

De rol van leiderschapscommunicatiestijlen in organisatieveranderingen

De middenmanager als sleutelfiguur gedurende organisatieveranderingen in ICT en automatiseringen

The role of leadership communication styles in organisational change

The middle manager as a key figure during organisational change in ICT and automations

Radboud Universiteit te Nijmegen

Communicatie- en Informatiewetenschappen

06-06-2017

Bachelorscriptie – Thema 13

Britt Hermans, s4489799

Britt.hermans@ziggo.nl / 0621944263

Eerste lezer: Sara Vermeulen

Twee lezer: Warda Nejjari

Aantal woorden: 8119

Radboud University Nijmegen



Samenvatting

De meeste organisaties bevinden zich in een complexe en dynamische omgeving. Om de beoogde doelstellingen te bereiken in een dergelijke omgeving zijn organisaties genoodzaakt te veranderen. Veranderstrategieën moeten vervolgens gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Onderzoek duidt aan dat de functie van de middenmanager vaak onderschat wordt gedurende deze fase in het verandertraject. Deze studie onderzoekt daardoor de rol van de interne communicatie van de middenmanager gedurende organisatieveranderingen in ICT en automatiseringen. Het geeft antwoord op de vraag welke invloed verschillende leiderschapscommunicatiestijlen van de middenmanager hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers. De mate van weerstand is gemeten als indicator voor veranderingsbereidheid. Door middel van een vragenlijst, voorgelegd aan 41 respondenten, en kwalitatieve interviews met middenmanagers is gebleken dat geen enkele leiderschapscommunicatiestijl invloed heeft op de mate van weerstand van medewerkers. Er is echter wel een verschil gevonden tussen de support-oriëntatie en hoop-oriëntatie. Wanneer managers een support-oriëntatie hanteren, vormen medewerkers minder weerstand dan wanneer ze communiceren volgens een hoopgeoriënteerde stijl. Dit verklaart echter niet dat de support-oriëntatie de minste invloed heeft op de mate van weerstand van medewerkers.

Inleiding

Aanleiding

Alleen een buitengewoon onwetend of buitengewoon intelligent iemand kan zich aan verandering onttrekken – Socrates

Tegenwoordig hebben organisaties maar een zekerheid: ze moeten continue veranderen. De huidige dynamiek van de maatschappij heeft steeds meer invloed op organisaties en vereist een bepaalde mate van flexibiliteit. Organisatieveranderingen komen vaak niet voort uit vrije wil, maar zijn meestal noodzakelijk om de beoogde organisatiedoelen te behalen in een competitieve en voortdurend veranderende omgeving. Er heerst echter nog steeds veel onduidelijkheid in de managementwereld omtrent het goed implementeren van deze veranderingen. Het managen van deze implementatie wordt ook wel verandermanagement genoemd. Verandermanagement wordt gedefinieerd als “the process of continually renewing an organization’s direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers” (Moran & Brightman, 2001). Het verantwoordelijke management acht de verandering meestal urgent en zal zich inzetten om genoemde verandering op succesvolle wijze door te voeren. Organisatieveranderingen worden echter vaak niet als wenselijk gezien door de medewerkers. De verandering brengt onzekerheden met zich mee, mensen maken zich ongerust om het verlies van hun baan, status of macht, maar vaak ook om de kennis en vaardigheden die men nodig acht voor de implementatie van de verandering. Medewerkers zijn vaak bang voor de consequenties van de verandering wat een goede implementatie vermoeilijkt. Balogun en Hope Hailey (2004) stellen dat ongeveer 70% van alle veranderprogramma’s mislukken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het managen van een organisatieverandering nog steeds een lastig onderwerp is voor het management. De communicatie tussen het management en haar medewerkers speelt hierbij een grote rol. Voornamelijk het middenmanagement is gedurende het veranderproces van groot belang. Om deze reden is dit onderzoek alleen op de communicatie van de middenmanager gericht. Bovendien is er al veel onderzoek gedaan naar de interne communicatie tijdens organisatieveranderingen. Hieruit zijn theoretische communicatiemodellen ontstaan (Todnem, 1995; Difonzo & Bordia, 1998) en de effecten van verandercommunicatie zijn in kaart gebracht (Elving, 2005; Elving & Bennebroek

Gravenhorst, 2005). Deze onderzoeken omtrent de interne communicatie gedurende reorganisaties omvatten vaak veel verschillende typen organisatieveranderingen, waardoor conclusies betreffende deze veranderingen veel beperkingen opleveren. Verschillende soorten veranderingen kunnen verschillende soorten reacties van medewerkers oproepen (Tanner & Otto, 2016). Zo zal de onzekerheid voor medewerkers binnen een fusie met als gevolg ontslagen of herplaatsingen groter zijn dan wanneer deze verandering bestaat uit het veranderen van de werkwijze. In de huidige maatschappij volgen organisatorische en technologische reorganisaties elkaar steeds sneller op. Het toenemende gebruik en de afhankelijkheid van ICT binnen organisaties confronteren werknemers met tekorten aan kennis. Uit de onderzoeken van Borghans en Ter Weel (2002) en Kooij-de Bode en De Looze (2008) blijkt dat voornamelijk oudere werknemers relatief kwetsbaarder zijn in de huidige arbeidsmarkt die kennis van technologische ontwikkelingen vergt. Deze kennistekorten blijken vaak veroorzaakt door organisatieveranderingen in ICT. Steeds meer organisaties worstelen met werknemers die bang zijn voor hun toekomst naar aanleiding van de hoge kennis eisen die gesteld worden als gevolg van de invoering van nieuwe ICT systemen of doorgevoerde automatiseringen. Om deze reden zal dit onderzoek zich alleen richten op bedrijven die reorganisaties hebben doorgevoerd, uitsluitend mogelijk gemaakt door ICT of automatiseringen. Andere organisatieveranderingen worden buiten beschouwing gelaten. Op deze manier biedt deze studie een houvast aan middenmanagers die te maken krijgen met de implementatie van organisatieveranderingen door nieuwe ICT systemen of automatiseringen. Om tot de juiste conclusies te komen, beantwoordt dit onderzoek de volgende centrale vraag:

Welke invloed heeft de leiderschapscommunicatiestijl van de middenmanager op de veranderingsbereidheid van medewerkers gedurende organisatieveranderingen?

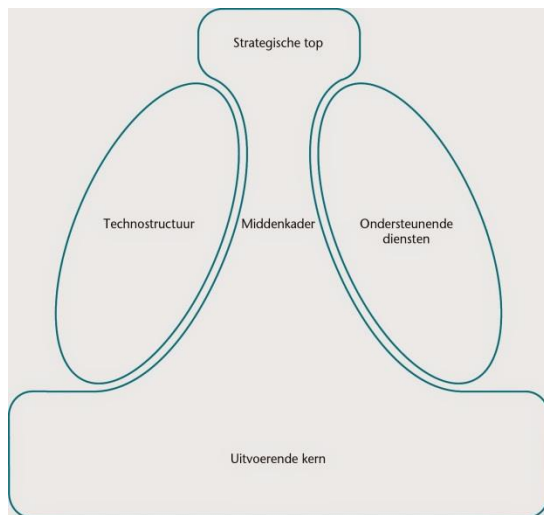
Het antwoord op deze vraag biedt de middenmanager inzicht in de mogelijkheden om de slagingskansen van de implementatie te vergroten door middel van communicatie. De onderzoeksvraag wordt beantwoord door zowel bestaande theorieën als de empirische resultaten van het onderzoek. Om deze reden zullen de volgende hoofdstukken ieder concept binnen deze studie aan de hand van literatuur uitgebreid toelichten. Alle concepten zijn uitsluitend onderzocht in het kader van organisatieveranderingen. Het eerste hoofdstuk laat het belang van een middenmanager zien, waarna het tweede hoofdstuk ingaat op de essentie van communicatie. De laatste twee hoofdstukken beschrijven de twee belangrijkste concepten

van dit onderzoek, namelijk de invloed van leiderschapscommunicatiestijlen en de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

Theoretisch kader

Het belang van de middenmanager gedurende organisatieveranderingen

Binnen deze studie wordt uitgegaan van managers die de afstand tussen het strategische topmanagement en de medewerkers verkleinen. De managers verantwoordelijk voor het maken van deze verbinding noemen we het ‘middenmanagement’. Mintzberg (2003) introduceert een organisatiestructuur bestaande uit: de strategische top, het middenkader, de uitvoerende kern, de ondersteunende diensten en de stafspecialisten. Het middenmanagement valt binnen deze structuur onder het middenkader. Onderstaande figuur geeft de organisatiestructuur volgens Mintzberg visueel weer.



Figuur 1. De organisatiestructuur van Mintzberg (Mintzberg, 2003)

Volgens Huy (2001) wordt de rol van het middenmanagement vaak onderschat. Het topmanagement ziet de middenmanager vaak als een obstakel die geen bijdrage kan leveren tijdens het veranderproces. Huy beweert echter dat de middenmanager op vier manieren van positieve invloed kan zijn in tijden van verandering. Allereerst, beweert hij dat middenmanagers nieuwe ondernemende ideeën hebben en deze ook willen uitvoeren, als ze maar gehoord worden. Ook hebben zij meer invloed dan het senior management binnen de informele werkkringen en kunnen zij emoties en behoeftes van medewerkers beter peilen waardoor de verandering beter in stand kan worden gehouden. Als laatste, zijn zij in staat het evenwicht tussen de continuïteit en verandering van de organisatie te waarborgen. Concluderend, stelt Huy dat het middenmanagement onmisbaar is tijdens de implementatie van radicale veranderingen. Hij definieert de middenmanager als “elke manager twee niveau’s

lager dan de CEO (topmanagement) en één niveau hoger dan de lijnprofessionals.” Logischerwijs zullen organisatiestructuren in de praktijk meer hiërarchische lagen bevatten dan Mintzberg (2003) en Huy (2001) laten zien. Vaak bestaan er binnen grote bedrijven en organisaties meer leidinggevend, voornamelijk tussen de werkvloer en het middenmanagement, die ook wel ‘managers’ worden genoemd, maar geen onderdeel uitmaken van zowel het topmanagement als het middenmanagement. Vaak worden deze managers ‘lijnprofessionals’ of ‘teamleiders’ genoemd. Aangezien de middenmanager binnen deze studie centraal staat als linking pin tussen het top management en de uitvoerende afdeling van de organisatie, is gekozen voor de definitie van Huy (2001) voor middenmanagers: de middenmanager staat twee lagen onder het topmanagement en één laag boven de lijn professionals.

Uit eerder onderzoek kan geconcludeerd worden dat de middenmanager een grote rol speelt binnen de implementatie van de organisatieverandering. Balogun (2003) sluit zich aan bij Huy’s standpunt over het belang van de middenmanager tijdens het veranderproces. Zijn onderzoek laat zien dat het middenmanagement een strategische bijdrage kan leveren en een functie inneemt als ‘change intermediary’ tijdens de implementatie. In een onderzoek met 3000 managers van het bedrijf Ford ontdekken Spreitzer en Quinn (1996) dat de middenmanager het topmanagement ervan beschuldigd weerstand te bieden tegen inspanningen om de verandering door te voeren. De resultaten van het onderzoek van Smith (1982) komen overeen met deze overtuiging. Hij stelt dat de personen met het hoogste gezag binnen het bedrijf zullen handelen naar het behouden van de status quo in plaats van het te veranderen. De middenmanager lijkt dus nogmaals van wezenlijk belang gedurende een organisatieverandering.

Ondanks de sleutelrol van de middenmanager in verandermanagement wordt binnen de meeste onderzoeken naar de effectiviteit van organisatieveranderingen voornamelijk gefocust op de top-down communicatie tussen het topmanagement en de werkvloer (Proctor & Doukakis, 2003) of tussen top- en middenmanagement (Sluiter, 2016). Dit onderzoek meet daarentegen uitsluitend de communicatie tussen het middenmanagement en haar medewerkers. Het laat de rol die projectmanagers en adviseurs zouden kunnen spelen tijdens organisatieveranderingen buiten beschouwing, aangezien deze geen impact blijken te hebben op het succes van hun project (Turner & Müller, 2005).

Tot slot hebben managers niet alleen de juiste kennis, capaciteiten en positie nodig om een implementatie in de juiste banen te leiden, maar zijn ook sterk afhankelijk van goed

ontwikkelde communicatieve vaardigheden. Het belang van communicatie vanuit het management gedurende organisatieveranderingen wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

Het belang van communicatie binnen een organisatieverandering

Een organisatieverandering brengt veel onrust met zich mee. Het management kampt met vragen omtrent de implementatie van de verandering, terwijl de medewerkers de gevolgen van de verandering als gevaar kunnen zien. Negatieve emoties als onzekerheid en angst kunnen de slagingskans van de verandering behoorlijk verlagen. Onzekerheid en angst als gevolg van de verandering kunnen leiden tot stress, een gebrek aan vertrouwen tussen medewerkers en management en laag commitment binnen de organisatie (Elving, Bennebroek & Gravenhorst, 2005). Het managen van deze onzekerheid door middel van interne communicatie is het key element voor een succesvolle implementatie. Slechte communicatie kan resulteren in geruchten, die weer leiden tot onzekerheid, en een verhoogde weerstand tegen de verandering (Difonzo & Bordia, 1998). Het belang van communicatie binnen een organisatieverandering is al meerdere malen bewezen (Difonzo & Bordia, 1998; Proctor & Doukakis, 2003). Zo blijkt uit de case-studies van Elving, Bennebroek en Gravenhorst (2005) tussen twee organisaties dat de kwaliteit van de informatie over de verandering die medewerkers krijgen, de onzekerheid als gevolg van de verandering en het normatieve commitment, de verplichting die een medewerker voelt om bij de organisatie te blijven, van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Gezien het feit dat de mate van veranderingsbereidheid verklaard wordt door deze factoren, blijkt communicatie daadwerkelijk een belangrijke invloed te hebben in tijden van organisatieveranderingen. Volgens Proctor en Doukakis (2003) is effectieve communicatie noodzakelijk voor de succesvolle implementatie van verandering. Maar wat is effectieve communicatie? Volgens hun onderzoek blijkt de eenzijdige communicatie vanuit de top van de organisatie naar de werkvloer en haar managers onvoldoende effectief tijdens een grootschalige structurele reorganisatie. Als oplossing geven zij het gebruik van diverse interne communicatiemiddelen, zoals een intranet of veelvuldig gebruik van mail, en trainingen voor het management. Wederom speelt communicatie een cruciale rol in de implementatie van een organisatieverandering, maar welke communicatiestijl vergroot de kans op slagen? De volgende paragraaf gaat in op de invloed van verschillende leiderschapscommunicatiestijlen op de implementatie van organisatieveranderingen.

