

INTERNE COMMUNICATIE IN VERANDERSITUATIES

*DE ROL VAN COMMUNICATIE TIJDENS DE REORGANISATIE VAN DE
NATIONALE POLITIE*

INTERNAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL CHANGES

*THE ROLE OF COMMUNICATION DURING THE REORGANISATION OF THE DUTCH
NATIONAL POLICE*

BACHELORSCRIPTIE

06-06-2017

Student: Michelle Sengers

Studentnummer: S4697065

E-mailadres: m.sengers@student.ru.nl

Telefoonnummer: +31642262410

Opleiding: Communicatie- en informatiewetenschappen

Onderwijsinstelling: Radboud Universiteit Nijmegen

Scriptiebegeleider: Matthijs Kolthoff MA

Tweede lezer: Dr. Martijn Balsters

Radboud Universiteit



Samenvatting

In de literatuur wordt gesteld dat communicatie een mogelijke oorzaak is van falende organisatieveranderingen. De rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen wordt in de literatuur beschreven middels een conceptueel onderzoeksmodel, waaruit blijkt dat communicatie mogelijk invloed heeft op de onzekerheid, het vertrouwen, het commitment en de veranderingsbereidheid van medewerkers. De onzekerheid, het vertrouwen en het commitment van medewerkers hebben mogelijk ook invloed op de veranderingsbereidheid. Omdat het nog onduidelijk is of deze verbanden ook in de praktijk terug te vinden zijn, is er onderzoek uitgevoerd bij de Nationale Politie waar sinds lange tijd een reorganisatie gaande is. Met behulp van tien interviews met leidinggevenden, is onderzocht wat de rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen is vanuit het perspectief van managers, en in hoeverre de literatuur en praktijk overeenkomen. De resultaten laten zien dat communicatie tijdens organisatieveranderingen in de praktijk inderdaad invloed heeft op de onzekerheid, het vertrouwen en de veranderingsbereidheid van medewerkers. Ook kon worden bevestigd dat onzekerheid en commitment de veranderingsbereidheid van medewerkers beïnvloeden. De overige verbanden konden echter niet bevestigd worden. De resultaten lieten twee nieuwe concepten zien die mogelijk toegevoegd kunnen worden aan het conceptuele onderzoeksmodel zoals deze in de literatuur beschreven staat, namelijk urgentiebesef en cultuur.

1. Inleiding

We leven in een maatschappij van organisaties. In vergelijking met vroeger hebben we in Nederland te maken met meer organisaties, omvangrijkere organisaties en organisaties die dieper in ons leven ingrijpen (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015). Organisaties zijn opzettelijk in het leven geroepen en kunnen worden beschreven als doelrealiserende samenwerkingsverbanden tussen mensen (Keuning & Eppink, 1987). Om doelen te bereiken en hun bestaansrecht te bewerkstelligen moeten organisaties veranderingen doorvoeren. Dit kunnen zowel kleine als grote veranderingen zijn. Volgens Burnes (2004) is verandering een factor die binnen het organisatieleven op zowel operationeel als op strategisch niveau altijd aanwezig is. Verandering wordt gezien als een constante factor waar geen organisatie omheen kan (Elving, 2005).

Het succesvol doorvoeren van organisatieveranderingen blijkt in de praktijk niet makkelijk te zijn. Uit onderzoek is gebleken dat gemiddeld 70% van de organisatieveranderingen in Nederlandse organisaties faalt (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015; Boonstra, 2000). Dit hoge faalpercentage laat zien dat er in de praktijk behoefte is aan kennis over organisatieveranderingen en oplossingen die succesvolle organisatieveranderingen bewerkstelligen.

Er bestaat tal van literatuur met betrekking tot deze behoefte (e.g. Todnem, 2005; Lewin, 1951; Kotter, 1996; Cozijnsen & Vrakking, 2013). In deze literatuur staan benaderingen en theorieën over hoe organisatieveranderingen doorgevoerd moeten worden centraal. Ook de effecten van deze theorieën hebben veel aandacht gekregen. Ondanks deze aandacht voor verandermanagement is het faalpercentage van organisatieveranderingen hoog (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015; Boonstra 2000). Bennebroek Gravenhorst (2002) noemt communicatie als een mogelijke oorzaak van het falen van organisatieveranderingen. Omdat de wetenschap tot nu toe vaak blijft hangen bij effectenstudies en suggesties, zullen verandermanagers aan het woord moeten komen om te kijken hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Door onderzoek te doen naar organisatieveranderingen in de praktijk wordt er meer inzicht verkregen in de rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen. Met behulp van die inzichten kan worden nagegaan of communicatie inderdaad een oorzaak is van falende organisatieveranderingen. Dit onderzoek is een eerste aanzet om dergelijke data te verzamelen en uitspraken te kunnen doen over de rol die communicatie speelt tijdens verandarsituaties volgens managers in de praktijk.

In dit onderzoek wordt in het theoretisch kader als eerste aandacht besteedt aan verandermanagement (paragraaf 2.1). Vervolgens wordt de rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen beschreven (paragraaf 2.2), het conceptuele onderzoeksmodel (paragraaf 2.2.1) en komen de daaronder hangende concepten onzekerheid, commitment, vertrouwen en veranderingsbereidheid aan bod (paragrafen 2.2.2 t/m 2.2.5). Aan het eind van het theoretisch kader wordt de onderzoeksvraag geformuleerd (paragraaf 2.3). In hoofdstuk 3 wordt de methode van het onderzoek beschreven en in hoofdstuk 4 worden de resultaten van het van het onderzoek besproken. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies en discussie beschreven.

2. Theoretisch kader

2.1 Verandermanagement

Door de veranderende markt is het voor organisaties van belang om te blijven veranderen (Moran & Brightman, 2001). Moran en Brightman (2001, p. 111) definiëren verandermanagement als: 'the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers'. Todnem (2005) deelt verschillende theorieën en benaderingen met betrekking tot verandermanagement in op basis van drie karakteristieken van organisatieveranderingen. Met behulp van deze karakteristieken kunnen organisatieveranderingen getypeerd worden.

De eerste karakteristiek is de frequentie van het optreden van organisatieveranderingen. In zijn beschouwing laat Todnem (2005) zien dat verschillende onderzoekers discontinue, continue en stapsgewijze veranderingen onderscheiden. Een discontinue verandering is een eenmalige verandering. Het gaat hierbij om grote veranderingen (Luecke, 2003). In tegenstelling tot een discontinue verandering is bij een continue verandering de organisatie voortdurend bezig met aanpassen en verbeteren. De veranderingen zijn dan telkens klein (Burnes, 2004). Tot slot wordt een incrementele verandering gezien als een verandering die door een afzonderlijk deel van de organisatie wordt doorgevoerd (Burnes, 2004).

De tweede karakteristiek is het ontstaan van organisatieveranderingen. Binnen deze karakteristiek komen drie typen veranderingen voor: de geplande verandering, plotselinge verandering en onvoorziene verandering. Een geplande verandering is van te voren vastgesteld door het management. Bij deze verandering is het belangrijk dat de verschillende fasen waar een organisatie doorheen moet, worden begrepen (Eldrod II & Tippett, 2002). Een plotselinge verandering treedt bottom-up op en kan niet worden voorzien door het management (Bamford

& Forrester, 2003). Tot slot wordt een onvoorziene verandering gekenmerkt door de invloed van specifieke situaties die voor iedere organisatie verschillend zijn (Dunphy & Stace, 1993).

De derde karakteristiek is de omvang van organisatieveranderingen. Deze karakteristiek beschrijft Todnem (2005) in zijn beschouwing aan de hand van de indeling van Dunphy en Stace (1993). Zij maken onderscheid tussen corporate transformatie, modulaire transformatie, incrementele aanpassing en scherpstellen. Een corporate transformatie betreft een verandering die gericht is op de gehele organisatie, bijvoorbeeld een reorganisatie. Een verandering valt onder een modulaire transformatie als deze betrekking heeft op één of meerdere delen van de organisatie en mogelijk een radicale verandering tot stand brengt. Een incrementele aanpassing wordt gezien als het wijzigen van managementprocessen. De kleinste veranderingen kunnen tot slot gezien worden als scherpstellen, waarbij het gaat om het matchen van delen binnen de organisatie (Dunphy & Stace, 1993).

In zijn indeling heeft Todnem (2005) ook aandacht voor twee belangrijke wetenschappelijke stromingen binnen verandermanagement. Lewin (1951) en Kotter (1996) zijn twee auteurs die in de Amerikaanse literatuur bepalend zijn geweest voor de huidige theorievorming rond verandermanagement.

