



Radboud Universiteit Nijmegen

De rol van communicatie in veranderversituaties vanuit het perspectief van de (verander)manager | The role of communication in change situations from the perspective of the (change) manager

Een onderzoek gericht op de reorganisatie van de Nationale Politie | A study focused on the reorganization of the 'Nationale Politie'

Bachelorscriptie

06-06-2017

Sanne van 't Ooster – s4459407

Begeleider: M. Kolthoff

Tweede corrector: L. van de Wijngaert

Aantal woorden: 8247

Samenvatting

Mensen communiceren iedere dag. Of dit nu is via persoonlijk contact, de telefoon of het internet. Communicatie is er, altijd, ook tijdens veranderingen. De rol van communicatie tijdens veranderingen is aangekaart door Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005), maar in de literatuur is het perspectief van de manager op deze rol nog weinig aan bod gekomen.

Daarom ligt de focus van dit onderzoek op de rol van communicatie in verandersituaties vanuit het perspectief van de manager. Dit perspectief is geanalyseerd aan de hand van twee onderzoeksvragen.

In het kader van dit onderzoek zijn tien interviews afgenomen bij leidinggevendenden van de Nationale Politie, die tijdens de reorganisatie in 2013 een team hebben geleid in deze verandering. Het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) heeft hiervoor als de basis gediend. Uit dit onderzoek blijkt dat communicatie volgens de managers daadwerkelijk een rol speelt in verandersituaties. Vanuit het perspectief van de manager is naar voren gekomen dat termen zoals ‘koude’ en ‘warme’ communicatie, het *click-call-face* principe, en medewerkersparticipatie een belangrijke rol spelen in het veranderproces. Het belang hiervan en de relatie met verschillende leiderschapsstijlen vraagt om verder onderzoek.

1. Theoretische inbedding

“Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen.” – Charles Darwin

Niet alleen de natuur is onderhevig aan veranderingen, organisaties zijn dat ook. Verandering is een proces dat constant aanwezig is in organisaties (Burnes, 2000; By, 2005). Dit feit is niet nieuw, maar het tempo waarop deze veranderingen binnen organisaties plaatsvinden, ligt hoger dan ooit tevoren (Moran & Brightman, 2001). Hoewel veranderingen altijd aanwezig zijn in organisaties gaat het doorvoeren van deze veranderingen meestal niet zoals van tevoren gepland. Meer dan 70% van veranderingen die worden uitgevoerd door organisaties zijn niet succesvol (Boonstra, 2004; Otto, Vermeulen, Dresmé & Butz, 2015). Daarbij is communicatie één van de oorzaken van het niet succesvol zijn van een verandering (Ford & Ford, 1995; Lewin, 1999).

De essentiële rol van communicatie in het veranderproces is al door meerdere onderzoekers onder de loep genomen. Theoretische frames zijn gevormd (By, 1995; DiFonzo & Bordia, 1998) en de rol van communicatie is in beeld gebracht (Elving, 2005; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De vraag is echter of deze theorieën, die bedoeld zijn om het management richting te geven over de manier waarop zij moet opereren, ook in de praktijk gebruikt worden. Volgt het management die aanwijzingen vanuit de theorie? En zo ja, levert het dan ook iets op? Managers die een verandering hebben moeten doorvoeren in de praktijk, zijn nog weinig aan het woord geweest. Dit onderzoek tracht meer informatie te verkrijgen over de rol van communicatie in verandarsituaties vanuit het perspectief van de manager.

Om dit concept te verduidelijken wordt eerst het begrip ‘verandering’ uitgelegd en de verschillende soorten veranderingen die er zijn worden besproken. Hierna wordt de rol van de managers die de verandering in de praktijk doorvoeren, besproken. Met behulp van het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) wordt in de laatste paragraaf de mogelijke rol van communicatie in verandarsituaties uitgelegd. Hierna volgen de onderzoeksvragen en, de methode, afgesloten met de resultaten, de conclusie en discussie.

1.1 De verandering

Er is al veel onderzoek verricht naar de manier waarop veranderingen het meest effectief kunnen worden doorgevoerd. Verschillende modellen zijn ontwikkeld die laten zien hoe veranderingen succesvol kunnen worden geïmplementeerd. By (2005) geeft een kritische beschouwing over deze bestaande modellen. Uit die beschouwing volgen drie categorieën waarin veranderingen zijn in te delen: de frequentie, de totstandkoming en de grootte van de verandering (By, 2005). In de tweede categorie, de totstandkoming van de verandering, worden de spontane en geplande aanpak van veranderingen besproken (Bamford & Forrester, 2003; By, 2005). De spontane aanpak is volgens By (2005) en Heracleous (2002) meer gericht op het betrekken van de werknemers bij het proces van de verandering dan de geplande verandering. Boonstra (2004) noemt deze aanpak de ontwikkelbenadering (*bottom-up*). Werknemers mogen zelf meedenken over de manier waarop de verandering moet worden doorgevoerd en worden in alle fasen van het proces betrokken (Boonstra, 2004).