De invloed van leiderschapscommunicatiestijlen

Het leiden van een organisatieverandering zou wel eens een van de meest uitdagende taken van een manager kunnen zijn gedurende zijn carrière. Een juiste implementatie van een organisatieverandering vereist namelijk meer dan bijvoorbeeld een interne memo of een eenmalige bijeenkomst van alle medewerkers. Om de organisatieverandering op effectieve wijze door te voeren zal de manager ook zijn/haar commitment moeten laten blijken, de noodzaak van de verandering en bijbehorende trainingen etc. moeten verantwoorden (Tanner & Otto, 2016) en een flinke hoeveelheid geduld moeten hebben. Dit laatste blijkt wel uit het onderzoek van Kotter (1996). Kotter (1996) laat zien dat de transformatie van de ene situatie naar de andere, oftewel een organisatieverandering, een langdurig proces is en geen gebeurtenis. Wanneer managers zich dit niet realiseren, wordt de verandering niet op de juiste wijze doorgevoerd. Hij beweert dat het mislukken van organisatieveranderingen wordt veroorzaakt als gevolg van het feit dat managers de verandering vaak willen forceren of versnellen. Mensen kunnen niet van de ene op de andere dag veranderen, dit duurt soms wel jaren. Volgens Kotter (1996) bestaat dit proces uit acht verschillende fases: 1) Het creëren van een gevoel van urgentie, 2) Het vormen van een machtig leidend verbond, 3) Het creëren van een visie, 4) Het communiceren van deze visie, 5) Het motiveren van anderen om je te gedragen naar deze visie, 6) Het plannen en creëren van korte-termijn overwinningen, 7) Het verduidelijken van verbeteringen en produceren van meer verandering en als laatste 8) Het standaardiseren van de nieuwe benaderingen. Managers slaan vaak één of meerdere stages over, omdat ze het proces willen versnellen, de verandering erdoorheen willen hebben. Dit leidt volgens Kotter (1996) tot onnodige problemen. Een kort-termijn proces bestaat niet.

Het onderzoek van Kotter (1996) laat zien hoe complex het doorvoeren van een organisatieverandering voor managers kan zijn, maar niet alleen het trage proces van de verandering maakt verandermanagement gecompliceerd voor managers. Uit onderzoek van Dent en Goldberg (1999) blijkt dat mensen van nature weerstand tegen verandering vormen. Deze weerstand vormt zich vaak als gevolg van de onzekerheid van de verandering. De leiderschapsstijl van managers kan deze mate van weerstand echter beïnvloeden (Bradutaanu, 2013; Turner & Müller, 2005). Er is al veel onderzoek gedaan naar de invloed van de leiderschapsstijl op organisatieveranderingen (Tanner & Otto, 2016; Luo, Song, Gebert, Zhang & Feng, 2016; Yahaya & Ebrahim, 2016). Een uitgebreid theoretisch onderzoek van Turner en Müller (2005) over onderzoek naar verschillende leiderschapsstijlen laat zien dat men al voor Christus geïnteresseerd was in de verschillende vormen van leidinggeven. In de

loop der tijd zijn er veel leiderschapsstijlen ontwikkeld en beschreven in de management literatuur. Zo maakte Bass (1990) in 1990 al het onderscheid tussen de leiderschapsstijlen ‘transformational’, ‘transactional’ en de non-transactional ‘laissez-faire’, die nog steeds in veel theorieën terug te vinden zijn. Dulewicz and Higgs (2003) onderscheiden drie andere soorten leiderschapsstijlen, namelijk ‘Engaging’, ‘Involving’ en ‘Goal-oriented’. Dit onderzoek zal echter alleen ingaan op een onderdeel van leiderschapsstijlen, namelijk het communicatieve aspect van deze stijlen. De Vries, Bakker-Pieper en Oostenveld (2010) deden onderzoek naar de relatie tussen communicatiestijlen en leiderschapsstijlen. Hieruit bleek dat leiderschap vaak gelijk staat aan communicatie. Wel bleek er een verschil te bestaan tussen de soorten leiderschapsstijlen en de mate van communicatie. Een charismatische en mensgeoriënteerde leiderschapsstijl bleek voornamelijk communicatief, terwijl een taakgeoriënteerde leider minder communicatief is. Ook stelden zij vast dat behulpzaamheid en ondersteuning vanuit een leider de belangrijkste variabelen van communicatiestijlen zijn. Dit onderzoek zal alleen focussen op de verschillende soorten leiderschapscommunicatiestijlen gedurende organisatieveranderingen. Luo et. al (2016) deden hier al onderzoek naar en definiëren een leiderschapscommunicatiestijl als “the characteristic way a leader sends verbal, paraverbal, and non-verbal signals in supervisor-subordinate interactions, denoting in what way his or her messages should usually be interpreted” (Luo et. al, 2016). Deze definitie geeft duidelijk weer dat de focus ligt op de communicatie tussen de manager en zijn/haar medewerkers. Dit onderzoek gaat dan ook voorbij aan de onderlinge communicatie tussen medewerkers of tussen managers en medewerkers die niet onder zijn/haar verantwoordelijkheid vallen.

Bovendien is dit onderzoek gebaseerd op het multidimensionale framework van Luo et al (2016) waarbij verschillende leiderschapscommunicatiestijlen worden vertaald naar oriëntaties, genaamd de hoop-oriëntatie, de realiteit-oriëntatie, de medewerker-oriëntatie en de support-oriëntatie. Deze oriëntaties zijn gelinkt aan vier verschillende soorten angst van medewerkers als gevolg van de verandering. Zo is de hoop-oriëntatie gerelateerd aan de angst voor het mislukken van de verandering. Leiders kunnen deze angst wegnemen bij medewerkers door te benadrukken dat de verandering veelbelovend en haalbaar is (Bennis & Nanus, 2003). Ze moeten de medewerkers informeren over de verandering op een aanmoedigende manier, bijvoorbeeld door het gebruik van veelbelovende voorbeelden als bewijs voor succes. De kern van deze oriëntatie ligt in het creëren van positieve hoop of het geloof dat de verandering succesvol kan worden doorgevoerd in de toekomst (Luo et al, 2016). De tweede oriëntatie, de realiteit-oriëntatie, bestaat uit het volledig informeren van de

medewerkers over de verandering. Deze leiderschapscommunicatiestijl zal hun angst voor onwetendheid verlagen. Onvolledige of onduidelijke informatie verhoogt de onzekerheid van medewerkers, omdat zij denken niet op de hoogte te zijn van alle mogelijke risico's, uitdagingen of moeilijkheden als gevolg van de verandering (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007; Difonzo & Bordia, 1998). De realiteit-oriëntatie betekent dat medewerkers volledig worden geïnformeerd over zowel de positieve als negatieve gevolgen van de verandering. De derde oriëntatie, genaamd medewerkers-oriëntatie, wordt gekenmerkt door zowel het benadrukken van de voordelen voor de gehele organisatie, als voor de medewerkers zelf. Medewerkers hebben vaak het gevoel dat organisatieveranderingen alleen voordelig zijn voor de organisatie in z'n geheel en dat hun persoonlijke gevolgen buiten beschouwing worden gelaten. Deze angst voor persoonlijk verlies (b.v. minder salaris, werkonzekerheid en verlies van status en macht) wordt aangepakt door de medewerkers-oriëntatie waarin bezorgdheden en belangen van medewerkers worden gerespecteerd. Als laatste, kiezen Luo et al (2016) voor de support-oriëntatie. Deze communicatiestijl is gelinkt aan de angst voor te weinig ondersteuning tijdens de verandering. De support-oriëntatie wordt gekarakteriseerd door het aanbieden van ondersteuning gedurende de verandering. Voorbeelden van ondersteuning tijdens een organisatieverandering in ICT of automatisering kunnen trainingen of workshops zijn waardoor medewerkers het nieuwe systeem of de nieuwe software leren kennen en leren gebruiken. Luo et al. (2016) vonden een positieve relatie tussen de hooporiëntatie, medewerkers-oriëntatie en support-oriëntatie en de affectieve commitment van medewerkers in tijden van verandering. De drie genoemde oriëntaties hebben twee gemeenschappelijke factoren, namelijk een positieve benadering van de verandering met het oog op het belang van de medewerker. Dit zou betekenen dat een dergelijke benadering van positieve invloed is op de effectiviteit van de implementatie van de organisatieverandering. In de volgende paragraaf wordt duidelijk wanneer er binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van een succesvolle implementatie van organisatieveranderingen.

Wanneer is de kans van slagen voor de implementatie van een organisatieverandering het grootst?

Een geslaagde implementatie van een organisatieverandering betekent dat de gevolgen van de verandering niet meer opgemerkt worden, omdat elke individuele medewerker de verandering heeft gestandaardiseerd en deze ook zal blijven handhaven. De nieuwe werkwijze is normaal geworden. In de praktijk blijkt het realiseren van deze standaardisatie echter zeer complex. Robertson, Roberts en Porras (1993) stelden enkele jaren geleden al dat de inspanning die de

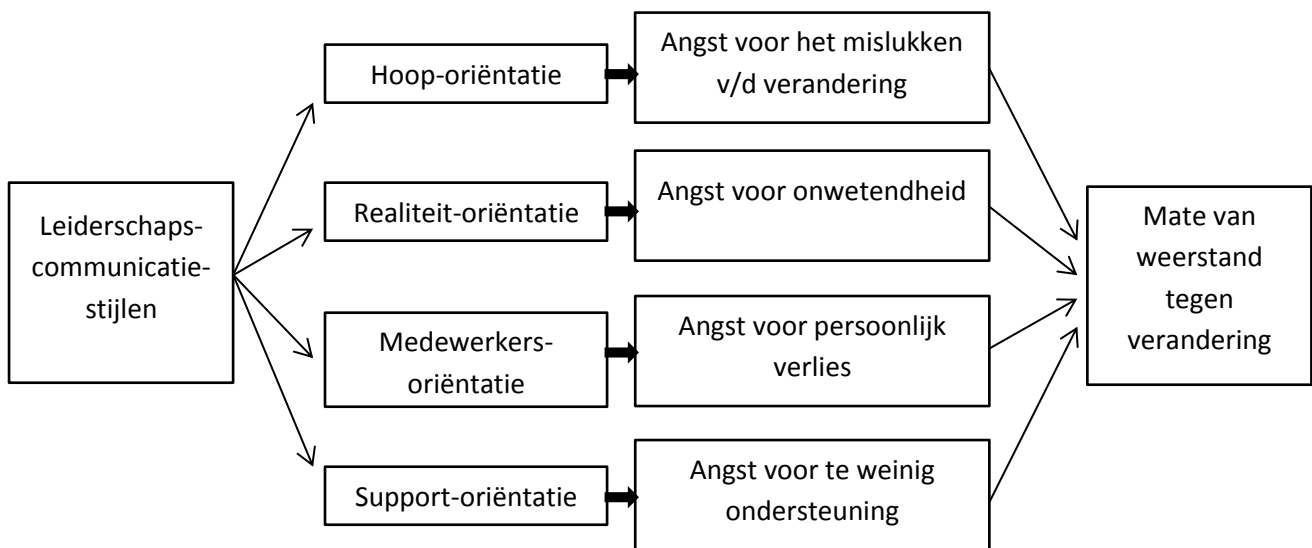
verandering vereist afhankelijk is van de bekwaamheid van de organisatie om het individuele gedrag van elke individuele medewerker te veranderen. Op het moment dat de organisatieverandering afhankelijk is van de verandering van de individuele taken van de individuele medewerkers is de communicatie en informatie over deze verandering vitaal (Elving, 2005). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de implementatie van een organisatieverandering de grootste kans van slagen heeft, wanneer de veranderingsbereidheid van elke individuele medewerker hoog is. ‘De veranderingsbereidheid is een positieve attitude ten opzichte van een verandering’ (Visser, Willems & Ribbens, 2005, p. 14). Het is ‘de cognitieve tegenhanger van weerstand tegen verandering’ (Elving, Bennebroek & Gravenhorst, 2005). Binnen dit onderzoek zal de mate van weerstand gemeten worden als indicator voor veranderingsbereidheid. Eerder werd al gesteld dat mensen van nature reageren met weerstand tegen een verandering (Dent & Goldberg, 1999). Deze weerstand wordt echter niet veroorzaakt door de inhoud van de verandering, maar door verschillende factoren die gerelateerd worden aan de veranderde situatie. Dent & Goldberg (1999) stellen dat mensen geen weerstand tonen tegen de verandering zelf, maar tegen de onwetendheid, het verlies van status, salaris of comfort als gevolg van de verandering. Het verlagen van weerstand, veroorzaakt door deze factoren, is essentieel voor een goede implementatie. Het belang van het verminderen van weerstand gedurende een organisatieverandering blijkt ook uit de drie fases voor het implementeren van een organisatieverandering van Mariana (geciteerd in Mariana & Violeta, 2011). Hoewel de laatste fase uiteraard bestaat uit ‘het implementeren van de verandering’, valt op dat de een na laatste fase ‘het verminderen van de weerstand’ is. Het verlagen van de weerstand tegen de verandering lijkt dus een soort vereiste voor het effectief implementeren ervan.

In de vorige paragraaf werd gesteld dat de leiderschapsstijl van een manager de mate van weerstand kan beïnvloeden (Bradutaanu, 2013; Turner & Müller, 2005). Coch en French (1948) concluderen dat medewerkers die worden betrokken in het ontwerpen en ontwikkelen van de veranderingen een lagere mate van weerstand bieden dan werknemers die dit niet doen. Ook Boonstra (2004) is het hiermee eens. Uit zijn onderzoek blijkt dat de participatie van belanghebbenden bij de verandering een van de belangrijkste factoren van een organisatieverandering is. Het versterkt de inzet en de betrokkenheid van de medewerkers. Dit zou betekenen dat een ‘participatieve’ manier van leidinggeven een positief effect heeft op de mate van weerstand tegen een verandering. Volgens Elfenbein (2007) kunnen emotionele ervaringen van medewerkers (b.v. angst voor verandering) hun cognitieve proces (b.v. het vormen van weerstand) versterken. Dubrin en Ireland (1993) onderzochten weerstand als

gevolg van verschillende soorten angst. De auteurs kenden weerstand toe aan drie verschillende factoren: de angst voor negatieve gevolgen (b.v. lager salaris, persoonlijke hindernissen, vereiste om meer te gaan werken), de angst voor het onwetende en de angst dat bepaalde negatieve gevolgen van de verandering over het hoofd worden gezien door het management, die bang is voor het oplossen van problemen. Het respecteren van de belangen en gevoelens van de medewerkers lijkt dus cruciaal voor de mate van weerstand die zij vormen tegen een verandering. Kortom, hoe meer tevreden een medewerker is t.o.v. de verandering, hoe lager de mate van weerstand, des te groter de veranderingsbereidheid en hoe hoger de slagingskans van de implementatie van een organisatieverandering.

Conceptueel model

Uit de bovenstaande paragrafen blijkt dat er een relatie bestaat tussen de verschillende leiderschapscommunicatiestijlen, de emotie angst en de mate van weerstand tegen de verandering. In deze studie staan de leiderschapscommunicatiestijlen van de middenmanager centraal, waarbij de weerstand wordt gemeten als indicator voor het succes van de organisatieverandering. Onderstaand model geeft de bestaande relaties binnen dit onderzoek visueel weer.