De theorie van Lewin (1951) beschrijft een organisatieverandering in drie stappen: *unfreeze*, *change* & *refreeze*. De *unfreeze* fase wordt gezien als de voorbereidingsfase. Binnen deze fase wordt een weg uitgestippeld van de bestaande situatie naar de nieuwe situatie. Er wordt een visie ontwikkeld en projectorganisatie opgericht. In de *change* fase gaat de verandering van start. Medewerkers weten wat hen te wachten staat en de stappen richting de nieuwe situatie worden genomen. Tot slot wordt er in de *refreeze* fase stabiliteit bewerkstelligd. De verandering wordt voor iedereen in de organisatie zichtbaar en medewerkers raken gewend aan de nieuwe situatie.

Waar Lewin (1951) een organisatieverandering in drie stappen onderverdeelt, maakt Kotter (1996) in zijn theorie gebruik van acht stappen. Het model voor organisatieverandering van Kotter (1996) beschrijft acht stappen die een organisatieverandering succesvol maken. De eerste stap is het laten zien van het nut en de noodzaak van de verandering. Iedere medewerker moet weten waarom er veranderd wordt. De tweede stap is verankering aan de top. Het veranderplan moet het hele proces worden gesteund door het management. De derde stap is het creëren van een heldere visie en strategie voor de verandering. De vierde stap is het communiceren van de verandervisie aan de medewerkers. De vijfde stap is het ontwikkelen van vaardigheden en competenties om te kunnen werken in de nieuwe situatie. In de zesde stap beschrijft Kotter dat successen gedurende het hele proces gevierd moeten worden. Vervolgens

beschrijft hij in de zevende stap dat de organisatie in beweging moet blijven tot de vooraf geformuleerde visie is gerealiseerd. Tot slot gaat het in de achtste stap om het inslijten van gedrags- en cultuuraspecten die passen binnen de nieuwe situatie.

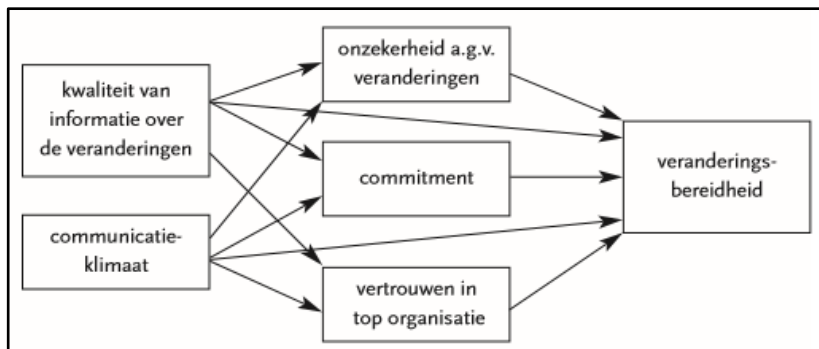
Ondanks al deze kennis over verandermanagement falen veel organisatieveranderingen in Nederland (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015; Boonstra 2000). Een van de mogelijke oorzaken van dit hoge faalpercentage is slechte communicatie tijdens organisatieveranderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002). In de volgende alinea wordt verder ingegaan op de mogelijke relatie tussen slechte communicatie en falende organisatieveranderingen.

2.2 De rol van communicatie bij organisatieveranderingen

Communicatie wordt ook wel de ‘smeerolie’ van organisatieveranderingen genoemd (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015). Volgens Richardson & Denton (1996) kan communicatie over de verandering de moeilijkheden rondom een verandering positief of negatief beïnvloeden. Covin en Kilmann (1990) concluderen uit een onderzoek onder duizend managers, onderzoekers en consultants dat communicatie en de medezeggenschap van werknemers cruciaal zijn voor succesvolle organisatieveranderingen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat communicatie een belangrijke rol speelt in verandertituaties. Verschillende onderzoeken laten zien welke rol communicatie kan hebben tijdens organisatieveranderingen. In wat volgt zal hier verder op worden ingegaan.

2.2.1 Conceptueel onderzoeksmodel

Om de mogelijke rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen in kaart te brengen, heeft Elving (2005) een conceptueel onderzoeksmodel ontwikkeld waarmee hij hier een eerste aanzet aan geeft. Dit model is later door Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) verder uitgebreid. Het uitgebreide conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) is te zien in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel onderzoeksmodel (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Volgens Elving (2005) gaat een effectieve organisatieverandering gepaard met werknemers die geen weerstand leveren, en dus veranderingsbereid zijn. Het model geeft inzicht in hoe de veranderingsbereidheid van werknemers beïnvloed kan worden met behulp van communicatie.

In het model onderscheiden Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) twee doelen van communicatie die mogelijk direct invloed hebben op de onzekerheid, betrokkenheid (commitment), vertrouwen en veranderingsbereidheid van werknemers. Het eerste doel is het informeren van werknemers. Dit wordt ook wel het primaire doel van organisationele communicatie genoemd (De Ridder, 2005). Volgens Elving (2005) moet een organisatie dit communicatiedoel tijdens een organisatieverandering invullen met het geven van redenen van de verandering en de gevolgen van de verandering voor werknemers. Als zender is het management verantwoordelijk voor deze communicatie, met de werknemers als ontvangers (Elving, 2005). Het tweede doel van communicatie is het creëren van een community binnen de organisatie, ook wel communicatieklimaat genoemd. Typerend voor dit communicatiedoel is betekenisgeving en medewerkers de mogelijkheid geven te reageren op veranderplannen (De Ridder, 2004).

Door het geven van de juiste informatie aan werknemers en het creëren van een community ontstaat er mogelijk meer betrokkenheid met de organisatie, vertrouwen in de organisatie en het management en kan onzekerheid van medewerkers gereduceerd worden. Ook wordt de veranderingsbereidheid van medewerkers hierdoor mogelijk positief beïnvloed (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De concepten die mogelijk beïnvloed worden door de invulling van de twee communicatiedoelen worden in de volgende alinea's verder toegelicht.

2.2.2 Onzekerheid

Organisatieveranderingen kunnen voor werknemers onzekerheid met zich meebrengen (DiFonzo & Bordia, 1998). Werknemers weten vaak niet welke gevolgen een

organisatieverandering heeft. Door deze onzekerheid ontstaan er geruchten binnen de organisatie. Het ontstaan van deze geruchten staat in verband met communicatie (DiFonzo & Bordia, 1998).

DiFonzo en Bordia (1998) hebben een casestudy uitgevoerd bij twee organisaties die een organisatieverandering hebben doorgemaakt. Hierbij hebben zij gekeken naar de communicatiestrategie die de organisatie hanteerde om onzekerheid bij werknemers te reduceren. Eén case die zij bestudeerd hebben was een 'worst case', de andere een 'best case'. In de worst case deden managers tijdens een reorganisatie geheimzinnig over wat er gaande was. Er werden codenamen gebruikt en managers moesten zwijgen tegenover medewerkers. Managers probeerden hierdoor de impact van de verandering te verzachten om zo onzekerheid bij werknemers weg te nemen. Dit werkte averechts: er ontstonden veel geruchten, boosheid en werknemers verloren teamspirit en motivatie. Richardson en Denton (1996) beschrijven deze situatie als een paradox die veel voorkomt bij verandercommunicatie. Zij zeggen dat medewerkers altijd naar informatie smachten op het moment dat managers dit niet kunnen geven. Om te voorkomen dat managers medewerkers misleiden of foute informatie geven, zwijgen ze.

In de best case is het management vanaf het begin open geweest over de verandering. Management informeerde werknemers direct, ook al was informatie nog niet altijd compleet. Ook was het management direct open over mogelijke ontslagen en kregen werknemers een tijdlijn aangereikt met momenten waarop ze geïnformeerd werden. Wanneer werknemers vroegen om informatie maar het management dit niet had, werd dit ook besproken. Deze eerlijkheid en het frequent en consistent communiceren richting werknemers werkte succesvol. Er waren geen geruchten en daardoor geen onrust binnen de organisatie. Iedere werknemers wist wat hem of haar te wachten stond.

Deze casestudy van DiFonzo en Bordia (1998) laat zien hoe belangrijk communicatie is bij het reduceren van onzekerheid van medewerkers tijdens een organisatieverandering. Het management moet eerlijk zijn tegen medewerkers om onzekerheid tegen te gaan. Open communiceren over de organisatieverandering en doen wat er beloofd wordt blijken twee belangrijke voorwaarden om dit te bewerkstelligen.