Een geplande verandering is daarentegen ontwikkeld en uitgevoerd door het management zelf, en werknemers hebben daarin weinig tot geen inspraak (Burnes, 2000). Boonstra (2004) noemt deze aanpak de ontwerpbenadering (*top-down*). Het management bepaalt hoe het veranderproces eruit gaat zien. Dit proces verloopt vaak in een lineaire structuur met een duidelijk begin en eind. De aandacht gaat naar de doelen van de organisatie, het veranderproces dat daarbij aansluit en hoe de informatie kan worden doorgegeven aan werknemers (Boonstra, 2004). De geplande aanpak voor het doorvoeren van organisatieveranderingen staat centraal in dit onderzoek, aangezien de meeste veranderingen nog steeds gepland zijn (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Lewin (geciteerd in Burnes, 2000) stelt dat een succesvolle geplande verandering in drie stappen wordt bereikt. Ten eerste moet het management ervoor zorgen dat de werknemers de huidige manier van handelen als niet meer passend gaan zien (*unfreezing the present level*). Daarna moeten de werknemers kennis maken met de nieuwe manier van handelen: de verandering (*moving to the new level*). Als zij kennis gemaakt hebben met de verandering, moet worden gezorgd dat de werknemers dit gaan zien als de nieuwe norm (*refreezing the new level*). Het nieuwe gedrag kan pas bereikt worden nadat het oude gedrag vergeten is.

Dit proces, bestaande uit deze stappen, is essentieel om de werknemers te overtuigen van en mee te krijgen met de verandering. Uit de vele onderzoeken naar de effectiviteit van organisatieveranderingen blijkt namelijk dat het doorvoeren van veranderingen nog steeds een lastig proces is voor organisaties (Boonstra, 2004; Kotter, 1995; Otto et al., 2015; Richardson & Denton, 1996); zoals al eerder is aangegeven mislukt meer dan 70% van de

organisatieveranderingen (Boonstra, 2004; Otto et al., 2015). Dergelijke processen zijn onderdeel van verandermanagement, het continue proces van het aanpassen van de visie, structuur en directie van een organisatie om te voldoen aan de behoeften van de interne en externe stakeholders (Moran & Brightman, 2001). Wetenschappers geven het management handreikingen zodat de verandering zo soepel en efficiënt mogelijk kan verlopen.

Het blijkt lastig om de brug te slaan tussen werknemers en de top in een organisatieverandering (Otto et al., 2015). Het woord ‘verandering’ wordt vaak negatief opgevat door werknemers, omdat zij een verandering associëren met negatieve gevolgen, zoals ontslag (DiFonzo & Bordia, 1998). Werknemers hebben vaak het gevoel dat de top, door middel van veranderingen, alleen de organisatiedoelen tracht te behalen zonder daarbij rekening te houden met de doelen van de individuele werknemers (Otto et al., 2015). De rol van het management gedurende een organisatieverandering zal nader worden toegelicht in de volgende paragraaf.

1.2 Het management

Volgens Graetz (2000) is het sturen, organiseren en doorvoeren van veranderingen een belangrijke taak van managers. Zij moeten oplossingen bieden tijdens een verandering die uitgaan van de gezamenlijke belangen van alle partijen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2016). Keuning en Eppink (2012) verdelen het management in drie lagen: topmanagement, middenmanagement en eerstelijns (uitvoerend) management. De middenmanagers vormen binnen deze verdeling de schakel tussen de top en de werknemers en spelen hierdoor een belangrijke rol in een organisatieverandering. Middenmanagers zijn de personen in een organisatie die toegang hebben tot kennis en inzichten van zowel de top als de werknemers. Zij vormen de brug tussen het strategische en het uitvoerende niveau van de organisatie (Otto et al., 2015). Ook al wordt de verandering ingevoerd door het topmanagement en niet door de middenmanagers, het middenmanagement wordt vaak toch verantwoordelijk gehouden voor het succes of falen van de verandering doordat zij de brug vormen (Burnes, 2000). Dit wordt bevestigd door Clarke (1994) die stelt dat het gedrag van middenmanagers de sleutel tot succes is.