Figuur 2. Conceptueel model

Het doel van deze studie is om middenmanagers inzicht te bieden over hun invloed op een dergelijke organisatieverandering door het beantwoorden van de volgende vraag:

Welke invloed heeft de leiderschapscommunicatiestijl van de middenmanager op de veranderingsbereidheid van medewerkers gedurende organisatieveranderingen?

Methodologie

Dit onderzoek heeft de invloed van verschillende leiderschapscommunicatiestijlen op de mate van weerstand tegen een organisatieverandering in ICT of automatisering gemeten. Binnen deze studie is gebruik gemaakt van een combinatie tussen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Deze keuze is gebaseerd op de context van het onderzoek in relatie tot de betrouwbaarheid van de resultaten. In andere onderzoeken op het gebied van interne communicatie gedurende organisatieveranderingen – waar in het literatuurgedeelte van deze studie naar is gerefereerd - werd veelal gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode was een logisch gevolg van het feit dat studies naar de interne communicatie binnen bedrijven vaak beschrijvend benaderd werden om het perspectief van betrokken personen in kaart te brengen. Dergelijke studies worden vaak onderzocht aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethoden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Om de betrouwbaarheid van deze methode te vergroten, is tevens een kwantitatieve onderzoeksmethode toegepast. Een combinatie van verschillende methoden verhogen namelijk de betrouwbaarheid van de resultaten (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Door middel van interviews kan er dieper op bepaalde thema's worden ingegaan of het kan inzicht in nieuwe thema's opleveren. Daarentegen kan dit ook betekenen dat antwoorden zeer uiteenlopend blijken waardoor de onderzoeksvraag niet concreet genoeg beantwoord kan worden. Om deze reden werden de uitkomsten van deze interviews voornamelijk bevestigend en toetsend gebruikt op de resultaten van de kwantitatieve vragenlijsten. De uitkomsten van de kwantitatieve methode waren dus leidend en werden aangevuld met de resultaten van de interviews. Door middel van de vragenlijst werd een causaal verband gezocht tussen de gebruikte leiderschapscommunicatiestijl en de mate van weerstand bij de medewerkers. De kwalitatieve interviews maten uitsluitend de gebruikte leiderschapscommunicatiestijl vanuit het perspectief van de manager. Deze resultaten konden als toelichting worden gebruikt op de resultaten van de vragenlijst. Op deze manier kon er ook een vergelijking gemaakt worden tussen de beoordeling van de leiderschapscommunicatiestijl vanuit het perspectief van de middenmanager en vanuit de medewerkers. Er kon namelijk een verschil zijn in beoordeling, daar de middenmanager een andere visie op zijn eigen communicatiestijl kon hebben als de visie van de medewerkers.

Een veelvuldig gebruikte methode van dataverzameling binnen kwalitatief onderzoek, is het kwalitatieve interview (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Binnen dit onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, die bestonden uit een lijst met te behandelen vragen die gedeeltelijk van tevoren vastlagen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Op deze manier werd het coderen en analyseren van de antwoorden eenvoudiger gemaakt, aangezien de resultaten van deze soort methode al uiteenlopend genoeg kunnen zijn. Aangezien de respondenten op enige wijze beïnvloed konden worden door de enquêteur, werd iedere manager door dezelfde persoon geïnterviewd. Op deze manier was de invloed bij iedere respondent hetzelfde.

Tot slot stond de directe communicatie tussen de middenmanager en zijn medewerkers in deze studie centraal. Om deze reden bestonden de respondenten uit managers en de medewerkers waarvoor hij verantwoordelijk was. Alle medewerkers van de afdeling waarvoor de betreffende managers werken, zijn dus benaderd. De eerste selectie van bedrijven is tot stand gekomen op willekeurige wijze in omgeving Sittard. Er zijn verschillende teams/bedrijven telefonisch, persoonlijk of via mail benaderd, waaruit 3 geschikte kandidaten naar voren kwamen. De keuze voor het eerste bedrijf kwam voort uit de persoonlijke omgeving van de onderzoeker, terwijl de contacten met de laatste twee bedrijven zijn ontstaan uit het contact met het eerste bedrijf. Deze bedrijven waren geschikt, aangezien ze voldeden aan de eis dat zij een verandering die te maken had met ICT of automatisering hadden doorgevoerd. Dit kon de implementatie van een nieuw ICT systeem (voor de optimalisering van processen), een andere versie van een softwareprogramma of een verder doorgevoerde automatisering zijn. De respondenten konden uitsluitend deelnemen aan het onderzoek wanneer ze een soortgelijke verandering hadden ervaren. Er werd dus geen verandering gesimuleerd. In de volgende paragrafen zal per variabele de gebruikte schaal van de dataverzamelingen worden uitgewerkt, waarna in de laatste alinea's de procedure van de dataverzamelingen zal worden toegelicht.

Leiderschapscommunicatiestijlen

Om de gebruikte leiderschapscommunicatiestijl van de managers te meten werd een kwantitatieve onderzoeksmethode, oftewel een vragenlijst¹, aan de medewerkers voorgelegd. De medewerkers waren immers de personen die de communicatiestijl ervaarden, waardoor zij de meest geschikte personen waren om te beoordelen welke stijl er werd gebruikt door hun manager. De medewerkers namen deel aan het onderzoek door middel van het invullen van een vragenlijst die ze via e-mail kregen opgestuurd. De vragenlijst was gebaseerd op de 46

¹ Zie bijlage 1 voor vragenlijst

items van leiderschapscommunicatiestijlen van Luo et al. (2016). De onderzoekers zijn benaderd en hebben hun vragenlijst² gedeeld. De vragenlijst is vertaald naar het Nederlands en aangepast waar nodig. Zo zijn enkele items verduidelijkt, verwijderd of toegevoegd totdat de leiderschapscommunicatiestijl zo duidelijk mogelijk werd verwoord. Luo et al. ontwikkelden een nieuwe schaal, gebaseerd op het conceptuele angst-gerichte model in combinatie met de vier oriëntaties. Deze items zijn ontwikkeld in samenwerking met 57 MBA kandidaten op een business school in China en beschreven eigenschappen die konden worden toegeschreven aan de verschillende soorten oriëntaties. In de volgende tabel zijn de verschillende items per oriëntatie weergegeven die in dit onderzoek zijn gebruikt. Iedere oriëntatie werd gemeten aan de hand van 7 items. De items zijn beoordeeld door middel van een 7-punt Likert schaal: 1 (Helemaal mee oneens) tot 7 (Helemaal mee eens). De enforcement oriëntatie van Luo et al. (2016), die zij na hun meting hebben toegevoegd, werd binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, aangezien deze niet gelinkt werd aan een bepaalde soort angst.

Tabel 1. Eigenschappen per leiderschapscommunicatiestijl gebaseerd op Luo et al. (2016)

Hoop-oriëntatie	Realiteit-oriëntatie
Inzicht geven over gevolgen op korte termijn	Gefocust op de realiteit
De focus ligt op de voordelen van de verandering	Onpartijdig
Enthousiast (opgewonden, positief)	Weloverwogen
Het geven van vertrouwen	Geen informatie achterhouden
Optimistisch	Beschrijven van risico's of nadelen
Beschrijven van aanmoedigende voordelen	Het geven van complete informatie
Uitdrukken van succes	Gestructureerd / duidelijk
Medewerkers-oriëntatie	Support-oriëntatie
Zich kunnen verplaatsen in de medewerkers	Krachtig/powerful
Het respecteren van de belangen van de medewerkers	Niet alleen de dingen die gaan veranderen communiceren, ook over dingen die hetzelfde blijven
De reden van de verandering werd	Tijdig informeren zodat men zich kan

² Zie bijlage 2

gecommuniceerd	voorbereiden
Flexibel (ruimte voor inspraak)	Informereren over de 'weg naar het doel'
Het begrijpen van de visie van de medewerkers	Hulp aanbieden voor de doorvoer van de verandering
Het gebruik van de woorden 'Wij' en 'Onze' in plaats van 'Ik' en 'Mijn'	Vertrouwen laten blijven voor de doorvoer van de verandering
Rekening houden met gevolgen voor medewerkers	Ondersteuning aanbieden in het geval van problemen

Aangezien enkele items van de schaal aangepast zijn, moest de betrouwbaarheid opnieuw gemeten worden. Deze is gemeten per oriëntatie. De betrouwbaarheid van iedere oriëntatie, elk bestaande uit 7 items, was adequaat: Hoop-oriëntatie ($\alpha = .90$), Realiteit-oriëntatie ($\alpha = .80$), Medewerker-oriëntatie ($\alpha = .86$) en Support-oriëntatie ($\alpha = .77$). Dit betekent dat ieder item van de schaal hetzelfde concept heeft gemeten wat het beoogde te meten.

Naast deze kwantitatieve methode werd de leiderschapscommunicatiestijl ook gemeten aan de hand van kwalitatieve interviews met de managers. De vragen in de kwalitatieve interviews zijn tevens gebaseerd op de eerdergenoemde eigenschappen per leiderschapscommunicatiestijl. Iedere stijl werd bevraagd aan de hand van enkele open vragen³, uitgaande van de eerder toegelichte theorie over de oriëntaties. Voorbeelden van vragen betreffende de oriëntaties zijn: 'Werden er voordelen a.g.v. het doorvoeren van deze verandering gecommuniceerd?' (hoop-oriëntatie), 'Heeft u tijdens het communiceren van of over deze verandering rekening gehouden met de gevolgen voor de medewerkers? Of ging het voornamelijk om het belang van de organisatie in z'n geheel?' (medewerkers-oriëntatie), 'Heeft u zowel voor- als nadelen of risico's van de verandering gecommuniceerd?' (realiteit-oriëntatie) en 'Heeft u ondersteuning aangeboden voor het doorvoeren van de verandering?' (support-oriëntatie).

Mate van weerstand

De mate van weerstand werd alleen gemeten bij de medewerkers door middel van een kwantitatieve vragenlijst, gebaseerd op 17 items van de schaal⁴ van Oreg (2003). Middels deze schaal werd de individuele neiging naar weerstand tegen verandering gemeten. De schaal bestond uit vier factoren: streven naar routine (vb. item: Ik beschouw veranderingen als iets

³ Zie bijlage 3

⁴ Zie bijlage 4

negatiefs), de emotionele reactie op een gedwongen verandering (vb. item: Als het niet gaat zoals verwacht, raak ik gestrest), cognitieve stijfheid, oftewel de flexibiliteit om te veranderen, (vb. item: Mijn visies zijn zeer conservatief) en korte-termijn focus (vb. item: Het veranderen van plannen vind ik veel gedoe). Enkele items van Oreg zijn aangepast waar nodig en werden beantwoord op een 7-punt Likert schaal: 1 (Helemaal mee oneens) tot 7 (Helemaal mee eens). Aangezien de items een beetje zijn aangepast, is de betrouwbaarheid van de schaal opnieuw gemeten. De betrouwbaarheid van Weerstand, gemeten aan de hand van 17 items, was adequaat ($\alpha = .85$). Voorbeelden van aangepaste items per factor waren: ‘Ik heb liever een werkdag met veel routine dan een dag vol met onverwachte dingen’ (streven naar routine), ‘Toen ik hoorde dat ik mijn werkwijze moest gaan veranderen, voelde ik me hier niet prettig bij’ (de emotionele reactie), ‘Ik vond het niet fijn toen ik hoorde wat ik allemaal moest veranderen, ook al zou het mijn werkwijze verbeteren’ (cognitieve stijfheid) en ‘Ik ben niet snel van mening te veranderen op de werkvloer’ (korte-termijn focus). De items waren dus werk gerelateerd.

Respondenten en procedure kwantitatieve vragenlijsten

De kwantitatieve vragenlijst binnen dit onderzoek onderzocht respectievelijk de soort oriëntatie die de manager handhaafde gedurende de organisatieverandering en de mate van weerstand die de aankondiging van de organisatieverandering veroorzaakte bij de medewerkers. De vragenlijst is door middel van een wervingsmail via de desbetreffende middenmanagers verstuurd naar hun eigen teams wat betekent dat deze digitaal is afgenomen. In deze mail werd het onderwerp en de onderdelen van de vragenlijst toegelicht. Het onderzoeksdoel dat bevestigd werd, de invloed van de leiderschapscommunicatiestijl op de mate van weerstand, werd echter niet benoemd om de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden. Het digitaal en individueel afnemen van een vragenlijst brengt enkele risico's met zich mee, waaronder een laag respons percentage. Binnen dit onderzoek was het aantal medewerkers dat de vragen daadwerkelijk hebben ingeleverd aanzienlijk lager dan het aantal medewerkers dat de link toegestuurd heeft gekregen. Het totale aantal medewerkers dat de vragenlijst heeft ingeleverd was 41. Dit zijn 8 medewerkers van bedrijf A, 12 van bedrijf B en 18 van bedrijf C. Het aantal medewerkers dat de vragen per mail toegestuurd hadden gekregen waren: 54 bij bedrijf A (14,8%), 19 bij bedrijf B (63,2%) en 44 bij bedrijf C (40,9%). Hoewel de medewerkers ongeveer drie weken de tijd hebben gekregen om de vragen te beantwoorden en enkele reminders hebben ontvangen, was dit het hoogst mogelijke aantal respondenten. Ook verlaagt het digitaal afnemen van een vragenlijst de betrouwbaarheid van

de antwoorden, aangezien men kan veronderstellen dat de anonimiteit van de antwoorden in gevaar komt. Dit risico is getracht te verlagen door het meermaals vermelden van de anonieme deelname aan het onderzoek.

Bovendien zijn de respondenten gevraagd naar enkele algemene persoonlijke kwesties. De meeste respondenten hadden een leeftijd van tussen de 30 en 40 jaar (41,5%) en waren tussen de 0 en 5 jaar (43,9%) werkzaam bij hun organisatie. 31,7% van de respondenten waren al 10 tot 20 jaar werkzaam bij hun bedrijf. De volgende paragraaf bevat meer informatie wat betreft de deelgenomen organisaties als de participanten van de interviews.

Participanten en procedure kwalitatieve interviews

Er zijn 3 mannelijke middenmanagers geïnterviewd, één van elke organisatie. De managers zijn telefonisch of via e-mail benaderd voor deelname aan de kwalitatieve interviews. Het interview⁵ bestond uit 3 delen met in totaal 21 vragen. De eerste 8 vragen dienden voornamelijk als introductie, zoals vragen over de functie, het team en de organisatieverandering. Het tweede gedeelte had betrekking op de communicatieve rol van de manager gedurende de organisatieverandering en het laatste gedeelte op de mogelijke onrust of weerstand bij medewerkers, veroorzaakt door de aankondiging van de verandering. Alle participanten bleken mannen met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar. Het aantal jaar dat ze bij de desbetreffende organisatie werkzaam waren, verschilde van 5 tot 18 jaar. Twee van de deelgenomen organisaties waren profit-organisaties, terwijl de ander non-profit was. Ook verschilde de branche waarin ze hun werk verrichten. De verschillende organisaties hoorden thuis binnen: de detailhandel, ICT en als laatste een publieke organisatie. Daarentegen waren zij het alle drie gewend om veranderingen door te maken met hun teams en waren zij verantwoordelijk voor gemiddeld 39 medewerkers. De interviews zijn door middel van een recorder afgenomen binnen de hoofdkantoren van de organisaties. De participanten hadden voor afname van het interview kennis van het doel van het onderzoek, maar niet van de verschillende soorten oriëntaties die gemeten werden. Na het beantwoorden van de vragen, kregen zij deze echter wel te horen en werd ze gevraagd de oriëntatie te kiezen die ze het beste bij zichzelf vonden passen. Er is gekozen voor deze volgorde, omdat de participanten zo het minst beïnvloed werden.