2.2.3 Commitment

Commitment, ook wel betrokkenheid genoemd, kan worden onderscheiden in drie types: affectief commitment, continuïteitscommitment en normatief commitment (Meyer & Allen, 1991). Medewerkers die graag bij de organisatie willen horen hebben een sterk affectief

commitment. Zij zijn sterk emotioneel verbonden met de organisatie en kunnen zich goed identificeren met de organisatie. Medewerkers met een hoog continuïteitscommitment blijven bij een organisatie omdat zij de kosten van een vertrek uit de organisatie hoger inschatten dan de kosten van bij de organisatie blijven. Ten slotte spreken we van normatief commitment wanneer medewerkers zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven. Medewerkers met een hoog commitment zijn voor organisaties waardevol. Zij zijn meer bereid te investeren in de organisatie waar ze werken dan medewerkers met een laag commitment (Postmes, Tanis en De Wit, 2001). Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) stellen dat medewerkers met een hoge betrokkenheid minder weerstand tonen in vergelijking met medewerkers met een lage betrokkenheid. Ook stellen zij dat de betrokkenheid van medewerkers tijdens organisatieveranderingen beïnvloed kan worden door hoe de verandering wordt gecommuniceerd en in hoeverre medewerkers de mogelijkheid krijgen te reageren op veranderingen. Volgens Ashford en Mael (1989) is betrokkenheid van medewerkers onder andere afhankelijk van de algemene communicatie over waar de organisatie voor staat.

2.2.4 Vertrouwen

Een ander concept dat in het conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) voorkomt is vertrouwen in de top. Volgens het model heeft het vertrouwen in de top van medewerkers mogelijk invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Het vertrouwen kan te maken hebben met de veranderbenadering die het management gebruikt bij de organisatieverandering (Boonstra, 2004). Het management kan een ontwerpbenadering gebruiken, waarbij er een blauwdruk van veranderingen gemaakt wordt die achteraf wordt verantwoord met behulp van communicatie. Ook kan het management gebruik maken van een ontwikkelbenadering, waarbij de medewerkers betrokken worden bij het veranderproces (Boonstra, 2004). Het vertrouwen van medewerkers in het management is vooral belangrijk wanneer het management een ontwerpbenadering toepast. Omdat medewerkers bij een ontwerpbenadering geen inspraak hebben, maar de verandering volledig wordt bepaald door het management, speelt het vertrouwen in het management een grote rol in het succes van de verandering (Boonstra, 2004). Bij de ontwikkelbenadering is het vertrouwen van medewerkers in het management minder belangrijk, omdat zij dan zelf inspraak hebben en de verandering niet volledig afhangt van het management.

De ontwikkelbenadering heeft een duidelijke voorkeur, omdat het participeren van medewerkers in het nadenken over de organisatieverandering positieve gevolgen kan hebben voor het succes van de verandering (Boonstra, 2004; French, Bell & Zawacki, 2000). Echter

blijkt dat er bij de meeste organisatieveranderingen gebruik gemaakt wordt van de ontwerpbenadering (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015). Dit benadrukt het belang van het vertrouwen van medewerkers in de organisatie. Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) stellen dat het vertrouwen van medewerkers in het management afhankelijk is van de informatievoorziening en de mogelijkheid om vragen te stellen, en kritiek en feedback te leveren.

2.2.5 Veranderingsbereidheid

Individuele medewerkers zijn verantwoordelijk voor het succes van organisatieveranderingen (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Het gaat erom of medewerkers in staat en bereid zijn de veranderingen door te voeren in hun dagelijkse werkzaamheden (Robertson, Roberts & Porras, 1993). De veranderingsbereidheid van medewerkers is uiteindelijk bepalend voor het succes van organisatieveranderingen.

Medewerkers zijn veranderingsbereid wanneer zij een positieve attitude hebben ten opzichte van een verandering (Visser, Willems & Ribbens, 2005). De tegenpool van veranderingsbereidheid is weerstand (Visser, Willems & Ribbens, 2005). Weerstand kan ontstaan wanneer de organisatieverandering een bedreigend karakter heeft voor medewerkers. Het ontstaan van weerstand kan ook afhankelijk zijn van de wijze waarop de verandering wordt aangestuurd of de mate waarin betrokkenen open staan voor de verandering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2016). Weerstand zorgt voor een vertragende werking van het veranderingsproces (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2016). Het voorkomen van weerstand, en het creëren van veranderingsbereidheid bij medewerkers, is van groot belang voor succesvolle organisatieveranderingen.

2.2.6 Toetsing van het conceptuele onderzoeksmodel

Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) hebben onderzoek uitgevoerd om het conceptuele onderzoeksmodel (zie figuur 1) te toetsen. Zij hebben twee organisaties die recentelijk een organisatieverandering hebben doorgemaakt onderzocht met behulp van een vragenlijst met 57 stellingen. Zij concludeerden dat de kwaliteit van informatie over de verandering, onzekerheid als gevolg van de verandering en normatief commitment significante voorspellers waren van veranderingsbereidheid. Ook speelde in één organisatie continuïteitscommitment een rol in de voorspelling van veranderingsbereidheid. Dat vertrouwen in de top van de organisatie invloed heeft op de veranderingsbereidheid hebben de onderzoekers niet kunnen aantonen.

2.3 De rol van communicatie bij organisatieveranderingen in de praktijk

Bestaande onderzoeken met betrekking tot de rol van communicatie bij organisatieveranderingen hebben voornamelijk de effecten ervan getoetst. Wat er in de praktijk daadwerkelijk wordt gedaan in verandingsituaties is nog niet eerder in kaart gebracht. Om inzicht te krijgen in hoe er in de praktijk wordt omgegaan met organisatieveranderingen en welke rol communicatie daarin speelt luidt de onderzoeksvraag van dit onderzoek als volgt:

‘Wat is de rol van communicatie in verandingsituaties vanuit het perspectief van het management en in hoeverre komt dit overeen met wat er in de literatuur wordt voorgeschreven?’

Met behulp van deze onderzoeksvraag zal de rol van communicatie vanuit praktisch oogpunt worden bekeken. Deze benadering maakt het interessant om te kijken welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de literatuur en de praktijk.

3. Methode

3.1 Instrumentatie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er tien semigestructureerde interviews uitgevoerd. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst (bijlage I). Aan het begin van de interviews werd als eerste gevraagd wat de geïnterviewde onder een organisatieverandering verstond en werd er gekeken of dit overeenkwam met de definitie van Moran en Brightman (2001) die in paragraaf 2.1 geciteerd staat. Vervolgens werd er gevraagd of de geïnterviewde wat kon vertellen over de reorganisatie, zijn/haar rol daarin en wat hij/zij gedaan heeft om deze verandering zo succesvol mogelijk door te voeren. Om de antwoorden van de geïnterviewde zo min mogelijk te sturen en de betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken, werd er tijdens deze fase niks gevraagd over communicatieve inspanningen en werd het woord communicatie niet genoemd. Hier is bewust voor gekozen, om zo te achterhalen of de geïnterviewde uit zichzelf de rol van communicatie of de verschillende concepten uit het conceptuele onderzoeksmodel zoals beschreven in het theoretisch kader aanhaalde. Wanneer de geïnterviewde de rol van communicatie of een van de daarbij behorende concepten noemde werd daar door de onderzoekers op doorgevraagd om een beeld te krijgen van de uitvoering ervan in de praktijk. Wanneer de geïnterviewde niks aanhaalde dat betrekking had op de rol van communicatie werden er back-up vragen uit de

topiclijst gesteld. Deze back-up vragen gingen in op de verschillende concepten die Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) in het conceptuele onderzoeksmodel onderscheiden: communicatie om te informeren, communicatieklimaat, onzekerheid, commitment, vertrouwen en weerstand/veranderingsbereidheid. Tot slot zijn er vragen gesteld over de evaluatie van de organisatieverandering.

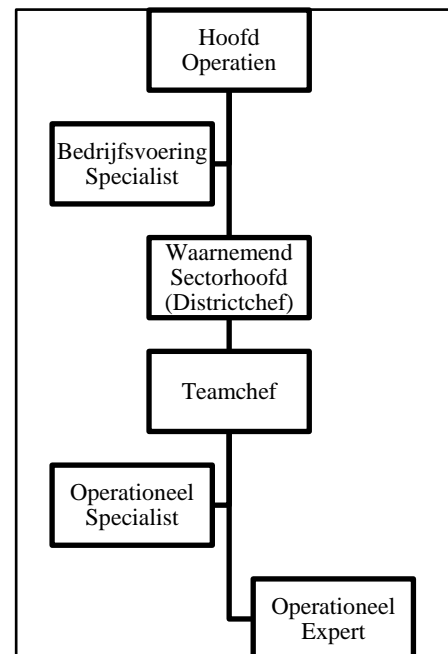
Algemeen gezien konden de participanten zich vinden in de definitie van een organisatieverandering zoals die is opgesteld door Moran en Brightman (2001). Tijdens alle interviews zijn back-up vragen gesteld. Niet alle concepten werden door de participanten zelf genoemd. De concepten vertrouwen en commitment werden vrijwel nooit genoemd zonder back-up vragen. Tijdens alle interviews heerste er een ontspannen sfeer. De participanten waren bereid om alle vragen te beantwoorden, spraken veel en vrijuit.