Ook Dirks en Ferrin (2001) zijn het eens met het standpunt van Clarke (1994). Zij onderzochten de invloed van managers op de veranderingsbereidheid van werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat middenmanagers de veranderingsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden door het vertrouwen van de werknemers in de top te verhogen of verlagen. Een hoge mate van vertrouwen heeft namelijk een positieve impact op de veranderingsbereidheid,

terwijl weinig vertrouwen de verandering kan hinderen. Een belangrijke relatie bestaat dus tussen de mate van vertrouwen van werknemers in de middenmanagers en hun veranderingsbereidheid ten opzichte van een organisatieverandering. Deze termen (veranderingsbereidheid en vertrouwen) worden toegelicht in paragraaf 1.3.

Niet alleen het vertrouwen in de top heeft een effect op de veranderingsbereidheid van werknemers. Middenmanagers kunnen de veranderingsbereidheid ook vergroten door het hanteren van een bepaalde leiderschapsstijl. Volgens Breevaart, Bakker, Demerouti en Derks (2015) kijken werknemers meer op naar hun leider in tijden van onzekerheid. Wanneer die leider meer charismatische eigenschappen toont, zullen werknemers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Dat kan vervolgens weer een positieve invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Eén van de kenmerken van een leiderschapsstijl is de communicatiestijl die invloed heeft op het wel of niet succesvol zijn van de verandering.

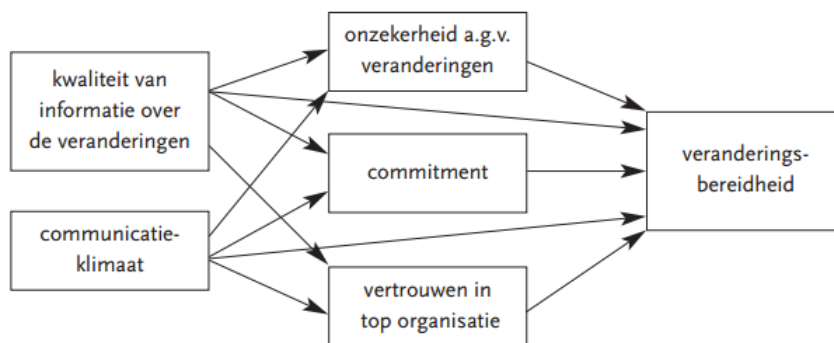
Luo, Song, Gebert, Zhang en Feng (2016) onderscheiden diverse communicatiestijlen die voor een leider tijdens een verandering van belang zijn. Zij definiëren deze leiderschapscommunicatiestijl als *'the characteristic way a leader sends verbal, paraverbal, and non-verbal signals in supervisor-subordinate interactions, denoting in what way his or her messages should usually be interpreted'* (Luo et al., 2016, p. 244). Zij onderscheiden vijf dimensies. De eerste dimensie is hoop-georiënteerd (*hope orientation*). De managers moeten ervoor zorgen dat werknemers inzien dat de verandering voor hen iets zal opleveren en dat het resultaat snel te bereiken is. De tweede dimensie is gekoppeld aan de transparantie van de verandering (*reality orientation*). Dit wil zeggen dat managers constant complete en feitelijke informatie over de verandering moeten communiceren naar de werknemers toe. De derde dimensie houdt rekening met de doelen van de werknemers van de organisatie (*subordinate orientation*). Het management moet niet alleen de voordelen voor de organisatie als gevolg van de verandering benadrukken, maar ook duidelijk aangeven op welke manier de werknemer in de organisatie kan bijdragen. De vierde dimensie houdt in dat de manager er zeker van moet zijn dat hij de verandering zal doorvoeren en bereid is om werknemers hulp te bieden tijdens dit proces (*support orientation*). Als laatste hebben Luo et al. (2016) een vijfde dimensie toegevoegd die bestaat uit het dwingend en krachtig communiceren van de verandering naar werknemers (*enforcement orientation*).

De eerste, derde en vierde dimensie (*hope, subordinate en support*) zijn volgens Luo et al. (2016) positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de werknemers. De communicatiestijl, die een manager aanneemt, heeft invloed op de veranderingsbereidheid van de werknemers. Uiteraard heeft niet alleen de communicatiestijl van de manager invloed op de

veranderingsbereidheid, maar ook de keuzes die hij maakt in communicatie over het algehele proces.

1.3 Communicatie

Communicatie is een essentieel onderdeel van een organisatie en een belangrijke reden voor het falen van een verandering (Smeltzer, 1991). Om welk type verandering het ook gaat, iedereen maakt gebruik van communicatie tijdens een verandering. Aan dit onderdeel is veel aandacht besteed in de literatuur (DiFonzo & Bordia, 1998; Elving, 2005; Elving en Bennebroek Gravenhorst, 2005; Jones, Watson, Gardner, & Gallois, 2004). Eén van de modellen waarin de rol van communicatie in verandersituaties wordt uitgelegd, is het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005, p. 318), te zien in Figuur 1.