Statistische toetsing

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag moest er een causale relatie tussen de leiderschapscommunicatiestijlen en de mate van weerstand gemeten worden. Deze relatie

⁵ Zie bijlage 3 voor kwalitatief interview

werd aan de hand van een One-Way ANOVA gemeten met behulp van het statistische programma SPSS. De resultaten van deze statistische toets worden in de volgende paragraaf beschreven.

Resultaten

Dit onderzoek is uitgevoerd om de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

Welke invloed heeft de leiderschapscommunicatiestijl van de middenmanager op de veranderingsbereidheid van medewerkers gedurende organisatieveranderingen?

De volgende paragrafen zullen antwoord geven op de bovenstaande vraag vanuit twee verschillende perspectieven, namelijk die van de medewerkers (de kwantitatieve methode) en die van de managers (de kwalitatieve methode). De resultaten van de vragenlijst waren leidend, terwijl de resultaten van de interviews als toetsend en beschrijvend hierop dienden.

Vanuit het perspectief van de medewerkers

De opzet van dit onderzoek was om de drie deelgenomen bedrijven en managers te vergelijken op basis van hun manier van communiceren (leiderschapscommunicatiestijl) en de mate van weerstand die zich daarop vormde bij de medewerkers (weerstand). Uit de resultaten bleek dat het beoordelen van de communicatiestijl zeer persoonlijk was per medewerker waardoor ervoor is gekozen om de bedrijven niet apart, maar samen te analyseren. Op deze manier kan toch antwoord worden gegeven op de bovenstaande hoofdvraag. Door middel van een One-Way ANOVA is gekeken naar een verschil in de mate van weerstand tussen de verschillende leiderschapscommunicatiestijlen. Uit een eenweg variantie-analyse van Weerstand op Communicatiestijl bleek een significant hoofdeffect van Weerstand ($F(3, 34) = 3.23, p < .035$). De weerstand van medewerkers met een manager die de leiderschapscommunicatiestijl 'support-oriëntatie' hanteren ($M = 2.18, SD = 0.76$) bleek lager dan die van medewerkers met een manager die communiceren volgens een 'hoop-oriëntatie' ($M = 3.06, SD = 0.68$). Dit betekent dat medewerkers met een manager met overwegend een 'support-oriëntatie' significant minder weerstand vormen dan medewerkers die een manager hebben met overwegend een 'hoop-oriëntatie'. Voor medewerkers met een manager met overwegend leiderschapscommunicatiestijl 'medewerkers-oriëntatie' of 'realiteit-oriëntatie' heeft de leiderschapscommunicatiestijl geen invloed op de weerstand. Aangezien er drie respondenten waren die voor 2 verschillende communicatiestijlen dezelfde en hoogste score hadden, is ervoor gekozen deze respondenten buiten beschouwing te laten. De steekproef voor

de One-Way ANOVA bestond toen nog uit 38 respondenten. De volgende tabel geeft de uitkomsten per communicatiestijl visueel weer.

Tabel 1. De gemiddeldes en standaarddeviaties van de vergeleken leiderschapscommunicatiestijlen

<i>N</i> = 38	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Hoop-oriëntatie	13	3.06	.68
Realiteit-oriëntatie	6	2.58	.61
Medewerker-oriëntatie	11	2.43	.66
Support-oriëntatie	8	2.61	.74

Aangezien er ook per oriëntatie verschil kan zijn in de mate van invloed op weerstand, zijn er vier extra ANOVA's uitgevoerd, elk per oriëntatie. De resultaten van deze ANOVA's bleken allemaal niet significant (allen $> .261$). Dit betekent dat er geen enkele leiderschapscommunicatiestijl invloed had op de mate van weerstand. De volgende tabel laat de resultaten per oriëntatie zien.

Tabel 2. De gemiddeldes en standaarddeviaties van de invloed van leiderschapscommunicatiestijlen op weerstand per oriëntatie

<i>N</i> = 41	<i>M</i>	<i>SD</i>	df	F	<i>p</i>
Hoop-oriëntatie	2.60	.72	1	.82	.369
Realiteit-oriëntatie	2.60	.72	1	.09	.771
Medewerker-oriëntatie	2.60	.76	1	.44	.512
Support-oriëntatie	2.60	.72	1	1.30	.262

Vanuit het perspectief van de middenmanager

Door middel van kwalitatieve interviews is binnen dit onderzoek gekeken naar de visie van de middenmanagers zelf op hun eigen communicatiestijl. De interviews zijn voornamelijk toetsend en beschrijvend gebruikt op de resultaten van de statistische toetsen van de vragenlijst. Aangezien de organisaties verschillende veranderingen hebben doorgevoerd die door verschillende managers zijn gecommuniceerd, zijn de resultaten ook per bedrijf

geanalyseerd. De eerste manager die geïnterviewd werd, oftewel bedrijf A⁶, heeft te maken gehad met de implementatie van een nieuwe versie van een softwareprogramma. De oude software werd gebruikt door een bepaald aantal medewerkers, terwijl de nieuwe versie voor iedereen beschikbaar kwam. Het effect van de verandering was voornamelijk te vinden in een veranderde werkwijze. Daarnaast kregen enkele medewerkers meer of minder rechten dan voorheen, waardoor bepaalde functies wel of niet meer zichtbaar werden voor deze medewerkers. De communicatie over de verandering was daarom voornamelijk gericht op de oude gebruikers van het systeem, aangezien dit de medewerkers waren die het systeem voorheen ook al gebruikten en waarvoor het meeste zou veranderen. Middenmanager A heeft verschillende communicatiemiddelen gebruikt om de verandering aan te kondigen, namelijk een aantal mails, inloopsessies, een bericht via intranet en heeft gecommuniceerd via testgebruikers. Gedurende het interview bleek dat deze manager veel begrip toonde voor de situatie van de medewerkers (*“Het is een noodzakelijk kwaad, maar we doen er alles aan om jullie daar zo min mogelijk overlast van te laten geven.”*) en deze ook veel inspraak hadden. Er werd een hoge mate van betrokkenheid gecreëerd door middel van focusgroepen en inloopsessies waarin de medewerkers in gesprek konden komen met de beheerders van de software. Samen met een speciaal aangemaakt centraal emailadres voor vragen, een handleiding, een servicedesk en de mogelijkheid voor teamleiders om specifieke uitleg te verkrijgen voor hun medewerkers waren dit de hulpmiddelen die de medewerkers kregen aangeboden aan het beginproces en gedurende het verandertraject. De manager van bedrijf A heeft om deze redenen gecommuniceerd middels een *medewerkers-oriëntatie* in combinatie met een *support-oriëntatie* gebaseerd op de antwoorden van de middenmanager zelf.

Bedrijf B⁷ heeft daarentegen minder gebruik gemaakt van hulpmiddelen gedurende het verandertraject. Toch heeft ook dit bedrijf een handleiding aangereikt (opgesteld in samenwerking met de medewerkers) en trainingen aangeboden. Bedrijf B heeft te maken gehad met een verder doorgevoerde automatisering wat volgens de manager veel effect heeft gehad op de werkwijze van de desbetreffende medewerkers. De middenmanager had, net zoals bedrijf A, een *medewerkers-oriëntatie* wat betreft communiceren, maar legde voornamelijk de focus op het geven van hoop. De *hoop-oriëntatie* is terug te vinden in het feit dat de manager het voordeel van de verandering, de efficiëntie, vaak communiceerde. Het gebruik van de medewerkers-oriëntatie bleek uit het grote belang dat de manager hechtte aan de visie van de medewerkers (*“Om vervolgens te vragen: wat vinden jullie er zelf van?”*) en

⁶ Zie bijlage 5 voor transcriptie interview

⁷ Zie bijlage 6 voor transcriptie interview

hun inbreng in het nieuwe werkproces (*“De inbreng van hun in zoverre was om mee te denken in het werkproces middels samenwerking met de consultances van het automatiseringsbedrijf die de automatisering gingen implementeren. Om zo de handleiding per werkproces samen met de medewerkers waarbij dat werkproces van toepassing was, te maken.”*). Naast deze twee gevonden hoofd oriëntaties binnen bedrijf B, was ook een zekere *realiteit-oriëntatie* te vinden. De manager stond open voor feedback, communiceerde zowel voor- als nadelen en organiseerde testcases om eventuele risico’s te verkennen. Ook was de rol van de middenmanager als linking pin tussen de top en de werkvloer heel duidelijk zichtbaar binnen dit bedrijf. Zo bleek het enige communicatiemiddel mondelinge communicatie te zijn geweest, wat de positie van middenmanager verduidelijkt.

Bedrijf C⁸ heeft, in tegenstelling tot de andere twee bedrijven, voornamelijk gecommuniceerd middels een *realiteit-oriëntatie*. De manager legde de nadruk op het managen van verwachtingen en het communiceren van risico’s (*“We hebben van tevoren ook niet de verwachting gewekt dat we dit even een op een gingen doen en dat er geen issues zouden ontstaan. We hebben altijd gewezen op de risico’s en altijd geduid op waar de problemen zouden kunnen ontstaan”*). De communicatie was onpartijdig en realistisch (*“ga ik vooral communiceren wat we aan het doen zijn, hoe we dat doen en hoe dat we risico’s geborgd hebben”*). De verandering bestond uit het migreren van alle informatievoorzieningen naar één centraal datacenter en heeft volgens de manager bovendien weinig tot geen effect gehad op de werkwijze van de medewerkers. De verandering is gecommuniceerd via mail en door middel van artikelen binnen een intern communicatiekanaal. Het ging vooral om het belang van de organisatie in z’n geheel en medewerkers hadden geen inspraak in het veranderproces. Aangezien er geen functionaliteiten binnen het systeem veranderden, zijn er ook geen hulpmiddelen aangeboden. Als laatste zijn ook de managers gevraagd naar hun mening wat betreft eventuele gevormde weerstand bij hun medewerkers. Hieruit bleek dat zij alle drie geen tot weinig weerstand hebben ervaren.

Samenvattend: resultaten kwantitatieve & kwalitatieve methode

Uit de resultaten van de vragenlijst is gebleken dat geen enkele leiderschapscommunicatiestijl invloed had op de mate van weerstand van medewerkers. Daarnaast bleek dat het communiceren volgens de support-oriëntatie een lagere mate van weerstand veroorzaakte dan het communiceren volgens een hoop-georiënteerde stijl. De resultaten van de kwalitatieve interviews sluiten hierop aan. De middenmanagers hebben allen geen tot weinig weerstand

⁸ Zie bijlage 7 voor transcriptie interview

ervaren. Echter, is gebleken dat het beoordelen van de communicatiestijl zeer persoonlijk is, waardoor er geen vergelijking gemaakt kon worden tussen de organisaties. De resultaten gerelateerd aan de leiderschapscommunicatiestijl gemeten door middel van de interviews zijn daardoor niet als toetsend en beschrijvend te gebruiken op de resultaten van de vragenlijst, daar in de resultaten van de kwalitatieve interviews wel een onderscheid tussen organisaties is gemaakt. De volgende paragraaf geeft antwoord op de onderzoeksvraag op basis van de genoemde resultaten.

Conclusie

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag of leiderschapscommunicatiestijlen invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers gedurende organisatieveranderingen. De mate van weerstand is gemeten als indicator voor veranderingsbereidheid. Er is getracht een vergelijking te maken tussen verschillende managers om zo de communicatiestijl te vinden die de meest positieve invloed heeft op de vorming van weerstand bij zijn/haar medewerkers. Aangezien het beoordelen van een communicatiestijl voor medewerkers zeer persoonlijk bleek, was het echter niet mogelijk deze vergelijking tussen managers te maken. De conclusies zijn gebaseerd op een analyse van de resultaten van alle organisaties samen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een verschil in invloed bestaat tussen managers die een hoop-oriëntatie dan wel een support-oriëntatie hanteren. Wanneer managers een support-oriëntatie hanteren, vormen medewerkers minder weerstand dan wanneer ze communiceren volgens een hoopgeoriënteerde stijl. Er mag echter niet geconcludeerd worden dat communiceren volgens de support-oriëntatie de minste weerstand veroorzaakt bij medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat communiceren volgens een bepaalde leiderschapscommunicatiestijl gedurende organisatieveranderingen niet van invloed is op de mate van weerstand van de medewerkers. Deze uitkomsten komen overeen met de resultaten van de interviews gerelateerd aan de mate van weerstand. Ten slotte kunnen er geen conclusies getrokken worden op de beoordeling van de leiderschapscommunicatiestijl vanuit het perspectief van de medewerkers in vergelijking met de beoordeling vanuit het perspectief van de middenmanager, daar een vergelijking tussen de resultaten van de kwantitatieve vragenlijst en de kwalitatieve interviews wat betreft de leiderschapscommunicatiestijl niet mogelijk is. Er is namelijk geen onderscheid gemaakt tussen de organisaties binnen de resultaten van de vragenlijst. De volgende paragraaf geeft mogelijke verklaringen voor de gevonden resultaten, licht eventuele beperkingen van de gemaakte keuzes in dit onderzoek toe en beschrijft de toegevoegde waarde van dit onderzoek in zowel een wetenschappelijke als maatschappelijke context.

Discussie

Uit het theoretisch kader van deze studie is gebleken dat de leiderschapscommunicatiestijl van invloed kan zijn op de effectiviteit van de organisatieverandering. Braduțanu (2013) en Turner & Müller (2015) stellen dat de leiderschapsstijl van managers de mate van weerstand van medewerkers kan beïnvloeden. Ook Luo et al. (2016) vonden een relatie tussen hooporiëntatie, medewerkers-oriëntatie en support-oriëntatie en de affectieve commitment van medewerkers gedurende organisatieveranderingen. De onderzoeken van Coch en French (1948) en Boonstra (2004) sluiten zich hierbij aan. Zij concluderen dat de betrokkenheid en participatie van medewerkers in het veranderproces van belang zijn tijdens organisatieveranderingen. Coch en French (1948) stellen dat deze betrokkenheid een lagere mate van weerstand veroorzaakt dan wanneer medewerkers niet betrokken worden. Dit onderzoek vond daarentegen geen relaties tussen de leiderschapscommunicatiestijlen en de mate van weerstand van medewerkers. De afwezigheid van een relatie tussen de leiderschapscommunicatiestijl en de gevormde weerstand als gevolg van de verandering is te verklaren uit het feit dat de resultaten uitsluitend gebaseerd kunnen worden op veranderingen in ICT of automatiseringen. Dit soort veranderingen is zeer actueel, waardoor de huidige arbeidsmarkt er al op wordt voorbereid. Een andere verklaring voor deze resultaten kan zijn dat één van de geanalyseerde bedrijven afkomstig is uit de ICT branche. Medewerkers van deze soort organisaties zijn dagelijks bezig met ICT en zullen zich daarom ook makkelijker kunnen aanpassen aan dit soort veranderingen. Daarentegen bleek er wel een verschil te bestaan tussen het gebruik van de hoop-oriëntatie en de support-oriëntatie. Middenmanagers die een support-oriëntatie hanteren zorgen voor een lagere weerstand dan wanneer gecommuniceerd wordt middels de hoop-oriëntatie. Dit kan verklaard worden uit het feit dat medewerkers moeilijker weerstand vormen wanneer ze vanuit praktisch oogpunt worden geholpen. Wanneer middenmanagers op hoopvolle wijze communiceren is dit minder zichtbaar dan wanneer er trainingen worden aangeboden.