3.2 Participanten

Vanaf 1 januari 2013 is de nieuwe politiewet ingetreden. De invoering van deze wet heeft ervoor gezorgd dat een nieuw tijdperk voor de politie in Nederland aanbrak. De nieuwe politiewet heeft er namelijk voor gezorgd dat de Nederlandse politie de ‘Nationale Politie’ werd (Nationale Politie, 2012). Voorheen was de Nederlandse politie ingedeeld in 26 korpsen. De nieuwe politiewet heeft ervoor gezorgd dat er één nationaal korps gevormd werd, waarmee de Politie een betere bijdrage kan leveren aan de veiligheid van de Nederlandse maatschappij. De vorming van één organisatie was, en is nog steeds, een grote reorganisatie voor de Nationale Politie. Deze reorganisatie was aanleiding voor een geschikte context waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd kon worden. Door participanten te interviewen die in dezelfde organisatie werken en met dezelfde organisatieverandering te maken hebben waren de resultaten goed vergelijkbaar. Tevens kon hierdoor een representatief beeld gevormd worden van de interne communicatie binnen één organisatie, in dit geval de Nationale Politie.

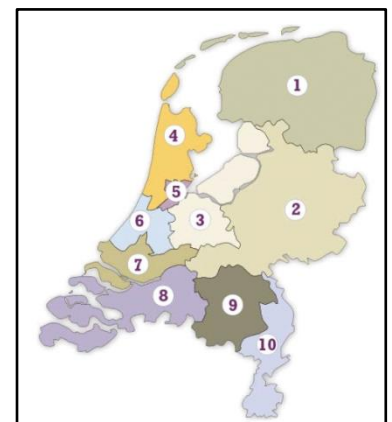
De reorganisatie van de Nationale Politie kan met behulp van de drie karakteristieken die Todnem (2005) in zijn beschouwing beschrijft (zie alinea 2.1) getypeerd worden als (1) een discontinue verandering: de reorganisatie is een eenmalige verandering; (2) een geplande verandering: de reorganisatie is van tevoren gepland en (3) een corporate transformatie: de reorganisatie heeft betrekking op de gehele organisatie (Nationale Politie, 2012).

In totaal zijn er tien interviews afgenomen. Bij twee interviews waren twee participanten aanwezig. De participanten waren allemaal leidinggevenden binnen de Nationale Politie en zijn verantwoordelijk geweest voor het doorvoeren van de reorganisatie. De participanten waren acht mannen en vier vrouwen. De leeftijd van de participanten varieerde tussen de 40 en de 60 jaar. Omdat de Nationale Politie een hiërarchische organisatie is waarbinnen verschillende leidinggevenden werken, hadden de participanten verschillende functies. Zes participanten hadden de functie ‘Teamchef’ en verder hadden de participanten de functies ‘Hoofd Operatien’, ‘Bedrijfsvoering Specialist’, ‘Waarnemend Sectorhoofd’, ‘Districtchef’, ‘Operationeel Specialist’ en ‘Operationeel Expert’. Om een beter beeld te schetsen van deze verhoudingen is in figuur 2 te zien hoe deze functies zich hiërarchisch tot elkaar verhouden.



Figuur 2: Hiërarchische verhouding functies participanten

De Nationale Politie is onderverdeeld in tien regionale eenheden zoals te zien is in figuur 3 (Nationale Politie, n.d.). Om uiteindelijk een representatief beeld van de interne communicatie binnen de reorganisatie van de Nationale Politie te schetsen en om mogelijke verschillen tussen eenheden of gebieden in kaart te brengen zijn de interviews waar mogelijk verdeeld door Nederland afgenomen. Er zijn twee interviews afgenomen in Midden-Nederland (3), twee in Noord-Nederland (1), twee in Zeeland/West-Brabant (8), één in Oost-Brabant (9), één in Oost-Nederland (2), één in Limburg (10) en één in Amsterdam (5). In tabel 1 is te zien hoe de onderzoekers verdeeld over de eenheden de interviews hebben afgenomen.



Figuur 3: Overzicht regionale eenheden Nationale Politie

Tabel 1: Verdeling interviews onderzoekers

Onderzoekers	Eenheden
1 en 2	Noord-Nederland (2 keer) Zeeland/West-Brabant Oost-Brabant
3 en 4	Limburg Zeeland/West-Brabant Amsterdam
5 en 6	Midden-Nederland (2 keer) Oost-Nederland

3.3 Procedure

Voorafgaand aan het eerste contact met participanten is informatie ingewonnen over de Nationale Politie en de reorganisatie. De participanten zijn vervolgens op verschillende manieren benaderd met de vraag deel te nemen aan het onderzoek. Een aantal participanten is benaderd via de telefoon, een aantal is benaderd via Facebookpagina's van de Nationale Politie, twee participanten zijn benaderd via andere participanten en één participant is benaderd via het persoonlijke netwerk van een onderzoeker. Tijdens het eerste contact met de participanten is de doelstelling van het onderzoek niet expliciet naar voren gekomen, omdat dit de betrouwbaarheid van het onderzoek kon schaden. Hun is op dat moment alleen duidelijk gemaakt dat het onderzoek te maken had met de reorganisatie. Het communicatieaspect is in deze fase volledig buiten beschouwing gelaten.

Alle interviews hebben face-to-face plaatsgevonden tussen 20 april 2017 en 18 mei 2017. Negen interviews vonden plaats bij politiebureaus en één interview vond plaats bij de participant thuis in verband met ziekte. De interviews zijn allemaal afgenomen in duo's. Zo kon één onderzoeker zich richten op het stellen van de vragen en kon de andere onderzoeker de participant observeren en aantekeningen maken. Alle interviews zijn geregistreerd met behulp van opnames op smartphones. Opvallende zaken zijn opgeschreven door de tweede onderzoeker. De duur van de interviews was ongeveer 60 minuten.

Bij aankomst op locatie stelden de onderzoekers zich kort voor aan de participant en ontstond er vaak een luchtig gesprek om het ijs te breken. Bij aanvang van het interview stelden de onderzoekers zich wat uitgebreider voor, vertelden dat alle gegevens anoniem verwerkt werden en beschreven kort het doel van het onderzoek. Ook hier werd de participanten alleen

verteld dat het onderzoek betrekking had op organisatieveranderingen, in het bijzonder de reorganisatie van de Nationale Politie. De rol van communicatie werd ook hier niet benoemd. Ook werd gevraagd of de participant akkoord ging met opname van het gesprek. Vervolgens werd er een toestemmingsovereenkomst getekend door beide partijen. Daarna ging het interview officieel van start zoals beschreven in paragraaf 3.1.

3.4 Analyse

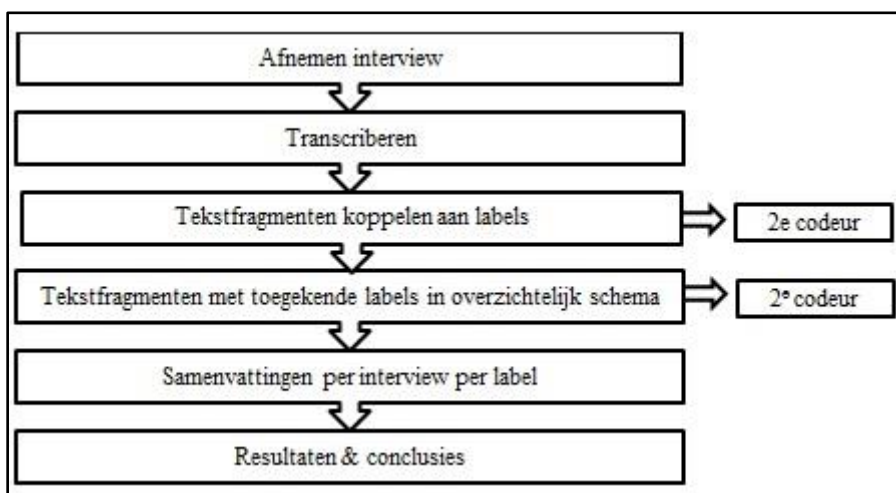
Ieder interview is na afname allereerst woordelijk getranscribeerd. Iedere transcriptie is vervolgens ingedeeld in tekstfragmenten waaraan vervolgens een label is toegekend. Dit proces is het coderen. Omdat binnen het onderzoek een theoretisch kader is gebruikt, welke grotendeels de structuur van de interviews heeft bepaald, is er deductief gecodeerd. Dit wil zeggen dat er op basis van het theoretisch kader, specifiek gezocht is naar uitspraken van participanten. Vooraf was duidelijk welke concepten er getoetst werden (Doorewaard, Kil & Van de Ven, 2015). Daarnaast is er echter ook een gedeelte inductief gecodeerd. Er is tijdens het coderen ook rekening gehouden met mogelijke extra relevante uitspraken naast de uitspraken die betrekking hadden op de vooraf vastgestelde concepten.

