; een bijeenkomst van hoe gaat dit proces nu verder verlopen; Op het moment dat je weet dat je geplaatst bent voor je functie ga je het je medewerkers vertellen; |

| | | |
|-------------------------|-----|--|
| | | <p>roadshows geweest waarin ze wel een vertaalslag heeft gemaakt, van wat gaat Spring nou opleveren voor de klant, waarom doen we dat nou, wat is de gedachte hierachter; We hebben het er heel veel over gehad; Door openheid te geven; uitleggen waarom en waarom het gebeurd; En daar praat je met mensen over; er over praten; het team en benadrukken dat je geen onzekerheid kunt weg nemen, maar dat we wel een club hebben waar groei aanwezig is. En wat er uit voort gaat komen of dat nou een functieverandering is of niet webcare blijft zeker in deze reorganisatie echt wel bestaan</p> |
| De rol als participator | (2) | <p>die hadden geen inbreng; Maar ze hebben er maar heel weinig invloed op; We hebben gedurende het jaar wel geregeld sessies van wie in de strategie en missie kunnen nadenken en ook de gelegenheid krijgen om input te leveren</p> |
| De rol als vertaler | (3) | <p>roadshows waarin uitgelegd werd dat er dingen gingen gebeuren; En dan komt er uiteindelijk een bijeenkomst van hoe gaat dit proces nu verder verlopen; er zijn verschillende roadshows geweest waarin ze wel een</p> |

| | | |
|----------------------------|-----|--|
| | | <p>vertaalslag heeft gemaakt, van wat gaat Spring nou opleveren voor de klant, waarom doen we dat nou, war is de gedachte hierachter; En dan maak je natuurlijk een vertaalslag van de reorganisatie doen we niet voor niets. Maar deze gedachte zit er achter en je koppelt dat direct naar de missie en visie; Wat je wel altijd ziet is dat managers al iets verder in het proces van veranderen zitten, waardoor ze niet de perfecte vertaalslag kunnen maken naar medewerkers kunnen maken; En dat ze uiteindelijk door hebben van ja daarom is het ook. En ja wat gaat het ook brengen</p> |
| De rol als klimaatvertaler | (4) | <p>Door openheid te geven; Mensen de gelegenheid geven daar met elkaar over te sparren; Mensen gewoon hun zegje te laten doen, hoe ze het hebben ervaren; Dus ja, daar spar je gewoon met elkaar over; Daar bied je gelegenheid voor in de dagstart, daar zoom je even op in tijdens teamoverleg; Heb vertrouwen in wat er komt, als jij je werk goed doet en laat je dat vooral inspireren om na te denken over je toekomst; Wat is nou hetgene waar je blij van wordt? Stel je wordt niet geplaast wat doe je</p> |

| | | |
|--|-----|--|
| | | <p>dan; Ik denk wel dat iedereen het gevoel altijd heeft gehad dat de deur altijd open stond en dat ze alles konden bespreken; transparant ben geweest over mijn eigen reorganisatie; Je wilt mensen juist meenemen in de kwetsbaarheden en onzekerheden die je zelf daaruit voelt; Dat is ook niet makkelijk. Wat je doet is zelf transparant zijn over de punten die jij minder vindt en dan de koppeling maken hoe je daarmee omgaat.</p> |
| <p>In hoeverre wordt belang gehecht door de middenmanagers aan het reduceren van onzekerheid van medewerkers om de veranderingsbereidheid te vergroten?</p> | | |
| <p>Wordt strategische onzekerheid ervaren?</p> | (5) | <p>Strategische onzekerheid, de reden van de verandering heeft ook vaak betrekking op het onderste; Even als vb. digitalisering, ja oké een reorganisatie, wat zijn de gevolgen voor mij op lange termijn?; En dan komt die digitalisering en dan weet je dat dat ook weer onzekerheid in de toekomst gaat meenemen; Maar al die drie onderdelen zijn natuurlijk ter sprake gekomen</p> |
| <p>Wordt structurele onzekerheid ervaren?</p> | (6) | <p>Structurele onzekerheid, ja beleid, status van het team, ja. Dat had natuurlijk direct betrekking op krijg ik</p> |