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om uitsluitend organisatieveranderingen in ICT of automatisering te beschrijven. De generalisatie van de resultaten beperkt zich daardoor op veranderingen die te maken hebben met ICT of automatisering. De resultaten zijn niet toepasbaar op andere soorten veranderingen. Bovendien bestond de steekproef van dit onderzoek slechts uit 3 bedrijven, bestaande uit 41 respondenten. Er is gebleken dat het

beoordelen van een leiderschapscommunicatiestijl zeer persoonlijk is, waardoor er niet per bedrijf kon worden gemeten welke communicatiestijl gebruikt werd. Zulke lage aantallen respondenten verlagen de betrouwbaarheid van de resultaten en beperkten de mogelijkheid op vergelijking tussen de organisaties. Tenslotte is er binnen dit onderzoek voor gekozen om het concept Weerstand te operationaliseren op een onafhankelijke manier van communicatie, namelijk als ‘de individuele neiging naar weerstand tegen veranderingen’. Deze onafhankelijkheid zou van invloed kunnen zijn geweest op de gevonden resultaten wat betreft een causale relatie tussen de twee concepten. Ook staat de slagingskans van de implementatie van de organisatieverandering binnen dit onderzoek gelijk aan een lage mate van weerstand. Dit is echter niet gemeten aan de hand van de statistiek.

Verder onderzoek kan uitwijzen of andere soorten organisatieveranderingen verschillende reacties bij medewerkers oproepen. Zo is gebleken dat de geanalyseerde organisatieveranderingen binnen dit onderzoek weinig tot geen effect hadden op de medewerkers. Andere soorten organisatieveranderingen, zoals reorganisaties of fusies met als gevolg ontslagen, kunnen andere reacties veroorzaken (Tanner & Otto, 2016). Bovendien zou een steekproef bestaande uit meerdere bedrijven, en daardoor meer respondenten, betrouwbaardere resultaten opleveren. De onderzoeksopzet is echter afhankelijk van de beschikbare tijd voor het onderzoeksproces (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Hoe meer tijd er beschikbaar wordt gesteld, hoe meer kans op het vinden van een hoger aantal respondenten. Als laatste moet uit verder onderzoek blijken of de resultaten afwijken van de resultaten van dit onderzoek, wanneer ervoor wordt gekozen om Weerstand op een andere wijze te operationaliseren. Zo is het mogelijk om de relatie tussen het concept ‘Leiderschapscommunicatiestijlen’ en ‘Weerstand’ te vergroten, waardoor er makkelijker conclusies kunnen worden getrokken over de invloed van de communicatiestijl op de gevormde mate van weerstand. Als laatste zou de relatie tussen de slagingskans van de implementatie van de organisatieverandering en een lage mate van weerstand gemeten kunnen worden in verder onderzoek. In dit onderzoek is dit verband gelegd door middel van bestaande literatuur, maar verder onderzoek zou dit verband ook kunnen meten aan de hand van statistische toetsen.

Ten slotte is dit onderzoek van toegevoegde waarde op de bestaande theorieën, daar is gebleken dat het beoordelen van een bepaalde communicatiestijl zeer persoonlijk is. Toekomstige onderzoekers kunnen hier rekening mee houden door de groep respondenten per organisatie en zo de kans op vergelijking tussen organisaties te vergroten. Naar aanleiding van de gevonden resultaten is het aan te bevelen aan middenmanagers om de keuze van de

communicatiestijl gedurende de organisatieverandering aan te passen aan de organisatiecultuur van zijn/haar team waarbij het aanbieden van ondersteuning een positievere bijdragen kan leveren dan het geven van hoop.

Bibliografie

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009) *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boonstra, J. (2004). De dynamiek van verander-en leerprocessen binnen organisaties. *Filosofie in bedrijf*, 16(2/3).
- Borghans, L., & Ter Weel, B. (2002). Do older workers have more trouble using computers than younger workers? *The Economics of Skills Obsolescence*, 139-173. Bingley, Verenigd Koninkrijk: Emerald Group Publishing Limited.
- Bradutaanu, D. (2013). The influence of the leadership style on the resistance to change phenomenon in Romanian organizations. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 10(1).
- Coch, L., & French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), p. 25-41.
- Higgs, M. J., & Dulewicz, S. V. (2003). The design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295.

- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993.) *Management and organization* (2nd ed.). Cincinnati: SouthWestern Publishing.
- Elfenbein, H.A. (2007). Emotion in organizations. *The academy of Management Annuals*, 1(1), 315-386.
- Elving, W. J., Bennebroek, K.M., & Gravenhorst. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-79.
- Kooij-de Bode, H., & De Looze, M. (2008). Oudere werknemers en nieuwe ICT gaan goed samen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 11, 90-97.
- Kotter, J.P.(1996) *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 242-262.
- Mariana, P., & Violeta, S. (2011). Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 20(2), p. 698-702.
- Mintzberg, H. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey: Pearson education.
- Moran, J.W., & Brightman, B.K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 10(1), 111-118.
- Norton, R. (1983). *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), P. 680-693.
- Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development . *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (4), 268-277.
- 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(3), 619-634.

- Sluiter, W. (2016). *De invloed van interactie tussen top- en middenmanagement tijdens een organisatieverandering* (Master thesis, Open Universiteit Nederland).
- Smith, K. K. (1982). *Groups in conflict: Prisons in disguise*. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt Publishing Company.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.
- Tanner, G., & Otto, K. (2016). Superior-subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (9).
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49 - 61.
- Visser, M., Willems, L. & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: Communicatie en veranderingsbereidheid. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (1), 7-24.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Bijlage 1 Kwantitatieve vragenlijst voor medewerkers

Beste heer/mevrouw,

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek. De uitkomsten van dit interview zijn zeer waardevol voor de resultaten van het onderzoek.

De antwoorden worden anoniem verwerkt en worden uitsluitend gebruikt voor mijn bachelorscriptie binnen de studie Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het thema van mijn onderzoek is: interne communicatie gedurende organisatieveranderingen.

Uw organisatie heeft recentelijk een verandering doorgemaakt, zoals beschreven stond in de mail. Deze verandering heeft mogelijk gevolgen gehad voor uw functie, uw werkwijze, kostte tijd om door te voeren of had anderszins consequenties voor u. De manier waarop een organisatieverandering wordt gecommuniceerd naar medewerkers, kan invloed hebben op hun bereidheid om de verandering door te voeren. Maar welke communicatiestijl leidt nu tot de hoogste veranderingsbereidheid? Mijn onderzoek probeert antwoord te geven op deze vraag.

De eerste vragen van deze vragenlijst zullen betrekking hebben op de manier waarop de organisatieverandering naar u werd gecommuniceerd. Hierbij wil ik u vragen uw indruk van de communicatiestijl van uw manager zo objectief mogelijk te beschrijven. De naam van de desbetreffende manager staat ook in de voorafgaande mail. Het tweede gedeelte van de vragenlijst zal u vragen naar de impact van de communicatiestijl op uw werkplezier.

Probeer u zich bij het beantwoorden van de vragen het moment dat de verandering werd aangekondigd zo goed mogelijk te herinneren. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 min. duren.

Hartelijk dank en veel succes!

1. Welke organisatieverandering is op u van toepassing? (Eventueel: tot welk team behoort u?)

De implementatie van Microsoft naar Vision

De implementatie van Geoweb
Datacenter Re-Homing (Project team)
Datacenter Re-Homing (Infra team)
Datacenter Re-Homing (Development team)
Datacenter Re-Homing (Support team)
Organisatieverandering bedrijf D

2. Wat is uw leeftijd?

20-30 jaar
30-40 jaar
40-50 jaar
50-65 jaar

3. Hoelang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?

0-5 jaar
5-10 jaar
10-20 jaar
Langer dan 20 jaar

Via welk communicatiemiddel of op welke manier is de verandering naar u gecommuniceerd?
(meerdere antwoorden mogelijk)

5. Heeft de aankondiging van de verandering effect op u gehad? (X = de verandering)

[Deze vragen zijn gemeten met een 7-punt likert schaal: 1 Helemaal mee oneens – 7 Helemaal mee eens]

Het werken met X zou mijn dagelijkse werkwijze ingewikkelder maken en daar was ik niet op voorbereid

Toen ik hoorde dat we met X gingen werken, had ik meteen in de gaten dat ik bepaalde dingen behoorlijk moest gaan veranderen

Ik heb er veel energie in moeten steken om me de nieuwe werkwijze eigen te maken

De volgende vragen hebben betrekking op de manier van communiceren van uw manager over de organisatieverandering. In de mail staat de naam van de desbetreffende manager. Iedere cluster bestaat uit vragen die zullen gaan over een bepaalde communicatiestijl, zoals bovenaan vermeld.

[Deze vragen zijn gemeten met een 7-punt likert schaal: Helemaal mee oneens – 7 Helemaal mee eens]

6. Communicatiestijl 1: De Hoop-oriëntatie

De focus van de communicatie lag op de voordelen van de verandering, zoals oplossingen voor huidige problemen of een effectievere werkwijze

De informatie wat betreft de verandering gaf inzicht over het succes van de verandering op korte termijn

De verandering werd gecommuniceerd op een enthousiaste manier (positief, opgewonden)

Door de manier van communiceren kreeg ik vertrouwen in het succes van de verandering

De verandering werd gecommuniceerd op een optimistische manier

Er werden aanmoedigende voordelen als gevolg van de verandering beschreven

Het behalen van de doorvoer van de verandering leek succesvol

7. Communicatiestijl 2: De Realiteit-oriëntatie

De verandering werd gecommuniceerd op een onpartijdige manier (hij/zij was geen voor- of tegenstander)

De verandering werd gecommuniceerd op een gestructureerde/ duidelijke manier

De doorvoer van de verandering leek weloverwogen

Hij/zij was in zijn communicatie over de verandering voornamelijk gefocust op de werkelijkheid en draaide er niet om heen

Er werd geen informatie achtergehouden

Er werden enkele risico's of nadelen van de verandering beschreven

We kregen alle informatie die hij/zij had over de verandering

8. Communicatiestijl 3: De Medewerkers-oriëntatie

De reden waarom de verandering doorgevoerd moest worden, werd duidelijk gecommuniceerd

De verandering werd gecommuniceerd op een flexibele manier (er leek nog ruimte voor inspraak)

Onze visie (van de werknemers) t.o.v. de verandering werd begrepen

Onze belangen werden gerespecteerd (niet alleen die van de organisatie in z'n geheel)

Hij/zij verplaatste zich in onze situatie

De woorden 'Wij' en 'Onze' werd gebruikt i.p.v. 'Ik' en 'Mijn'

Er werd rekening gehouden met eventuele gevolgen voor ons (=de werknemers)

9. Communicatiestijl 4: De Support-oriëntatie

De verandering werd gecommuniceerd op een krachtige manier ('Kom maar op met die verandering')

Er werd gecommuniceerd over wat hetzelfde moest blijven, dus niet alleen over wat er zou veranderen

We werden op tijd geïnformeerd over de verandering waardoor we ons goed konden voorbereiden

We werden geïnformeerd over 'de weg naar het doel toe' (het tijdspad, de tussenstappen, wie waar over gaat etc.)

Er werd ons hulp aangeboden voor de doorvoer van de verandering (bv. training of extra informatie)

Hij/zij vertrouwde erop dat wij deze verandering op goede wijze konden doorvoeren

Er werd ons ondersteuning aangeboden voor het geval dat we tegen problemen aan zouden lopen tijdens de doorvoer van de verandering

10. Het laatste gedeelte van de vragenlijst heeft betrekking op uw visie wat betreft veranderingen op de werkvloer. Probeer u zich bij het beantwoorden van de vragen het moment dat de verandering werd aangekondigd zo goed mogelijk te herinneren. Het gaat hier alleen om het beginproces en niet over het moment nadat uw manager zijn manier van leidinggeven heeft aangepast a.g.v. eventuele ontstane weerstand (denk aan: individuele gesprekken als gevolg van onzekerheid/weerstand)

Er zijn geen goede of foute antwoorden.

[Deze vragen zijn gemeten met een 7-punt likert schaal: Helemaal mee oneens – 7 Helemaal mee eens]

Ik beschouwde de veranderingen als iets negatief

Ik heb liever een werkdag met veel routine dan een dag vol met onverwachte dingen

Ik houd me liever bezig met bekende dingen dan met nieuwe andere dingen

Wanneer alles binnen mijn functie heel stabiel lijkt, ga ik op zoek naar uitdaging en verandering

Ik ben liever verveeld dan verrast

Toen ik hoorde dat er van alles ging veranderen, raakte ik wel even in de stress

Toen ik hoorde dat ik mijn werkwijze moest gaan veranderen, voelde ik me hier niet prettig bij

Als iets niet gaat zoals ik gepland had op mijn werk, word ik meestal zenuwachtig

Ook al wist ik dat het me wel zou lukken om de nieuwe dingen aan te leren, vond ik het toch niet prettig om te horen dat ik hier tijd in moest gaan steken

Ik vond de verandering maar klinken als gedoe

Ik vond het niet fijn toen ik hoorde wat ik allemaal moest veranderen, ook al zou het mijn werkwijze verbeteren/versnellen

Als me een verandering wordt opgelegd op mijn werk, neig ik hier weerstand tegen te bieden, ook al denk ik dat ik er profijt van zal hebben

Soms betrap ik mezelf erop dat ik nieuwe dingen afwijs, terwijl deze voordelen zouden opleveren

Ik verander niet graag van mening als het gaat om mijn werkwijze

Ik ben niet snel van mening te veranderen op de werkvloer

Als ik eenmaal een conclusie heb getrokken, zal ik hier niet meer snel van afwijken

Mijn standpunten op de werkvloer zijn meestal consistent op de lange termijn

11. Zou u nog iets willen vermelden over de communicatie gedurende het veranderproces wat u op basis van de bovenstaande vragen niet heeft kunnen doen? Dit mogen zowel complimenten als verbeterpunten voor de toekomst zijn.

Nogmaals hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Als u geïnteresseerd bent in de resultaten van het onderzoek, kunt u deze opvragen bij uw manager. Ze zullen z.s.m. verstuurd worden na verwerking.