Tijdens het coderen is ieder relevant tekstfragment toegekend aan één of meerdere concepten waar het betrekking op had, zoals ‘communicatieklimaat’ of ‘onzekerheid’. Tekstfragmenten die niet toegekend konden worden aan een vooraf vastgesteld concept, maar wel relevant waren hebben een bijpassende conceptnaam gekregen. Deze tekstfragmenten worden ook wel ‘bijvangst’ genoemd. Wanneer alle transcripties opgedeeld waren in tekstfragmenten en alle tekstfragmenten toegekend waren aan één of meerdere concepten, ook wel labels genoemd, had ieder interview één schema. In deze schema’s stonden alle tekstfragmenten met het toegekende label overzichtelijk op een rij.

Omdat kwalitatief onderzoek interpretatief van aard is, was het belangrijk de betrouwbaarheid van het onderzoek voortdurend te bewaken. Betrouwbaarheid wordt binnen kwalitatief onderzoek ook wel intersubjectiviteit genoemd. Hierbij gaat het erom of de onderzoeksresultaten niet afhankelijk zijn van de toevallige kenmerken van één onderzoeker (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Om deze intersubjectiviteit te toetsen is er tijdens het analyseproces twee keer nagegaan of het onderzoeksmateriaal bij andere onderzoekers dezelfde resultaten opleverde. Dit is als eerste gedaan tijdens het indelen van de transcripten in tekstfragmenten. Een tweede onderzoeker, die tevens aanwezig was bij het betreffende interview, las de transcripten nogmaals door om na te gaan of alle relevante uitspraken meegenomen waren in het coderingsproces. De intersubjectiviteit is nogmaals getoetst wanneer

uit ieder interview een schema was ontstaan met daarin de tekstfragmenten en toegekende labels. Deze schema's werden uitgewisseld met onderzoekers die andere interviews hadden afgenomen. Deze onderzoekers gingen vervolgens opnieuw labels toekennen aan de tekstfragmenten. Daarna werd er gekeken in hoeverre de labels van de eerste codeur en de tweede codeur overeenkwamen. Wanneer er een meningsverschil was werd hierover gesproken en kozen de onderzoekers samen het definitieve label.

Nadat alle tekstfragmenten een definitief label toegekend hadden gekregen zijn er van ieder interview samenvattingen per label gemaakt. Deze samenvattingen zijn gebruikt om de data te vergelijken. In figuur 4 is het analyseproces schematisch weergegeven.



Figuur 4: Schematische weergave analyseproces

4. Resultaten

De data laten verschillende patronen zien, welke gezien worden als relevante inzichten. Deze resultaten worden in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van de verschillende concepten die bevraagd zijn tijdens de interviews en de concepten die als bijvangst zijn beschouwd tijdens de analyse.

4.1 Communicatie om te informeren

Uit de interviews blijkt dat het informeren van medewerkers over de reorganisatie op verschillende manieren gebeurde. De top van de organisatie maakte gebruik van nieuwsbrieven en intranet om de gehele organisatie te informeren. Iedere medewerker kon op het intranet terecht waar algemene informatie over de reorganisatie te vinden was. De participanten ontvingen als eerste informatie over de reorganisatie vanuit de top van de organisatie via

agenda-technische momenten, zoals werkoverleggen en briefings. Vanuit hier kregen zij de taak om de medewerkers onder zich te informeren. Dit deden zij met behulp van werkoverleggen, face-to-face gesprekken en e-mail. De participanten gaven hierbij aan dat het voor hen belangrijk was om na te gaan wat en hoe ze de medewerkers onder zich informeren. Wat is relevant voor de medewerkers en wat niet? Het filteren van de informatie die voor hen van toegevoegde waarde is, speelde hierbij een grote rol. Participanten gaven aan dat medewerkers niet belast moesten worden met informatie waar ze niks mee konden of die hen onnodig onzeker kon maken. Omdat de reorganisatie een zeer complexe organisatieverandering was, gaven participanten ook aan dat het voor hen soms moeilijk was om medewerkers te informeren. De reorganisatie had voor iedereen unieke gevolgen. Soms hadden de participanten dan ook geen informatie en geen antwoorden. In dat geval communiceerden ze dit ook naar de medewerkers: *“Wat je niet weet, ja dat weet je niet, en dat is ook een antwoord.”* Een aantal keer werd hierbij ook het click-call-face principe genoemd. Dit hield in dat medewerkers eerst via intranet het antwoord moesten zoeken, lukte dit niet dan konden zij bellen naar het algemene nummer. Wanneer ze dan nog geen antwoord hadden, vond er een face-to-face gesprek plaats.

Veel participanten benadrukten het belang van het zo eerlijk, duidelijk en transparant mogelijk informeren van medewerkers. Zij gaven ook aan dat het belangrijk is als leider om zoveel mogelijk met medewerkers te delen. Hierbij werd een aantal keer de link gelegd met de onzekerheid van medewerkers.

Het is belangrijk om een eenduidig beeld en een heldere visie naar medewerkers te communiceren. Daarnaast benadrukte een aantal participanten het belang van het informeren van ‘waarom’ een verandering nodig is. Terugkijkend op het informeren tijdens de reorganisatie geven participanten aan dat er soms te weinig is geïnformeerd en soms het verkeerde is geïnformeerd.

4.2 Communicatieklimaat

Iedere participant gaf aan zoveel mogelijk geprobeerd te hebben om medewerkers bij de reorganisatie te betrekken. Het woord dat hiervoor gebruikt werd door velen was ‘medewerkersparticipatie’. Veranderplannen kwamen vanuit de top van de organisatie, maar de participanten kregen de ruimte om hier zelf invulling aan te geven. Waar mogelijk hebben ze samen met de medewerkers deze ruimte ingevuld. De hoe-vraag werd dan ook zoveel mogelijk bij medewerkers neergelegd. Medewerkers hadden hierdoor daadwerkelijk inspraak en verantwoordelijkheden. Medewerkers gingen samen aan de slag met de invulling van veranderplannen. Een teamchef lichtte dit toe: *“Die heb ik bij elkaar gezet en gezegd van*

jongens, dit is het implementatietraject, zo doen jullie het nu, wat mij betreft hoeft het niet één op één uniform, maar enige uniformiteit moet er wel in zitten. Wat zijn de verschillen, hoe vinden jullie dat het moet? Waardoor je ook niet heel erg veel moeite hebt om het daadwerkelijk tot implementatie over te gaan omdat ze zelf verantwoordelijkheid en zeggenschap krijgen over wat is dan het verschil en wat moeten we dan nog doen?"

Vrijwel alle participanten zeiden dat ze medewerkers beter mee kregen in de verandering door hen zoveel mogelijk te betrekken in de reorganisatie, mede omdat het begrip van de medewerkers voor de verandering zo werd verhoogd.