| | | |
|--|-----|---|
| | | <p>een andere functie, andere functiebeschrijving ja of nee; Hoe gaat mijn functie eruit zien; En de structurele onzekerheid m.b.t. tot de beleidsstatus van het team, dat is natuurlijk praten over vooral van joh; Theoretisch gezien hadden ze ook kunnen denken, blijft er nog wel een webcareteam. Zal onzin zijn als die verdwijnt, we doen het hartstikke goed. Maar ondertussen hebben ze het er wel over; Maar al die drie onderdelen zijn natuurlijk ter sprake gekomen</p> |
| <p>Wordt baan gerelateerde onzekerheid ervaren?</p> | (7) | <p>mogelijke sprake was van boventaligheid; maar het gaat er eigenlijk om behoud ik m'n baan ja of nee. Daar gaat het om, dat je daar wat over zegt. Daar moet je veel over praten; terwijl er heel veel partijen waren die wel boventalig waren geworden; Ze waren echt bang voor hun baan; Die baan gerelateerde natuurlijk daar hebben we het al over gehad; Maar al die drie onderdelen zijn natuurlijk ter sprake gekomen;</p> |
| <p>Wat wordt er gedaan om deze onzekerheid te reduceren?</p> | (8) | <p><i>Zie (1 en 3);</i></p> |
| <p>Geeft een bepaalde vorm van onzekerheid de voorkeur aan één van de vier communicatieve rollen?</p> | | <p>De exacte vorm weet ik ook niet, maar dit is wel echt ja een gegeven. Dus zo probeer je een beetje de onzekerheid weg te nemen; En ook</p> |

| | | |
|------------|-----|---|
| | | <p>natuurlijk dat je zegt, dat is niet helemaal zwart wit, ik weet het niet; En dat uitspreken is ook al onzekerheid wegnemen, omdat je dat weet van oké nou; Baan gerelateerd moet je ook moet je ook meer individueel uitpluizen want de een zit daar anders in dan de ander.</p> |
| Combinatie | (9) | (1) + (5); |

Bijlage 3: Vragen online survey medewerkers

Beste participant,

mijn naam is Eva Haanen. Ik ben 21 jaar en studeer communicatie- en informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Momenteel ben ik bezig met mijn bachelorscriptie met als onderwerp interne communicatie tijdens organisatie veranderingen.

De survey gaat over de organisatieverandering die u (onlangs) heeft ondervonden. Tijdens het invullen, wil ik u vragen terug te denken aan deze verandering. Het invullen van de vragenlijst duurt ca. 10- 15 minuutjes.

Deze survey bevat 4 onderdelen. Het eerste deel zal bestaan uit een paar introductievragen. Het tweede deel gaat over de rol van uw manager tijdens de desbetreffende organisatieverandering. Het derde deel heeft betrekking tot mogelijk ervaren onzekerheid gedurende de verandering. Het laatste onderdeel gaat over veranderingsbereidheid.

Tot slot wil ik u meegeven dat deze survey compleet anoniem is en de gegevens alleen gebruikt zullen worden ter verwerking van de resultaten en ze niet aan anderen verstrekt worden. Ik wil u verzoeken alle vragen in te vullen.

Heel erg bedankt voor uw medewerking!

Deel 1

Ik ben een...

- Man
- Vrouw

Uw leeftijd

- < 20
- 20 – 40
- 40 – 50
- 50 – 60
- > 60

Voor welke organisatie werkt u?

.....

Hoe lang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

- <1 jaar
- 2 – 4 jaar
- 4 – 6 jaar
- 6 – 10 jaar
- > 10 jaar

Deel 2

Tijdens de invoering van de organisatieverandering heb ik beleidsinformatie m.b.t. deze verandering ontvangen...

- Van mijn manager
- Vanuit het topmanagement
- Beide, zowel van mijn manager als vanuit het topmanagement
- Van anderen
- Ik heb geen informatie ontvangen

Heeft u participatiemogelijkheden ervaren tijdens de invoering?

- Ja
- Nee (sla volgende vraag over)

Wie heeft voor deze participatiemogelijkheden gezorgd?

- Mijn manager
- Het topmanagement
- Beide, zowel mijn manager als het topmanagement
- Anderen

Werd het nieuwe algemeen beleid vertaald naar operationeel beleid?

- Ja
- Nee

Was er sprake van bottomup communicatie (van de werkvloer naar het topmanagement)

- Ja
- Nee

Heeft u spanningen tussen en/ of op afdelingen ervaren tijdens de implementatie?

- Ja
- Nee

Heeft uw manager een rol gespeeld in het behouden van de sfeer tussen en/ of op afdelingen?

- Ja
- Nee

Deel 3

Het derde deel gaat over onzekerheid. Voordat u verder gaat met de survey, wil ik u verzoeken de volgende informatie goed door te lezen.

Er bestaan drie vormen van onzekerheid: strategische, structurele en baan gerelateerde onzekerheid.

- Strategische onzekerheid

heeft betrekking op zaken op organisatorisch niveau, zoals de aard en de reden van de verandering.

- Structurele onzekerheid

ontstaat door veranderingen binnen de organisatie zelf, zoals een reorganisatie en heeft vooral betrekking op onzekerheid over verantwoordelijkheden, beleid en status van het team.