Ik wens u nog een prettige dag verder.

Met vriendelijke groet,

Britt Hermans

Studente Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te
Nijmegen

Bijlage 2 Kwantitatieve vragenlijst ‘Leiderschapscommunicatiestijlen’ (Luo et al, 2016)

Dear MBA – participant,

The management of change is an ongoing problem. The more it is a complex change; the more some doubts of the employees are vindicated. Therefore the question arise, how to ensure a high level and high stable commitment to the respective change program, although doubts are vindicated.

The way the change program is communicated may be an import factor. We want to know, what kind of change communication is success related. In this respect we ask you for your help: Please remember a **particular** change, which was announced via **a speech face to face to you and others** by a higher echelon manager/ your boss. This change may be a part of a companywide reallocation of responsibilities, a part of a companywide organizational change due to new technologies or new products or new HR-policies.

Attributes of speech	Description
Disciplined	1 2 3 4 5
Unagitated	1 2 3 4 5
Clear arguing	1 2 3 4 5
Withholding nothing	1 2 3 4 5
Reality centered	1 2 3 4 5
Simple wording	1 2 3 4 5
Also emphasized some risks and disadvantages	1 2 3 4 5
Well-balanced	1 2 3 4 5
Enthusiastic	1 2 3 4 5
Awaking	1 2 3 4 5
Optimistic	1 2 3 4 5
Colorful language	1 2 3 4 5
Describing encouraging examples	1 2 3 4 5
Telling stories in a fascinating/spellbinding way	1 2 3 4 5

Expressing hope	1	2	3	4	5
Encouraging	1	2	3	4	5
Friendly	1	2	3	4	5
Sensitive	1	2	3	4	5
Use the words “we” and “our” instead of “I”\and “my”	1	2	3	4	5
Flexible	1	2	3	4	5

In the following you find some attributes. Please rate the degree, to which the attributes on the left hand have been characteristic for the particular manager’s speech, with which he was announcing the change. Please don’t refer to his personality; refer to his **particular speech**. And please describe his real speech, **not what you would prefer!**

In that particular speech the manager communicates in the following way:

- 1----Not characteristic
- 2----A little characteristic
- 3----Modestly characteristic
- 4----More characteristic
- 5----Very characteristic

Sympathetic trusting us	1	2	3	4	5
Understanding our point of view	1	2	3	4	5
Respecting our interests	1	2	3	4	5
Decisive	1	2	3	4	5
Powerful	1	2	3	4	5
Definitive	1	2	3	4	5
Self-confident	1	2	3	4	5
Fierce wording	1	2	3	4	5
Success- oriented	1	2	3	4	5
Straight forward	1	2	3	4	5
Standing all difficulties	1	2	3	4	5

Thanks for this!

Prof. Gebert, Prof. Zhang, Prof.Song, Prof. Feng

Department of Organization and Human Resources

School of Business, Renmin University of China

March, 2012

Bijlage 3 Kwalitatieve vragenlijst voor middenmanagers

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek. De uitkomsten van dit interview zijn zeer waardevol voor de resultaten van het onderzoek.

Zoals u weet ben ik sinds een aantal weken bezig met mijn Bachelorscriptie voor de studie Communicatie- en Informatiewetenschappen in Nijmegen met als thema: interne communicatie gedurende organisatieveranderingen.

Voordat we van start gaan 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.

Het interview bestaat uit 3 delen met in totaal 21 vragen: de eerste 8 vragen zullen voornamelijk dienen als introductie, zoals vragen over uw functie, team en de organisatieverandering. Dit zullen korte vragen zijn. Het tweede gedeelte zal gaan over uw communicatieve rol gedurende de organisatieverandering en het laatste gedeelte zal betrekking hebben op de mogelijke onrust of weerstand bij medewerkers, veroorzaakt door de aankondiging van de verandering.

Het interview zal maximaal één uur duren. Zodra vragen onduidelijk zijn of u graag opheldering wilt, kunt u dit gerust aangeven. Als laatste zou ik graag willen aangeven dat er geen goede of slechte antwoorden zijn.

Introductievragen

- Hoe oud bent u?
- Wat is uw functie binnen X (naam organisatie)
- Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie

Vragen m.b.t. de organisatieverandering

- Uit hoeveel medewerkers bestaat uw team?

- Heeft u vaker veranderingen doorgemaakt met dit team?
- Zou u de specifieke verandering kunnen toelichten?
- Waarom heeft u deze doorgevoerd? Was het noodzaak?
- Heeft u het gevoel dat de verandering invloed heeft gehad op de medewerkers? (zowel positief als negatief)

Vragen m.b.t. de communicatieve rol van de manager

- Hoe werd de informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd? (bv. Met welke medium?)
- Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze informatie?
- Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier waarop deze verandering gecommuniceerd werd?

Hoop-oriëntatie

- Werden er voordelen a.g.v. het doorvoeren van deze verandering gecommuniceerd? (bv. Effectiever werkwijze)
- Heeft u het behalen van de doorvoer van de verandering op een succesvolle wijze gecommuniceerd? Of was er ook sprake van een eventuele mislukking van de doorvoer?

Medewerkers-oriëntatie

- Is deze verandering van bovenuit doorgevoerd of hebben medewerkers inspraak gehad?
- Heeft u tijdens het communiceren van of over deze verandering rekening gehouden met de gevolgen voor de medewerkers ? Of ging het voornamelijk om het belang van de organisatie in z'n geheel?

Realiteit-oriëntatie

- Heeft u zowel voor- als nadelen of risico's van de verandering gecommuniceerd?
- Is alle informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd naar de werknemers of zijn er dingen bewust achter gehouden? (bijvoorbeeld om onrust te voorkomen)

Support-oriëntatie

- Heeft u ondersteuning aangeboden voor het doorvoeren van de verandering? (bijvoorbeeld d.m.v. het geven van een training of het geven van tijd om de verandering eigen te maken of gewoon extra informatie en uitleg)

Eigen mening m.b.t. communicatiestijl

- Hoe heeft u volgens uzelf gecommuniceerd en gehandeld gedurende het proces van de verandering? Op wat voor manier?
- U heeft zojuist verschillende vragen beantwoord die gelinkt waren aan bepaalde communicatiestijlen > Noem verschillende stijlen + leg uit wat ze inhouden. Binnen welke van deze stijlen zou u zichzelf plaatsen?

Vragen m.b.t. de vorming van weerstand van de medewerkers

- Hoe reageerden medewerkers op uw manier van communiceren (volgens u)?
- Heeft u gemerkt dat medewerkers weerstand toonde of onzekerheid jegens de verandering?
- Zo ja; heeft u uw manier van leidinggeven aangepast toen u merkte dat men weerstand toonde?

Nogmaals hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Ik zal u de link voor het invullen van de vragenlijst voor de medewerkers na dit gesprek sturen, zodat u deze vervolgens kan verspreiden onder uw werknemers.

Zodra het onderzoek afgerond is en de resultaten bekend zijn, zullen deze z.s.m. met u gedeeld worden.

Bijlage 4 Kwantitatieve vragenlijst 'Individuele neiging naar weerstand tegen verandering' (Oreg, 2003)

Resistance to Change Scale

Items

Routine seeking

I generally consider changes to be a negative thing.

I'll take a routine day over a day full of unexpected events any time.

I like to do the same old things rather than try new and different ones.

Whenever my life forms a stable routine, I look for ways to change it.^a

I'd rather be bored than surprised.

Emotional reaction

If I were to be informed that there's going to be a significant change regarding the way things are done at school, I would probably feel stressed.^b

When I am informed of a change of plans, I tense up a bit.

When things don't go according to plans, it stresses me out.

If one of my professors changed the grading criteria, it would probably make me feel uncomfortable even if I thought I'd do just as well without having to do any extra work.^b

Short-term focus

Changing plans seems like a real hassle to me.

Often, I feel a bit uncomfortable even about changes that may potentially improve my life.

When someone pressures me to change something, I tend to resist it even if I think the change may ultimately benefit me.

I sometimes find myself avoiding changes that I know will be good for me.

Cognitive rigidity

I often change my mind.^a

I don't change my mind easily.

Once I've come to a conclusion, I'm not likely to change my mind.

My views are very consistent over time.

This item is reverse coded. b. When used in a job setting, these items are rephrased to fit the organizational context

Bijlage 5 Transcriptie Kwalitatief interview Bedrijf A

1. Introductievragen

- **Hoe oud bent u?**
38
- **Wat is uw functie binnen X (naam organisatie)**
Ik ben IT supply manager en aanspreekpunt voor het team Geo, het team dat de nieuwe geoviewer heeft geïmplementeerd.
- **Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?**
Vanaf 2009, dus dat is zo'n 8 jaar nu

2. Vragen m.b.t. de organisatieverandering

- **Uit hoeveel medewerkers bestaat uw team?**
*** Ik heb begrepen dat de implementatie van de Geoviewer verschillende teams betreft. Uit hoeveel medewerkers bestaan de teams die de vragenlijst toegestuurd zullen krijgen?***

Het is een applicatie die op de hele organisatie door gebruikt wordt. De X is een organisatie van afgerond 1000 mensen. Daarvan hadden 600 man toegang tot het oude systeem en het nieuwe systeem is aan iedereen ter beschikking gesteld. Dus iedereen in de organisatie heeft toegang tot het nieuwe systeem. Heel veel mensen zullen dat niet gebruiken, maar de communicatie is gericht op de oude gebruikers. En bij de oude gebruikers is het weer zo dat er een paar teams zijn waar bijna iedereen gebruiker is, maar ook dat er een heleboel mensen zijn die oude rechten hebben gehad of maar één of twee mensen zijn die het gebruiken. De communicatie is dus naar iedereen gegaan, dus dat kan je niet echt herleiden naar specifieke teams. De teams die ik genoemd heb, zijn wel de teams waar de geoviewer het meeste gebruikt wordt.

En dat zijn ook de teams waar de vragenlijst naar gestuurd worden toch?

Ja

en dit waren de teams: vergunning, planning en opdrachten, handhaving en openbare orde en veiligheid

Juist

Weet u toevallig hoeveel mensen dat per team zijn?

Onze teams variëren van 15 tot 50 medewerkers, dus neem een gemiddelde..

Het is voornamelijk voor het berekenen van de respons van de vragenlijsten. Als u dit niet weet kunnen we hier later op terug komen hoor

Ja dan zullen we dat eventjes moeten doen, want ik heb die getallen zo even niet beschikbaar.

- **Heeft u vaker veranderingen doorgemaakt met dit team?**
Wat is vaak?
Goede vraag, laat ik het zo zeggen: zijn deze medewerkers nog met andere veranderingen geconfronteerd de laatste 2/3 jaar?
Ja dat denk ik wel

- **Zou u de specifieke verandering kunnen toelichten?**

De Geoviewer is een systeem, het beste te vergelijken met Google Maps. Dus je hebt een kaart van de gemeente en daarop kun je allemaal dingen projecteren: Waar staan allemaal bomen in de gemeente? De gemeente onderhoudt bomen, dit kun je daarop weergeven. Maar wat er ook in staat zijn allerlei kadastrale objecten (van wie is welke grond?). Het is een geografische manier van het weergeven van informatie. Er wordt nog een onderscheid gemaakt tussen privacy gevoelige informatie en privacy ongevoelige informatie. Privacy ongevoelige informatie is generiek ter beschikking gesteld aan alle medewerkers van de gemeente en de privacy gevoelige gegevens zijn alleen voor specifiek personen. Daar moet je toegang voor vragen en dit moet door management toegekend worden.

***Zijn er mensen die informatie eerst wel konden zien en daarna niet meer? ***

Ja dit heeft wel tot wat onduidelijkheid geleid. Eerst was het zo: je vroeg toegang tot het systeem en dan had je gelijk toegang tot alles, maar met de aangescherpte privacy wetgeving is dat niet meer de manier hoe daarmee moest worden omgegaan, dus dat moest anders. Enerzijds is er een druk om openbare informatie heel toegankelijk te maken, maar privacy gevoelige informatie moet juist veel minder toegankelijk gemaakt worden. Die verandering is daarin meegegaan. Hoewel ik het gevoel had dat ik hier wel heel duidelijk over gecommuniceerd had, hebben we daar toch relatief veel vragen over gekregen. Er zijn wel wat dingen mis gegaan. Ik denk dat daar wel de meeste onduidelijkheid in heeft gezeten.

- **Waarom heeft u deze doorgevoerd? Was het noodzaak?**

Ja noodzaak, het oude systeem functioneerde wel, maar werd niet meer ondersteund. De software was verouderd. Het liep op een verouderd operator systeem dat opgeruimd moest worden en de leverancier bestond niet meer.

Het moest dus wel echt?

Ja het oude systeem kon daar niet meer in mee, dus moest er een nieuwe komen.

- **Heeft u het gevoel dat de verandering invloed heeft gehad op de medewerkers? (zowel positief als negatief)**

Ja er is zeker invloed geweest. Ik vind het lastig in te schatten hoe groot die is geweest.

3. Vragen m.b.t. de communicatieve rol van de manager

- **Hoe werd de informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd? (bv. Met welke medium?)**

Heel even uit m'n hoofd hebben we er verschillende kanalen voor in gezet:

- Ik heb 'm voor aangekondigd
- We hebben alle gebruikers van het oude systeem geïnformeerd van 'goh er is een track gestart waarmee dit systeem vervangen gaat worden.'
- Vervolgens zijn er een aantal testgebruikers geselecteerd. De meest frequente gebruikers van het systeem hebben we benaderd om te participeren in een testgroep, dus met de opbouw van het nieuwe systeem hebben we die gebruikers betrokken en gevraagd: alles wat je al kunt laten zien aan je collega's, doe dat alvast.
- Vervolgens heb ik het management ingelicht, dus het hele MT van: Luister dit systeem dat door jullie medewerkers gebruikt wordt, gaat vervangen worden en dat gaan we op deze en deze manier doen en daar kunnen jullie zo'n vragen over verwachten.
- Vervolgens hebben we het systeem ter beschikking gesteld en opengesteld voor iedereen en toen hebben we daar zowel de hele gebruikersgroep per mail en ook nog een keer via intranet de hele organisatie over geïnformeerd van 'Luister er staat een nieuw systeem'. Iedereen hebben we gezegd: het is nu gesloten dat het voor die

gebruikers openbaar is. Eigenlijk: Hier heb je wat nieuws. En tegen de oude gebruikers: het nieuwe systeem staat parallel ter beschikking en ga maar testen want op die datum vervalt het oude systeem.

- Tevens hebben we daar inloopsessies voor georganiseerd. We hebben verschillende kantoren en op elk kantoor hebben we een tijd en dag geprikt dat er een beheerder daar en daar zit en je kunt dan binnenlopen met vragen over het nieuwe systeem.

En daarvoor dat ging allemaal over de mail?

Ja, allemaal mailcommunicatie en 1 bericht op intranet

- Vervolgens is nog een mail uitgegaan vlak voor het online gaan van het systeem: "alle feedbacksessies zijn geweest, alle feedback is verwerkt we gaan de stekker eruit trekken. We gaan uit het oude systeem en dan blijft het nieuwe systeem staan."