Naast het geven van inspraak en verantwoordelijkheden aan medewerkers zijn de participanten binnen het communicatieklimaat gedurende de reorganisatie ook vaak in gesprek gegaan met medewerkers. 'Warme communicatie' is een term die een aantal participanten hiervoor gebruikten: *"We proberen zoveel mogelijk, als het gaat om communicatie, om zo dicht mogelijk bij de medewerkers iets te bespreken. 'Warme communicatie' noemen wij dat met een mooi woord."*

Uit alle interviews kwam naar voren dat de participanten de dialoog met medewerkers tijdens de reorganisatie constant aangingen. Deze dialoog vond wanneer het kon face-to-face plaats. Participanten boden een luisterend oor zodat medewerkers hun verhaal kwijt konden, vaak onder het genot van een kop koffie. Blijven praten over de veranderingen en de onzekerheden die deze met zich meebrengen blijkt belangrijk te zijn voor een succesvolle reorganisatie. Het verhoogt het begrip van de medewerkers voor de veranderingen en daarnaast vermindert het onzekerheid en weerstand van medewerkers. Eén participant verwoordde dit als volgt: *"Dan zie je in één keer mensen enthousiast raken, van hé nou begrijp ik waarom, hé dat is eigenlijk best wel leuk! Zo had ik er nog niet tegenaan gekeken."*

Een aantal participanten benoemde daarnaast het feit dat zij vinden als leidinggevend de taak te hebben om een open sfeer te creëren binnen het team wat betreft communicatie. Zij vinden dat zij medewerkers altijd de mogelijkheid moeten bieden in gesprek te kunnen gaan, om zo medewerkers ook het gevoel te geven dat ze altijd bij hun terecht kunnen. Participanten gaven ook aan dat zij moeten aanvoelen wanneer medewerkers een gesprek nodig hebben. Eén participant maakte dit als volgt duidelijk: *"Volgens mij behelst mijn baan verbinding houden en maken met alle medewerkers van mijn team. Dat is één van de core businesses van mijn baan."*

4.3 Onzekerheid

Eén participant gaf aan totaal geen onzekerheid bij medewerkers te hebben ervaren gedurende de reorganisatie. De reden hiervan verwoordde de participant als: *“We waren de makkelijkste categorie want bij ons vielen geen klappen. Er kreeg niemand ontslag.”* In tegenstelling tot deze participant gaven de andere participanten aan wel degelijk onzekerheid bij medewerkers te hebben ervaren. De veranderende functies waren de grootste reden voor deze onzekerheid. Daarnaast maakte de veel te lange duur van de reorganisatie de onzekerheid bij medewerkers nog groter: *“Je kan een korte pijn hebben en een langere pijn. En bij sommigen was het wel heel erg lang. Het duurde maar, het duurde maar, en het duurde maar.”*

De participanten die onzekerheid hebben ervaren bij medewerkers probeerden deze onzekerheid vrijwel allemaal op dezelfde manier te reduceren. Zij gingen in gesprek met medewerkers over de situatie, luisterden naar hen en informeerden de medewerkers zo open en eerlijk mogelijk. Ondanks dat participanten soms zelf ook geen duidelijkheid konden geven aan medewerkers, probeerden ze hen toch te informeren met hetgeen zij wel wisten en waren open over het feit dat zij geen volledige duidelijkheid konden geven. Eén participant verwoordde dit als volgt: *“Altijd eerlijk en duidelijk zijn, dus zeggen van ja je komt waarschijnlijk ergens anders te werken ja, je werk gaat veranderen. Dus daar nooit doekjes om winden, daar neem je geen onzekerheden mee weg. Maar wel door de aandacht voor de mens op de momenten dat dat nodig was. De tijd nemen en werk uit je handen laten vallen en hier met een kop koffie gaan zitten.”*

Veel participanten gaven aan dat zij meer weerstand ervaarden bij medewerkers die ook meer onzekerheid ervaarden.

4.4 Commitment

Commitment werd door geen enkele participant uit zichzelf genoemd. Maar wanneer hiernaar gevraagd werd kwam een opvallend resultaat naar boven. Iedere participant noemde namelijk dat de medewerkers zich zeer betrokken voelen met het werk, niet zozeer met de organisatie: *“Dus ze zijn verbonden met het werk, maar ze zijn minder verbonden met de organisatie.”* Politie mensen gaan altijd vol voor hun werk, het werk is ook leidend in de keuzes die men moet maken. Een aantal keer werd de ‘trots’ en de ‘intrinsieke motivatie’ genoemd die politie mensen hebben met betrekking tot het werk: *“Er zit iets van intrinsieke motivatie in politie mensen om het goede voor buiten te doen.”* Deze zeer grote verbondenheid met het werk is volgens de participanten de reden dat de reorganisatie succesvol is en dat er relatief weinig mensen de

organisatie hebben verlaten als gevolg van de reorganisatie. Een andere reden die hiervoor werd genoemd door een aantal participanten is dat medewerkers hun vastigheid niet wilden opgeven. Mede omdat bijna iedere medewerker alleen de politieschool gevolgd heeft en bang is ergens anders geen vastigheid te kunnen vinden.

Door de reorganisatie is de betrokkenheid met de organisatie wel minder geworden, omdat het niet meer de organisatie is waar men ooit is gaan werken. Participanten gaven ook aan weinig moeite te hebben gestoken in het creëren van meer verbondenheid tussen de medewerkers en de organisatie. Zij hadden niet het gevoel dat dit het verloop van de reorganisatie zou bevorderen. De grote betrokkenheid van de medewerkers met het werk was voor hen voldoende en heeft ervoor gezorgd dat medewerkers mee gingen in de veranderingen.

4.5 Vertrouwen

Ook het concept vertrouwen werd door participanten niet zelf benoemd. Met behulp van back-up vragen is dit concept bevraagd. Iedere participant bleek het belang van vertrouwen tijdens een organisatieverandering in te zien. Participanten hadden allemaal het gevoel vertrouwd te worden door medewerkers en probeerden dit vertrouwen op verschillende manieren te bewerkstelligen. Eerlijk zijn naar medewerkers, laten zien dat medewerkers op men kon rekenen, verantwoordelijkheden afgeven en veel in gesprek gaan met medewerkers zijn voorbeelden die door veel participanten genoemd werden. Wel benadrukten een aantal participanten dat zij vertrouwen niet extra belangrijk vinden tijdens organisatieveranderingen en dat zij tijdens de reorganisatie ook niet meer te vertrouwen waren dan normaalgesproken. Vertrouwen heeft volgens hen te maken met hoe er naar iemand als mens wordt gekeken: *“Vertrouwen heeft niks te maken met reorganisatie. Vertrouwen heeft te maken met hoe ze naar jou als mens kijken. Dus dat vertrouwen is heel erg belangrijk. Maar ik ben niet bezig met het idee van, oh nu gaan we reorganiseren, nu moet ik even de kaart van vertrouwen erbij pakken. Dat zou toch raar zijn, dat ik tijdens een reorganisatie meer of minder te vertrouwen ben dan er buitenom.”*

4.6 Weerstand/veranderingsbereidheid

Eén participant liet weten geen enkele weerstand te hebben ervaren bij medewerkers. Voor deze medewerkers ging het werk gewoon door en veranderde er niet veel. Dit is opvallend, gezien het feit dat de andere negen participanten wel veel weerstand bij medewerkers hebben ervaren. Weerstand wordt gezien als een standaard gevolg van organisatieveranderingen: *“Ja kijk, veranderingen dat is.. per definitie weerstand.”* Weerstand uitte zich op verschillende manieren

tijdens de reorganisatie. Eén participant gaf een voorbeeld van wat enkele medewerkers deden die extreem veel weerstand toonden: *“Werk weigeren, de chef negeren, dom door blijven doen wat ze altijd al deden, hun werk niet delen, prioriteitstelling niet accepteren, ga maar even door.”*

In de interviews kwamen verschillende oorzaken van deze weerstand naar voren. De snelheid en de omvang van de reorganisatie zorgde voor veel weerstand. Er was voor medewerkers geen overzicht en zij hadden soms geen besef van wat er gaande was. Ook de onzekerheid die de reorganisatie met zich meebracht voor veel medewerkers leidde tot weerstand. Daarnaast had ook de cultuur die heerste binnen sommige delen van de organisatie invloed op de weerstand. Medewerkers werden door de participanten beschreven als stug. Ze staan niet snel open voor nieuwe ideeën en denken zelf te weten wat het beste is voor de burger. Ze nemen daarom niet snel iets aan wat van bovenaf komt, wat direct weerstand oproept. Tot slot kwam als oorzaak naar voren dat medewerkers vaak niet weten waarom er veranderd moet worden. Medewerkers begrijpen het nut en de noodzaak vaak niet, waardoor zij weerstand tonen.

Deze weerstand hebben de participanten op verschillende manieren proberen om te zetten in veranderingsbereidheid. Een positieve manier om medewerkers veranderingsbereid te krijgen is het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie. Door medewerkers mee te laten denken, inspraak te geven en verantwoordelijkheden te geven staan zij meer open om te veranderen en ervaren zij de veranderingen ook niet als opgelegde taken. Wanneer er ‘medewerkersparticipatie’ werd ingezet kregen de participanten de medewerkers beter mee in de verandering. Bij uitzonderlijke medewerkers die ze zo niet meekregen, waren face-to-face confrontaties onvermijdelijk. Naast deze participatie werden er ook veel gesprekken gevoerd met medewerkers. Ook werd er geprobeerd de medewerkers te informeren over de noodzaak van de veranderingen, maar participanten gaven aan dat dit meer gedaan had moeten worden om medewerkers beter mee te krijgen.