- Baan gerelateerde onzekerheid

heeft betrekking tot het behoud van de baan, zoals zekerheid van bestaan van de functie, veranderingen binnen deze functie of promotiemogelijkheden

Heeft u enige mate van onzekerheid (ongeacht de vorm) ervaren tijdens de organisatieverandering?

- Ja
- Nee (sla volgende 6 vragen over)

Heeft u in enige mate strategische onzekerheid ervaren?

- Ja
- Nee (sla volgende vraag over)

Met betrekking tot de strategische onzekerheid... (meerdere antwoordmogelijkheden)

- Het verspreiden van beleidsinformatie m.b.t. de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Participatiemogelijkheden hebben me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het verzorgen van zowel opwaartse als neerwaartse communicatie tijdens de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het behoud van de sfeer binnen en tussen afdelingen heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Overige

Heeft u in enige mate structurele onzekerheid ervaren?

- Ja
- Nee (sla volgende vraag over)

Met betrekking tot de structurele onzekerheid... (meerdere antwoordmogelijkheden)

- Het verspreiden van beleidsinformatie m.b.t. de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Participatiemogelijkheden hebben me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het verzorgen van zowel opwaartse als neerwaartse communicatie tijdens de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het behoud van de sfeer binnen en tussen afdelingen heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Overige

Heeft u in enige mate baan gerelateerde onzekerheid ervaren?

- Ja
- Nee (sla volgende vraag over)

Met betrekking tot de baan gerelateerde onzekerheid... (meerdere antwoordmogelijkheden)

- Het verspreiden van beleidsinformatie m.b.t. de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Participatiemogelijkheden hebben me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het verzorgen van zowel opwaartse als neerwaartse communicatie tijdens de verandering heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Het behoud van de sfeer binnen en tussen afdelingen heeft me geholpen deze onzekerheid te reduceren
- Overige

Deel 4

Het vierde en tevens laatste deel gaat over veranderingsbereidheid. Voordat u verder gaat met de laatste vragen, wil ik u verzoeken de volgende informatie goed door te lezen.

Veranderingsbereidheid:

Bereidheid tot verandering is de cognitieve voorloper van de gedragen van zowel weerstand tégen, als steun vóór een verandering. Met andere woorden, een medewerker is veranderingsbereid wanneer hij een positieve gedragsintentie heeft ten aanzien van de verandering en bereid is een inspanning te leveren die het veranderingsproces ondersteunt of zelfs versnelt.

Wat heeft het meest bijgedragen aan het verhogen van uw veranderingsbereidheid?

- De ontvangen beleidsinformatie m.b.t. de verandering
- De participatiemogelijkheden
- De mogelijk van zowel opwaartse als neerwaartse communicatie tijdens de verandering
- Het behoud van de sfeer binnen en tussen afdelingen
- Overige
- Ik was niet veranderingsbereid

Is uw veranderingsbereidheid over het algemeen gezien gestegen door het werk van uw manager?

- Ja
- Nee

Bedankt!

Dit is het einde van de survey. Ik wil u heel hartelijk bedanken voor de medewerking!

Voor vragen en/ of opmerkingen kunt u mij mailen: ehaanen@xs4all.nl

Klik op verzenden om uw antwoorden definitief te verzenden

Bijlage 4. Verklaring geen fraude en plagiaat

Print en onderteken dit Verklaring geen fraude en plagiaat formulier en voeg dit formulier als laatste bijlage toe aan de eindversie van de bachelorscriptie die in papieren versie wordt ingeleverd bij de eerste begeleider.

Ondergetekende
[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....

Bachelorstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, verklaart met ondertekening van dit formulier het volgende:

- a. Ik verklaar hiermee dat ik kennis heb genomen van de facultaire handleiding (www.ru.nl/stip/regels-richtlijnen/fraude-plagiaat), en van artikel 16 "Fraude en plagiaat" in de Onderwijs- en Examenregeling voor de BA-opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen.
- b. Ik verklaar tevens dat ik alleen teksten heb ingeleverd die ik in eigen woorden geschreven heb en dat ik daarin de regels heb toegepast van het citeren, parafraseren en verwijzen volgens het Vademecum Rapporteren.
- c. Ik verklaar hiermee ook dat ik geen teksten heb ingeleverd die ik reeds ingeleverd heb in het kader van de tentaminering van een ander examenonderdeel van deze of een andere opleiding zonder uitdrukkelijke toestemming van mijn scriptiebegeleider.
- d. Ik verklaar dat ik de onderzoeksdata, of mijn onderdeel daarvan, die zijn beschreven in de BA-scriptie daadwerkelijk empirisch heb verkregen en op een wetenschappelijk verantwoordelijke manier heb verwerkt.

Plaats + datum

Handtekening