- **Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze informatie?**

-Is al beantwoord bij vorige vraag-

- **Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier waarop deze verandering gecommuniceerd werd?**

Ja

Hoop-oriëntatie

- **Werden er voordelen a.g.v. het doorvoeren van deze verandering gecommuniceerd? (bv. Effectiever werkwijze)**

Volgens mij hebben we de communicatie voornamelijk op de noodzaak van het veranderen gezet met als doel mensen zich bewust zijn van dat het gaat gebeuren. Dat het moet gebeuren. Het is niet een verbetering, het is een noodzakelijke stap en ik heb voornamelijk getracht dat mensen tijdig in beweging komen om mee te kijken in die nieuwe situatie en systeem. Of ze daar hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Om te voorkomen dat op het moment dat we stoppen met het oude systeem en zeggen "er staat een nieuwe" dat ze dan pas gaan kijken en er dan pas achter komen en gaan denken:" ow er is een nieuw systeem maar dit en dit werkt allemaal niet". Dat wilden we voorkomen. We hebben het dus heel erg op de noodzaak gecommuniceerd en wat minder op de voordelen.

- **Heeft u het behalen van de doorvoer van de verandering op een succesvolle wijze gecommuniceerd? Of was er ook sprake van een eventuele mislukking van de doorvoer?**

Ik denk dat dat wel tegenvalt, volgens mij niet.

Medewerkers-oriëntatie

- **Is deze verandering van bovenuit doorgevoerd of hebben medewerkers inspraak gehad?**

Er is voldoende ruimte geweest voor inspraak. Dus we hebben een focusgroep gehad en er zijn inloopsessies geweest waar je in gesprek kon komen met de beheerders. "Hier doe ik dit en hier doe ik dat." "Doe ik iets fout of doet het systeem het niet?" Daar is veel gebruik van gemaakt en daar zijn verbeterpunten naar voren gekomen en die hebben we alsnog doorgevoerd. Er is ook een centraal emailadres geweest waar vragen naartoe gemaaild konden worden.

- **Heeft u tijdens het communiceren van of over deze verandering rekening gehouden met de gevolgen voor de medewerkers ? Of ging het voornamelijk om het belang van de**

organisatie in z'n geheel?

We hebben het hele project ingestoken van: de techniek verandert wel en mensen moeten op andere knopjes drukken, maar het principe blijft hetzelfde. Je kunt dezelfde informatie behoefte op een gelijkwaardige manier gebruiken. Functioneel veranderde er niet zoveel, maar de werkwijze wel. Eerst moest je op een blauw knopje drukken en nu op een rode.

Realiteit-oriëntatie

- **Heeft u zowel voor- als nadelen of risico's van de verandering gecommuniceerd?**

Ik heb het helemaal niet hierover gehad volgens mij. Zoals ik al zei er is geen sprake van nieuwe functionaliteit, dus er zit niet echt een voordeel aan om dit te gebruiken.

Het zou kunnen zijn dat iets makkelijker wordt toch? Bv: Het is nu wel lastiger om dit document te krijgen.

Mijn insteek is wel geweest om te communiceren: Het is een noodzakelijk kwaad, maar we doen er alles aan om jullie daar zo min mogelijk overlast van te laten geven.

- **Is alle informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd naar de werknemers of zijn er dingen bewust achter gehouden? (bijvoorbeeld om onrust te voorkomen)**

Er is wel iets achtergehouden. We hadden een back up-plan: als het nieuwe systeem op heel veel weerstand zou stuiten, dan konden we het oude systeem nog veel langer laten draaien. Het had alleen geen toekomst meer dus het moest ergens gaan veranderen. Uiteindelijk is dat dus 1 februari gebeurd. Het had ook eind december geweest kunnen zijn, maar het moest ergens gebeuren. We hebben er een strakke datum op gezet. Dit hebben we bewust niet gezegd.

Support-oriëntatie

- **Heeft u ondersteuning aangeboden voor het doorvoeren van de verandering? (bijvoorbeeld d.m.v. het geven van een training of het geven van tijd om de verandering eigen te maken of gewoon extra informatie en uitleg)**

Dit zijn die inloop sessies geweest.

Was er misschien nog iets van een handleiding?

Ja er was online een handleiding beschikbaar. Er was een emailadres voor gebruikersvragen. We hadden inloopsessies en het management is aangegeven dat wanneer er behoefte was aan specifieke uitleg voor je team, dan kon dat ook aangegeven worden en daar is ook gebruikt van gemaakt.

4. Eigen mening m.b.t. communicatiestijl

• **Hoe heeft u volgens uzelf gecommuniceerd en gehandeld gedurende het proces van de verandering? Op wat voor manier?**

stijlen worden al uitgelegd

-

• **U heeft zojuist verschillende vragen beantwoord die gelinkt waren aan bepaalde communicatiestijlen > Noem verschillende stijlen + leg uit wat ze inhouden. Binnen welke van deze stijlen zou u zichzelf plaatsen?**

In deze context? Ik denk de medewerkers-oriëntatie. Proberen duidelijk te maken: Het is iets wat we door moeten gaan voeren en we gaan er als beheerorganisatie heel veel last van krijgen als het niet landt bij de medewerker, dus ik heb voor mijn gevoel heel erg gekeken

vanuit het perspectief van de medewerker. “ze moeten weer wat, we zorgen er als beheerorganisatie voor dat het ‘moeten’ zo soepel mogelijk verloopt.

Ik zou inderdaad ook voor deze kiezen en ik zou ook voor de support kiezen

Ja dat komt daar inderdaad ook bij kijken als ondersteuning.

5. Vragen m.b.t. de vorming van weerstand van de medewerkers

- **Hoe reageerden medewerkers op uw manier van communiceren (volgens u)?**

-Meteen doorgedaan naar volgende vraag-

- **Heeft u gemerkt dat medewerkers weerstand toonde of onzekerheid jegens de verandering?**

Relatief weinig. In verhouding met andere grote wijzigingen hebben we hier relatief weinig weerstand op gehad. Wat niet goed is gegaan, is dat de procedure voor het toegang krijgen voor privacygevoelige informatie blijkbaar niet duidelijk was. Daar is ook aan onze kant iets niet goed gegaan. Ik had bij de servicedesk een instructie neergelegd en gezegd: er gaan verzoeken komen voor toegang tot privacygevoelige gegevens: die moeten A door een manager worden aangevraagd en B: er moet duidelijk aangegeven worden over welke soort privacy dit gaat. Er zijn verschillende soorten en die moeten per soort aangevraagd worden. De instructie is overdragen, maar uiteindelijk de vragen die binnen kwamen landden niet goed bij de servicedesk: zijn niet goed geïnterpreteerd waardoor antwoorden zijn terug gegaan, die niet goed vielen bij de klanten. Er zijn hier wel wat dingen scheef gegaan. Dit is achteraf wel weer recht getrokken. Dit was niet echt weerstand, maar als je mensen gaat vragen naar het Geoweb verhaal, zal dit wel een negatieve ervaring kunnen zijn.

- **Zo ja; heeft u uw manier van leidinggeven aangepast toen u merkte dat men weerstand toonde?**

Nee, het ging overwegend positief. Er zijn wel wat mensen geweest met weerstand, maar als je denkt dat het over 600 mensen gaat, dan zijn dit die paar mensen die altijd zo reageren op IT wijzigingen. Er zijn mensen die begrijpen een systeem en die begrijpen het nieuwe systeem ook en snappen dat ze daar op andere knopjes moeten duwen en er zijn mensen die gebruiken het systeem omdat ze een knoppenvolgorde weten en als dat dan verandert, is dat heel vervelend. Want dan gebruik je het systeem niet, dan heb je een volgorde van knopjes duwen. Daar wordt altijd wel een opmerking over gemaakt, maar dat is iets...

Zou dit misschien met de functie te maken kunnen hebben?

Het zijn mensen die zowel hoge als lage functies hebben, niet specifiek ICT functies. Ook handhavers en receptiemedewerkers maken gebruik van het systeem.

Bijlage 6 Transcriptie Kwalitatief interview Bedrijf B

1. Introductievragen

- **Hoe oud bent u?**
52
- **Wat is uw functie binnen X (naam organisatie)**
Mijn functie is hoofdadministratie van de divisie mode binnen de X groep
- **Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?**
vanaf 1 april, 18 jaar

2. Vragen m.b.t. de organisatieverandering

- **Uit hoeveel medewerkers bestaat uw team?**
10 medewerkers financiële administratie en 4 orderadministratie

deze teams krijgen ook de vragenlijst?
Ja
- **Heeft u vaker veranderingen doorgemaakt met deze teams?**
Ja, 1 keer bij het in dienst treden van mijn huidige functie
- **Zou u de specifieke verandering kunnen toelichten?**
De kern van de verandering is eigenlijk de implementatie van het nieuwe financiële systeem gekoppeld aan ons huidige logistieke systeem

wat is de naam van de verandering?
Verdergaande automatisering middels koppeling van het financiële pakket met het logistieke pakket.
- **Waarom heeft u deze doorgevoerd? Was het noodzaak?**
De noodzaak ligt zo dat hierdoor de administratieve organisatie geoptimaliseerd kan worden, effectief met de automatisering om kan gaan en dat de goederen en financiële stroom binnen de organisatie ook geoptimaliseerd kan worden.
- **Heeft u het gevoel dat de verandering invloed heeft gehad op de medewerkers? (zowel positief als negatief)**
Ja

3. Vragen m.b.t. de communicatieve rol van de manager

- **Hoe werd de informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd? (bv. Met welke medium?)**
De informatie werd gecommuniceerd op een redelijk informele manier. Niet via de mail, maar op een informele manier.

Persoonlijke, mondelinge communicatie dus?

Ja

***Dit was ook de enige manier of zijn er later in het traject ook andere middelen gebruikt?**

Bv. Een intranet of wel mail?*

Het is voornamelijk bij mondelinge communicatie gebeven, maar wel dat er een mondelinge toelichting werd gemaakt op basis van de project groepen die geïnitieerd werden om de verandering door te voeren.

- **Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze informatie?**

Mijn rol in deze verandering was eigenlijk dat ik als projectleider tussen de directie en de uitvoerende personen van deze implementatie stond.

Dus u was ook degene die op mondelinge wijze de verandering naar de teams heeft doorgespeeld?

Ja

- **Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier waarop deze verandering gecommuniceerd werd?**

Mijn wijze van communiceren met deze teams is eigenlijk altijd middels korte lijnen duidelijk te maken wat het uiteindelijke doel van deze implementatie is en wat de noodzaak is om dit te doen. Om samen met hun de stappen door te nemen die noodzakelijk zijn om het uiteindelijke doel te bereiken en dat was eigenlijk de implementatie van het financiële systeem gekoppeld met het logistieke systeem.

Hoop-oriëntatie

- **Werden er voordelen a.g.v. het doorvoeren van deze verandering gecommuniceerd? (bv. Effectiever werkwijze)**

Ja, die zijn gecommuniceerd op diverse gebieden. Binnen elk werkproces in theorie duidelijk gemaakt wat eventueel de efficiëntie zou kunnen zijn middels het gekoppelde financiële systeem, zoals geautomatiseerd controleren van de ontvangen goederen met ontvangen facturen. Dat die geautomatiseerd gematched zouden kunnen worden, wat voorheen veelal handmatig gebeurde.

Dus voornamelijk efficiëntie?

Ja voornamelijk wel en daardoor ook optimalisatie van het proces mogelijk te kunnen maken.

Ook digitalisering?

Eigenlijk was dat niet de eerste prioriteit, de prioriteit was om echt de koppeling door te voeren tussen met name in de retail, wat ik net zei, het matchen van facturen enerzijds en anderzijds ook de verkoopadministratie te optimaliseren, de verdergaande doorvoering van de automatisering van de koppeling van alle kassa's in het systeem.

- **Heeft u het behalen van de doorvoer van de verandering op een succesvolle wijze gecommuniceerd? Of was er ook sprake van een eventuele mislukking van de doorvoer?**

Het is in elk geval gecommuniceerd dat dit efficiënt gaat zijn, maar of ze dit ook zo hebben ervaren weet ik niet.

en alleen vanuit uw visie?

Mijn visie is voornamelijk geweest hoe en wanneer we het doel eventueel zouden kunnen bereiken.

Medewerkers-oriëntatie

- **Is deze verandering van bovenuit doorgevoerd of hebben medewerkers inspraak gehad?**
Nee die is voornamelijk van bovenaf ingevoerd.
- **Heeft u tijdens het communiceren van of over deze verandering rekening gehouden met de gevolgen voor de medewerkers ? Of ging het voornamelijk om het belang van de organisatie in z'n geheel?**
Hoofdzaak was eigenlijk het belang van de organisatie in z'n geheel waardoor de werkwijzen van de individuen persoonlijk dan ook vergemakkelijkt zouden kunnen worden. Prioriteit was van bovenaf: hoe kunnen we efficiëntie bereiken en werkprocessen optimaliseren? Of de medewerkers hier ook meteen het voordeel in zagen... De inbreng van hun in zoverre was om mee te denken in het werkproces middels samenwerking met de consultances van het automatiseringsbedrijf die de automatisering gingen implementeren. Om zo de handleiding per werkproces samen met de medewerkers waarbij dat werkproces van toepassing was, te maken. Zo konden ze dus ook een handleiding maken waarbij zij ook inspraak hadden. "Het werkproces is altijd zo gegaan, hoe gaat dat dan nu in z'n werk"

***Dat het ging gebeuren is dus voornamelijk van bovenaf geweest, maar hoe het gaat gebeuren hebben ze wel nog inspraak in gehad. En tijdens de communicatie "mensen dit gaat er gebeuren" is voornamelijk vanuit de organisatie gehandeld van: "dit is effectiever voor de werkprocessen binnen organisatie. ?"**

Ja

Realiteit-oriëntatie

- **Heeft u zowel voor- als nadelen of risico's van de verandering gecommuniceerd?**
Zowel voor als nadelen zijn gecommuniceerd. Risico's zijn ook gecommuniceerd door vooraf, voordat de implementatie datum definitief gesteld, testcases gedaan om het risico zodanig te beperken.

De medewerkers waren hier dus van op de hoogte?

Ja

- **Is alle informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd naar de werknemers of zijn er dingen bewust achter gehouden? (bijvoorbeeld om onrust te voorkomen)**
Nee er is zeker geen informatie bewust achtergehouden. Je kunt misschien maximaal met 80% rekening houden met datgene wat je verwacht wat een risico zou kunnen zijn bij de definitieve implementatie, er zal altijd een 10/20% zijn die onvoorzien zijn en dat moment opgepakt dienen te worden met het automatisering bedrijf.

Maar alles is dus gecommuniceerd naar de werknemers toe?