De participanten stonden zelf volledig achter de reorganisatie. Zij hebben totaal geen weerstand gehad tegen de reorganisatie, maar waren gedurende het hele proces veranderingsbereid. Deze grote veranderingsbereidheid komt doordat zij voorafgaand aan de reorganisatie specifiek op deze functie terecht zijn gekomen. Zij hebben allemaal gesolliciteerd op de betreffende functie en zijn met name om hun veranderingsbereidheid gekozen deze functie in te vullen.

4.7 Urgentiebesef

Naast de concepten die in het conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) beschreven staan, bleek er in de data ook een ander concept zeer relevant tijdens deze organisatieverandering. In ieder interview kwam namelijk naar voren dat het begrip van de medewerkers voor de verandering, ook wel ‘urgentiebesef’ genoemd, een grote invloed heeft gehad op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Wanneer medewerkers urgentiebesef hadden, dus wisten waarom er veranderd moest worden, waren zij meer in staat te veranderen. Voor politiemensen was het vooral belangrijk dat zij wisten welke gevolgen bepaalde veranderingen hadden voor de burger. Wanneer zij zagen welke verbeteringen bepaalde veranderingen opleverden voor de burger stonden zij al meer open voor verandering: *“Als je uit kan leggen waarom het voor de burger iets zou verbeteren, dat we meer kwaliteit gaan leveren of andere dingen gaan doen waardoor de beter geïnformeerd gaan worden dan snappen ze waarvoor we het doen en wordt het minder als een moetje ervaren.”* Het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie en het juist informeren van de medewerkers draagt bij aan dit urgentiebesef, en dit maakt volgens participanten het verschil tussen medewerkers die weerstand tonen en medewerkers die willen veranderen.

4.8 Cultuur

Naast het urgentiebesef blijkt ook de cultuur die heerst binnen een organisatie van grote invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Uit de interviews blijkt namelijk dat de stugge cultuur die onder de medewerkers heerste gezorgd heeft voor veel weerstand tijdens de reorganisatie. Medewerkers stonden niet open voor nieuwe ideeën en dachten het vaak zelf beter te weten. Naast het urgentiebesef is ook dit volgens de participanten op sommige momenten zeer bepalend geweest voor het succes van het doorvoeren van veranderingen: *“Wat heel iets anders is, wat ook met verandermanagement te maken heeft is cultuur. Om maar even een containerbegrip te noemen. Daar hebben X en ik het ook wel over gehad, en dat is hier ook echt een issue.”*

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek richtte zich op de rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen. Het conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) zoals beschreven in de literatuur laat zien dat er verschillende verbanden zijn tussen de twee doelen van communicatie en onzekerheid, commitment en het vertrouwen van medewerkers tijdens een

organisatieverandering. Ook zouden deze twee doelen van communicatie mogelijk invloed hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers, evenals de drie hiervoor genoemde concepten dat mogelijk zouden hebben. Met behulp van dit onderzoek dat is uitgevoerd bij de Nationale Politie is er onderzocht of deze verbanden ook terug te vinden zijn in de praktijk. Naar aanleiding van de resultaten die in het vorige hoofdstuk beschreven zijn, kunnen er verschillende conclusies getrokken worden.

Allereerst blijkt uit het onderzoek dat communicatie om te informeren en het communicatieklimaat, de twee doelen van communicatie, worden gezien als essentiële onderdelen binnen een organisatieverandering. De resultaten laten zien dat de twee doelen van communicatie beide invloed hebben op de onzekerheid en het vertrouwen van medewerkers. Bij het reduceren van onzekerheid vonden participanten het belangrijk om open en eerlijk naar medewerkers te communiceren. Daarnaast vonden zij het belangrijk om zoveel mogelijk met medewerkers te delen, met hen in gesprek te gaan en communiceerden zij ook wanneer er geen informatie en antwoorden waren. Deze resultaten komen exact overeen met de best case die DiFonzo en Bordia (1998) beschrijven, zoals besproken in paragraaf 2.1.1. Ook zij beschrijven dat het open en eerlijk communiceren positieve invloed heeft op het reduceren van onzekerheid bij medewerkers. Wat betreft de invloed van beide communicatiedoelen op de onzekerheid van medewerkers komen literatuur en praktijk dus overeen. Tevens kan het verband tussen de onzekerheid en de weerstand/veranderingsbereidheid van medewerkers worden bevestigd. Participanten ervaarden namelijk meer weerstand bij medewerkers die onzekerheid ervaarden dan bij medewerkers die geen onzekerheid ervaarden.

Ook bij het creëren van vertrouwen speelde open en eerlijk communiceren een belangrijke rol volgens participanten. Daarnaast droeg het geven van verantwoordelijkheid en in gesprek gaan daar volgens hen ook aan bij. Ondanks dat participanten niet uit zichzelf het concept vertrouwen aanhaalde kan er wel geconcludeerd worden dat zij met behulp van communicatie hebben geprobeerd vertrouwen bij medewerkers te creëren. Een mogelijke verklaring voor het niet aanhalen van het concept vertrouwen door participanten kan te maken hebben met de theorie van Boonstra (2004) zoals beschreven in paragraaf 2.2.4. Medewerkers werden veel betrokken bij het veranderproces, waaruit opgemaakt kan worden dat er een ontwikkelbenadering is toegepast. Volgens Boonstra (2004) is vertrouwen in het management minder belangrijk bij een ontwikkelbenadering dan bij een ontwerpbenadering wegens de grote mate van inspraak. Het is mogelijk dat participanten hierdoor de noodzaak van vertrouwen minder inzagen en dit concept bij hen daarom niet top of mind was tijdens de interviews. Met

behulp van dit onderzoek kon de invloed van de mate van vertrouwen in het management op de veranderingsbereidheid van medewerkers niet worden bevestigd.

Naast de invloed van de twee doelen van communicatie op de onzekerheid en het vertrouwen van medewerkers, blijkt uit dit onderzoek ook dat beide doelen direct de veranderingsbereidheid van medewerkers beïnvloeden. Door medewerkers te betrekken bij de verandering, inspraak te geven en hen op een juiste manier te informeren kregen de participanten de medewerkers makkelijker mee in de verandering en toonden zij minder weerstand. Ook hier komen de literatuur en praktijk overeen.

Een verband dat met behulp van dit onderzoek echter niet kan worden bevestigd is die tussen communicatie en het commitment van medewerkers met de organisatie. Geen van de participanten gaf aan met behulp van communicatie geprobeerd te hebben de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie te verhogen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan te maken hebben met de grote betrokkenheid die de medewerkers hadden met het werk. Deze grote betrokkenheid met het werk kan er mogelijk voor gezorgd hebben dat participanten geen noodzaak zagen om de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie te verhogen. Participanten gaven wel aan dat de grote betrokkenheid van medewerkers met het werk heeft bijgedragen aan de veranderingsbereidheid van medewerkers, waarmee het verband tussen commitment en de veranderingsbereidheid van medewerkers kan worden bevestigd. Volgens de theorie van Meyer en Allen (1991) welke beschreven is in paragraaf 2.2.3, kan deze betrokkenheid worden gezien als normatief commitment. Medewerkers voelen een bepaalde verplichting om het beste voor de burger te doen. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat weinig medewerkers de organisatie hebben verlaten omdat zij bang waren ergens anders geen vastigheid te kunnen vinden. Deze vorm van betrokkenheid kan worden gezien als continuïteitscommitment zoals Meyer en Allen (1991) deze beschrijven.

Naast de concepten die Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) in het conceptuele onderzoeksmodel beschrijven, blijkt uit dit onderzoek dat ook het urgentiebesef invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Wanneer het voor medewerkers duidelijk was waarom er precies veranderd moest worden, bleken zij meer in staat om te veranderen en toonden zij minder weerstand. Dit urgentiebesef probeerden de participanten te creëren met behulp van communicatie. Dat het urgentiebesef relevant is tijdens organisatieveranderingen blijkt ook uit het achtstappenmodel van Kotter (1996) welke beschreven is in paragraaf 2.1. De eerste stap die Kotter (1996) beschrijft bestaat uit het laten zien van het nut en de noodzaak van de verandering: medewerkers moeten weten *waarom* er veranderd wordt. Dit concept komt niet voor in het conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005), maar

beïnvloed volgens dit onderzoek wel de weerstand en veranderingsbereidheid van medewerkers en wordt aan de andere kant ook beïnvloed door communicatie, zowel informeren als communicatieklimaat. Een mogelijke vervolgstap voor de wetenschap is om te onderzoeken of dit concept ook binnen andere contexten hetzelfde verband laat zien en zo mogelijk een toevoeging zou kunnen zijn in het conceptuele onderzoeksmodel van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005).

Tot slot komt er uit het onderzoek naar voren dat de cultuur die heerste onder medewerkers invloed heeft gehad op de veranderingsbereidheid. Uit het onderzoek kwam echter niet naar voren dat communicatieve inspanningen van participanten invloed hebben gehad op deze cultuur. Eventuele vervolgonderzoeken kunnen zich mogelijk richten op deze verbanden.

Er kan geconcludeerd worden dat de meeste verbanden die Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) beschrijven in het conceptuele onderzoeksmodel terug te zien zijn in de praktijk. Twee verbanden die niet in de praktijk geconstateerd werden, zijn die tussen communicatie en commitment, en tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid. De conclusies komen overeen met de conclusies die Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) constateerden bij de toetsing van het model (paragraaf 2.2.6). Omdat dit onderzoek is uitgevoerd binnen de context van de Nationale Politie waarbinnen één organisatieverandering centraal stond, kunnen de conclusies niet worden gegeneraliseerd. Nader onderzoek binnen andere contexten zal van belang zijn om de conclusies van dit onderzoek te bevestigen. Het verborgen houden van de doelstelling van het onderzoek voor participanten kan er mogelijk voor gezorgd hebben dat zij belangrijke informatie die betrekking had op de communicatieve inspanningen achter hebben gehouden, omdat zij niet de noodzaak zagen deze informatie te delen. In vervolgonderzoeken kan hier mogelijk rekening mee gehouden worden. Daarnaast is in dit onderzoek de rol van communicatie in verandarsituaties bekeken vanuit het perspectief van managers. Het kan voor vervolgonderzoeken mogelijk ook relevant zijn deze rol vanuit het perspectief van medewerkers te bekijken voor een bredere beeldvorming van het onderwerp.

Dit onderzoek heeft een eerste aanzet gegeven om te toetsen of de literatuur en praktijk overeenkomen wat betreft de rol van communicatie in verandarsituaties. Vervolgonderzoeken zullen moeten bijdragen aan een beter beeld van deze verhouding, welke in de toekomst mogelijk kan bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen.

6. Referenties

- Ashfort, B.E. & Mael, F.A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of management review*, 14, 20-39.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Houten: WoltersNoordhoff.
- Bamford, D.R., & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. doi: 10.1108/01443570310471857
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieveranderingen*. Deventer: Kluwer (dissertatie).
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. (4e ed.) Harlow: Prentice Hall.
- Covin, T.J., & Kilmann, R.H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Management*, 15(2), 233-248. doi: 10.1177/105960119001500207
- Cozijnsen, A.J., & Vrakking, W.J. (2013). *Basisboek veranderkunde*. Doetinchem: Vakmedianet Management B.V.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human resource management*, 37(3&4), 295-303.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. van de (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905-918. doi: 10.1177/001872679304600801
- Eldrod II, P.D., & Tippett, D.D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291. doi: 10.1108/09534810210429309

- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. doi: 10.1108/1356328051059694
- Elving, W.J.L., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.
- French, W.L., Bell, C.H., & Zawacki, R.A. (2000). *Organization development and transformation*. Boston: McGraw Hill.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (1987). *Management en organisatie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K., & Cartwright D. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Row
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Van Delft, P. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Bricklayer Productions.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118. doi: 10.1108/13620430110383438
- Nationale Politie. (2012). Realisatieplan nationale politie. Retrieved from file:///C:/Users/Michelle/Downloads/realisatieplan-nationale-politie.pdf
- Nationale Politie. (n.d.). *Organisatie: één politie, elf eenheden*. Retrieved from https://www.politie.nl/over-de-politie/een-politie-elf-eeenheden.html
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations, a sociale identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227-246. doi: 10.1177/1368430201004003004
- Reijnders, E., Hogendoorn, M., Koning, A., de Laat, C. & van Silfhout, L. (2015). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Uitgeverij Koninklijke van Gorcum.
- Ridder, J.A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x

- Ridder, J.A. (2005). *Doelen van interne communicatie: communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management, 35*(2), 203-216. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199622)35:2<203::AID-HRM4>3.0.CO;2-1
- 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.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management, 5*(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250
- 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.

7. Bijlagen

7.1 Bijlage I: Topicijst

1. Introductie

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

2. Algemene vragen over organisatieveranderingen & de reorganisatie bij de politie

2.1 Wat verstaat u onder een organisatieverandering?

2.2 Kunt u iets (meer) vertellen over de reorganisatie bij de politie?

- *Eventueel checken of zijn/haar kijk op organisatieverandering in lijn is met theorie van Moran & Brightman over verandermanagement.*

2.3 Wat is uw rol precies geweest tijdens deze reorganisatie?

2.4 Wat vond u zelf van de verandering? In hoeverre stond u er zelf achter?

2.5 Wat hebt u gedaan om de verandering zo succesvol mogelijk door te voeren?

→ Even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is.

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

3. Communicatie

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

Back-upvragen

3.2 In hoeverre hebt u geprobeerd de mensen op de werkvloer te informeren over de verandering? Kunt u daar een voorbeeld van geven? En waarom heeft u dit gedaan?

- *Kijken of geïnterviewde als reden noemt weerstand/onzekeerheid wegnemen of vertrouwen/verbondenheid creëren. Hier mogelijk op doorvragen.*

3.3 In hoeverre heeft u uw medewerkers de mogelijkheid geboden om op de verandering te reageren? Kunt u daar een voorbeeld van geven? En waarom heeft u dit gedaan?

- *Kijken of geïnterviewde als reden noemt weerstand/onzekeerheid wegnemen of vertrouwen/verbondenheid creëren. Hier mogelijk op doorvragen.*

3.4 Wat is volgens u het effect geweest van uw communicatieve inspanningen op het gedrag van uw werknemers? In hoeverre hebben uw interventies effect gehad?

4. Back-up vragen weerstand - veranderingsbereidheid

4.1 In hoeverre heeft u weerstand bij uw werknemers ervaren?

4.2 Hoe hebt u geprobeerd die weerstand weg te nemen?

4.3 In hoeverre waren de werknemers – in uw beleving – positief over de verandering? In hoeverre wilden ze dat de verandering werd doorgevoerd??

4.4 Hoe hebt u geprobeerd dit gevoel te versterken/veranderen?

4.5 In hoeverre hebben de werknemers zich volgens u ingezet – nadat de verandering van start ging – om de verandering te laten slagen?4.5 Hoe hebt u geprobeerd dit te versterken/veranderen?

4.6 In hoeverre hebt u de indruk dat uw werknemers in staat waren om te veranderen?

→ Even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is.

5. Back-up vragen vertrouwen

5.1 In hoeverre hebt u het gevoel dat uw werknemers u vertrouwen?

- *Wanneer geïnterviewde antwoord met 'veel vertrouwen', vragen: wat zorgt ervoor dat u dat gevoel heeft? Hetzelfde als het antwoord negatief is.*

5.2 In hoeverre hebben werknemers volgens u het gevoel dat u het juiste doet?

5.3 In hoeverre hebt u geprobeerd dat vertrouwen te beïnvloeden? En hoe hebt u dat gedaan?

6. Back-up vragen commitment

6.1 In hoeverre hebt u het gevoel dat werknemers zich verbonden voelen met de organisatie?

6.2 In hoeverre heeft u daar een rol in gespeeld op communicatief gebied?

6.3 In hoeverre hebben werknemers overwogen te vertrekken? En op welke manier hebt u dat geprobeerd te beïnvloeden?

→ Even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is.

7. Back-up vragen onzekerheid

7.1 In hoeverre hebt u een gevoel van onzekerheid bij uw werknemers opgemerkt?

7.2 In hoeverre heeft u die onzekerheid op enige manier beïnvloed? Zo ja, hoe heeft u dat gedaan?

8. Afsluitingsvragen

8.1 In hoeverre bent u tevreden over het verloop van de reorganisatie? Waarom?

8.2 En in hoeverre bent u tevreden met het resultaat tot nu toe?

8.3 Wat had u tijdens het proces beter kunnen doen?

8.4 Hoe ervaart u zelf de manier waarop de reorganisatie is doorgevoerd vanaf de top?

8.5 Als u het meest ideale plaatje zou moeten schetsen, hoe zou u dan de communicatie tijdens een organisatieverandering inrichten?

→ Even samenvatting geven en checken of geïnterviewde er mee eens is.