Ja

- **Heeft u ondersteuning aangeboden voor het doorvoeren van de verandering? (bijvoorbeeld d.m.v. het geven van een training of het geven van tijd om de verandering eigen te maken of gewoon extra informatie en uitleg)**
Er zijn wel trainingen aangeboden, maar de vraag is of deze wel afdoende zijn geweest bij de ingangsdatum van de definitieve implementatie. Ik weet niet of dat afdoende is geweest. Bovendien weet ik niet of er ook genoeg uren beschikbaar gesteld zijn om de medewerkers te laten wennen met de nieuwe werkwijze.

4. Eigen mening m.b.t. communicatiestijl

- **Hoe heeft u volgens uzelf gecommuniceerd en gehandeld gedurende het proces van de verandering? Op wat voor manier?**
Dit was voornamelijk door het aanstellen of aanwijzen van key users van diverse processen om met deze gebruikers, die de meeste kennis hebben op hun gebied van het werkproces, regelmatig een werkoverleg te hebben.

Op wat voor manier was u toegankelijk voor de werknemers gedurende het proces? Op wat voor een manier heeft u gecommuniceerd? Niet zo zeer wat er is gebeurd, maar hoe?
Mijn manier van communiceren, en dat is altijd zo geweest, om de lijnen zo kort mogelijk te houden om op een informele manier met de werknemers te communiceren. En ook de nadruk leggen erop leggen dat we openstaan voor feedback. Het interesseert me niet zo hoe we het doel gaan bereiken, ik ben meestal degene die zegt: Luister er zijn meerdere wegen die leiden naar Rome. Het werkproces is voor 80% standaard, maar het gaat net om die 20% waardoor effectiviteit gehaald kan worden door de medewerkers als zij daar 100% achter staan.
- **U heeft zojuist verschillende vragen beantwoord die gelinkt waren aan bepaalde communicatiestijlen > Noem verschillende stijlen + leg uit wat ze inhouden. Binnen welke van deze stijlen zou u zichzelf plaatsen?**
Dat is denk ik een combinatie van alle vier de punten, maar met name de support-oriëntatie: Hoe kunnen we ondersteuning aanbieden aan de medewerkers om de gewenste doelstelling te bereiken waarbij in de theorie een bepaalde termijn voor ogen stond voor het behalen van het doel, maar in de realiteit bleek er meer support nodig was dan dat eerst gedacht werd. Naast support van mezelf, bleek ook veel support nodig van de externe partij, waaronder het externe automatiseringsbedrijf en deskundigen om bepaalde processen 100% te laten slagen. Dit heeft meer tijd gekost dan vooraf bedacht was.

Dus u zou zichzelf binnen de support-oriëntatie plaatsen?

Ja

5. Vragen m.b.t. de vorming van weerstand van de medewerkers

- **Hoe reageerden medewerkers op uw manier van communiceren (volgens u)?**
-gecombineerd met volgende vraag-

Heeft u gemerkt dat medewerkers weerstand toonde of onzekerheid jegens de verandering?
De medewerkers hebben jaren dezelfde werkwijze toegepast, waarbij enige vorm van

verandering toch iets veroorzaakte: “Ik heb dit al tien jaar of meer gedaan, is het wel nodig om het op een andere manier te doen?” Echt weerstand kan ik het niet noemen, maar wel enige terughoudendheid naar de nieuwe situatie toe.

- **Zo ja; heeft u uw manier van leidinggeven aangepast toen u merkte dat men weerstand toonde?**

Ja dan kom ik toch weer terug bij die support-oriëntatie om de medewerkers binnen de organisatie, waarbij diversie afdelingen onderscheiden worden, waarbij ik zelf heb gekeken: hebben we al enige efficiency bereikt met het nieuwe systeem?

Om vervolgens te vragen: wat vinden jullie er zelf van? Gaat het nu sneller, makkelijk voor jou? Kun je binnen dezelfde tijd meer dingen doen? Kan de controle op een makkelijke, snelle manier behaald worden? Dit heb ik geprobeerd om eigenlijk weer een op een, mondeling met de desbetreffende medewerker te bevragen. Hoe vind jij zelf dat het gaat in de nieuwe situatie? Niet zozeer t.o.v. de oude situatie, maar in het nieuwe werkproces zitten nog hiaten die eventueel geoptimaliseerd kunnen worden.

Bijlage 7 Transcriptie Kwalitatief interview Bedrijf C

1. Introductievragen

- **Hoe oud bent u?**

50

- **Wat is uw functie binnen X (naam organisatie)**

Ik ben lid van het managementteam van X. X is de overkoepelende organisatie en daar vallen nog andere bv's onder: X, X en X. X zorgt voor de IT en informatievoorziening.

- **Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie?**

Sinds februari 2012

2. Vragen m.b.t. de organisatieverandering

- **Uit hoeveel medewerkers bestaat uw team?**

- Developmentteam: 12/13
- Frontteam: 8
- Projectleiders: 2/3
- Infrateam: 4/5

- **Heeft u vaker veranderingen doorgemaakt met dit team?**

Ja, wij zijn vanuit de IT afdeling meestal de veroorzakers van de veranderingen, dus zij zijn wel gewend aan organisatieveranderingen. Dit kan een nieuwe software, nieuw pakket of versie of upgrade van Windows zijn.

- **Zou u de specifieke verandering kunnen toelichten?**

Toen we met X in 1995 zijn begonnen, hebben we een eigen datacenter, lokaal in het kantoorpand, gebouwd. Naarmate dat de business groeide, groeide ook de behoefte aan een meer beter performend en beter beschikbare informatievoorziening en toen hebben we dat uitbesteed bij een hostingpartij hier in het zuiden van het land. Hier konden we niet uit halen wat we wilden halen. De resultaten bleven wat achter bij de verwachtingen. Toen hebben we besloten om de hele informatievoorziening, dus alles wat we op dat moment in Nuth op het kantoor hadden staan en in het zuiden van het land, in z'n volledigheid te migreren naar Amsterdam. Daar staat nu in een groot datacenter veel materiaal waarmee we alle informatie hosten. Tweede belangrijke aanleiding was: in Nederland en België hebben we een zestal vestigingen die digitaal niet goed bereik waren. Nu hebben we van daaruit dedicated glasvezelverbindingen naar Amsterdam toe gelegd, zodat we daarover ook een high availability konden garanderen.

- **Waarom heeft u deze doorgevoerd? Was het noodzaak?**

Ja, dat mag je wel concluderen. De resultaten bij de eerdere uitbesteding bleven achter bij de verwachtingen. De noodzaak om het te doen was : vanuit een groepsperspectief zijn we niet echt een IT bedrijf. We zijn een logistiek en reparatiebedrijf en daar hoort eigenlijk geen IT in thuis. Zolang je IT toch in eigen huis blijft houden, kost het heel veel geld en effort om het overeind te houden en dan kun je het beter uitbesteden. Dat is wat we ermee trachten te bereiken.

- **Heeft u het gevoel dat de verandering invloed heeft gehad op de medewerkers? (zowel positief als negatief)**

Ligt eraan welke medewerkers. Een van de uitgangspunten die we gedefinieerd hebben is dat er eigenlijk in de migratie qua functionaliteit niks mag wijzigen, om twee redenen: een: een om de business rustig t houden (krijgen we niet opeens nieuwe dingen, maar blijft hetzelfde) en twee als je dit hetzelfde houdt, en er is tijdens de migratie iets aan de hand of een probleem, dan weet je tenminste dat het niet komt door nieuwe functionaliteiten, maar omdat je gemigreerd bent van A naar B, dus dan weet je waar je moet zoeken. Dus dat is een bewuste keuze geweest om qua functionaliteit niks te wijzigen. De gebruikers hebben er dus niet veel van gemerkt, maar wat ze wel merken is dat we natuurlijk in een aantal windows die migratie uitvoeren. En daar zijn een aantal stukken die we kunnen migreren zonder dat de business daar last van heeft, maar we hebben bijvoorbeeld op een zondag in februari de hele dag nodig gehad om hele brokken informatievoorziening naar Amsterdam te krijgen en dat zijn dan dagen dat men niet kan werken.

Dus die teams waar we het over hebben, hebben er niet veel last van gehad?

Nee

3. Vragen m.b.t. de communicatieve rol van de manager

- **Hoe werd de informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd? (bv. Met welke medium?)**

Op verschillende manieren, we kennen verschillende onderdelen. De belangrijkste is onze eigen klant: de interne afnemer: de business. Die worden op een paar manieren geïnformeerd: via mail. Ik stuur dan meestal, vanuit m'n rol, de status en planning met de businessoverleg wat de beste momenten zijn om migraties te doen als de informatievoorziening beschikbaar is. Zo stel ik ook zo'n zondag af, of als we binnen een paar uur iets kunnen doen, een avond of nacht waarin we dat kunnen doen. En vanuit de group is er een communicatiekanaal waarin allerlei artikelen uit de business gecommuniceerd worden met de rest van de business en daarin hebben we een aantal keer een item in gehad over wat we aan het doen zijn en waarom we het doen.

- **Wat was uw rol als middenmanager bij het verspreiden van deze informatie?**

Ik ben eigenlijk de schrijver van die artikelen. Ik verstuur de mails naar de business en verzorg de updates, dus ik bepaal eigenlijk de content.

- **Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier waarop deze verandering gecommuniceerd werd?**

Nee, heb ik niet bewust over nagedacht, want het is iets wat uit de ervaring gewoon standaard opgepakt is geworden. Er is geen bewust moment geweest voor mij dat ik daar bij stil stond.

Hoop-oriëntatie

- **Werden er voordelen a.g.v. het doorvoeren van deze verandering gecommuniceerd? (bv. Effectiever werkwijze)**

Ja

En het behalen, werd dat op een succesvolle wijze gecommuniceerd? Zijn er ook moeilijkheden gecommuniceerd

Er is nog geen een project wat 100% goed is gegaan, die projecten bestaan niet. Dus ja er gaan dingen fout, maar de vraag is alleen hoe je hiermee omgaat en over communiceert. We hebben van tevoren ook niet de verwachting gewekt dat we dit even een op een gingen doen en dat er geen issues zouden ontstaan. We hebben altijd gewezen op de risico's en altijd geduid op waar de problemen zouden kunnen ontstaan. Dus de verwachting was in die zin met name aan de businesskant wel goed gemanaged, en uiteindelijk was het resultaat wel daar op een paar kleine issues na, dus ja die verwachting is wel gehaald.

Medewerkers-oriëntatie

- **Is deze verandering van bovenuit doorgevoerd of hebben medewerkers inspraak gehad?**
De business niet, in die zin dat we op groups MT niveau de uitgangspunten hebben bepaald. De bereikbaarheid van vestigingen en de voorzieningen die we daar aan getroffen hebben, waren een harde eis van de directie en bestuur en die zijn daarin meegenomen. De business heeft geen inhoudelijke stem gehad over waar ze zouden hosten of waar ze naar toe zouden gaan of hoe we het zouden doen.
-
- **Heeft u tijdens het communiceren van of over deze verandering rekening gehouden met de gevolgen voor de medewerkers ? Of ging het voornamelijk om het belang van de organisatie in z'n geheel?**
Het ging vooral om de organisatie in z'n geheel, wat ik in het begin ook al zei: een beter performende informatievoorziening, die stabielere functioneert dan dat in het eigen datacenter ging. Er zijn geen andere aanleidingen of redenen met de business opgehaald of gecommuniceerd.

Wat bedoel je precies met de business?

Dat zijn de gebruikers. Dus je hebt in de group de volgende bedrijven: X, X en X dat zijn de bedrijven waar de group uit bestaat. Wij als X zijn de IT partij daarin en onze klanten zijn eigenlijk de medewerkers van die andere bedrijven. Dat noemen wij de business.

-

Realiteit-oriëntatie

- **Heeft u zowel voor- als nadelen of risico's van de verandering gecommuniceerd?**
Ja, absoluut. De risico's zeker, die zijn van tevoren duidelijk geduid. Daar zijn ook maatregelen op genomen, om te voorkomen dat ze naar voren kwamen. En als ze er al waren zijn er de maatregelen op los gelaten, zodat de business niet meteen om valt.
- **Is alle informatie m.b.t. de verandering gecommuniceerd naar de werknemers of zijn er dingen bewust achter gehouden? (bijvoorbeeld om onrust te voorkomen)**
Ik denk niet dat het bewust is. Ik denk wel dat er onbewust wel dingen niet gecommuniceerd zijn, zeker.

Support-oriëntatie

- **Heeft u ondersteuning aangeboden voor het doorvoeren van de verandering? (bijvoorbeeld d.m.v. het geven van een training of het geven van tijd om de verandering eigen te maken of gewoon extra informatie en uitleg)**
Nee eigenlijk niet, omdat er eigenlijk niks veranderde. We hoefden ze niks uit te leggen, want hun manier van werken wijzigde niet. Ze konden maandagochtend weer gewoon aan de gang, zoals ze gewend waren.

4. Eigen mening m.b.t. communicatiestijl

- **Hoe heeft u volgens uzelf gecommuniceerd en gehandeld gedurende het proces van de verandering? Op wat voor manier?**
Ik weet van mezelf dat communicatie altijd beter kan. Dit doe je altijd te weinig, want door de waan van de dag en de hoeveelheid werk van dit soort projecten die op je af komt, is dusdanig dat je er vaak niet aan toe komt. Dus ja dat kan altijd beter volgens mij.
- **U heeft zojuist verschillende vragen beantwoord die gelinkt waren aan bepaalde communicatiestijlen > Noem verschillende stijlen + leg uit wat ze inhouden. Binnen welke van deze stijlen zou u zichzelf plaatsen?**
Ik denk dat ze alle vier wel aan bod gekomen zijn. Ik communiceer denk ik voornamelijk vanuit de inhoud met de beantwoording op van wat de verwachting van de business is, omdat ik het belangrijk vind dat die verwachting goed gemanaged wordt. Omdat daar aan de voorkant, kun je heel veel miscommuniceren (lees: kapot kunt maken), omdat je de verwachting niet waar kunt maken, dus daar focus ik heel erg op. En vooral aan de achterkant supporten op het moment dat er dingen zijn die toch niet goed lopen of als er toch dingen zijn die toch gebeuren. En dat zijn de twee dingen die ik het meest belangrijk vind en die ik bij mezelf wel het meest naar voren zie komen.

5. Vragen m.b.t. de vorming van weerstand van de medewerkers

- **Hoe reageerden medewerkers op uw manier van communiceren (volgens u)?**
-
- **Heeft u gemerkt dat medewerkers weerstand toonde of onzekerheid jegens de verandering?**
Ja altijd, standaard. Als dat niet zo is, kun je het net zo goed niet doen. Er moet altijd iemand zijn die zich zorgen maakt of die andere verwachtingen heeft. Of die zich druk maakt, altijd.
- **Zo ja; heeft u uw manier van leidinggeven aangepast toen u merkte dat men weerstand toonde?**
Nee, want ik probeer vooral verwachtingen te managen. Dus op het moment dat mensen zich zorgen maken, ga ik vooral communiceren wat we aan het doen zijn, hoe we dat doen en hoe dat we risico's geborgd hebben waardoor de zorg aan de andere kant afneemt. Want helemaal weg krijg je het toch nooit.