Figuur 1. Conceptueel onderzoeksmodel. Herdrukt van "Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen" van W.J.L. Elving & K.M. Bennebroek Gravenhorst, 2005, *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), p. 318.

Het model bestaat uit vijf verschillende concepten die invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Het eerste concept is kwaliteit van informatie over de veranderingen, oftewel communicatie om te informeren. Het tweede concept is communicatieklimaat. Dit is gerelateerd aan het creëren van een gevoel van eenheid bij de werknemers. Daaropvolgend zijn drie concepten van belang: onzekerheid als gevolg van veranderingen, commitment en vertrouwen in de top van de organisatie. Al deze concepten hebben invloed op de veranderingsbereidheid. In de volgende alinea's worden de concepten verder toegelicht.

Communicatie om te informeren

Volgens Elving (2005) is het van cruciaal belang om informatie over de verandering naar de werknemers te communiceren. Het geven van informatie vormt het primaire doel van communicatie (De Ridder, geciteerd in Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De communicatie die vanuit het management komt om te informeren over de verandering moet het

nut en de noodzaak aangeven van de verandering (Elving, 2005). Het nut bevat informatie over het voordeel dat de verandering voor de werknemers en organisatie oplevert. De noodzaak beschrijft de redenen voor de verandering. Door het delen en geven van informatie over de organisatie raken de werknemers meer verbonden met de organisatie.

Communicatieklimaat

Volgens Elving (2005) kan de manier waarop een organisatie communiceert, invloed hebben op de werknemers. Uit het onderzoek van Smidts, Van Riel en Pruyn (2001) blijkt dat het niet zozeer gaat om wat gecommuniceerd wordt, maar hoe de organisatie de informatie communiceert naar de werknemers. Het communicatieklimaat kan ervoor zorgen dat mensen het gevoel hebben dat zij verbonden zijn aan de organisatie. De *Social Identity Theory* (Tajfel & Turner, 1979) geeft een verklaring waarom het communicatieklimaat invloed op werknemers kan hebben. Mensen zijn altijd op zoek naar een manier om tot een bepaalde eenheid te kunnen behoren. Het communicatieklimaat zorgt voor die eenheid in de organisatie. Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) en Smidts et al. (2001) stellen dat de manier waarop je communiceert van belang kan zijn voor het communicatieklimaat door gericht te zijn op de tevredenheid van werknemers tegenover anderen in de organisatie en de mogelijkheden voor de werknemers om te reageren op informatie.

Onzekerheid als gevolg van veranderingen

Onzekerheid is het gevolg van het onduidelijk handelen van het management tijdens een verandering (Kotter, 1996). Naast het informeren en het communicatieklimaat vormt onzekerheid een uitdaging voor managers die veranderingen implementeren (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Communicatie kan invloed hebben op de mate van onzekerheid en voor managers is het een uitdaging om grip te krijgen op deze onzekerheid. Dit komt doordat onzekerheid lastig is weg te nemen (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Een individu ervaart onzekerheid als hij (de gevolgen van) een gebeurtenis niet precies kan voorspellen (Milliken, 1987). De twijfel die hierdoor ontstaat, vormt een drijfveer voor ieder individu om op zoek te gaan naar informatie om die twijfel en dus de onzekerheid weg te nemen (Bradac, 2001).

Tijdens het op zoek gaan naar informatie kan een werknemer verhalen horen die nog niet bevestigd zijn, namelijk geruchten (Elving, 2005). Geruchten zijn een verschijnsel van onzekerheid (DiFonzo & Bordia, 1998). Deze geruchten vormen een belangrijke factor in het falen van een verandering (DiFonzo & Bordia, 1998; Smeltzer, 1991). De werknemers nemen

kennis van de verandering via geruchten. De directe oorzaak van deze geruchten is dat het management niet op tijd accurate informatie geeft (DiFonzo & Bordia, 1998; Richardson & Denton, 1996). Een mogelijke verklaring is dat het management op dat moment te kort schiet in het eerste onderdeel van het model: communicatie om te informeren.

Commitment

Zoals al eerder besproken is, zijn mensen altijd op zoek naar een eenheid waar zij bij kunnen horen (Tajfel & Turner, 1979). Wanneer een werknemer het gevoel heeft dat hij onderdeel is van de organisatie-eenheid, wil de werknemer dit gevoel behouden, ook tijdens een verandering (Hogg, geciteerd in McKeown, Haji & Ferguson, 2016). De binding van een individuele werknemer aan de organisatie is voor de organisatie van groot belang (Meyer & Allen, 1991). De binding aan de organisatie wordt mede door het communicatieklimaat beïnvloed (Elving, 2005).

Commitment wordt door van Meyer en Allen (1991) ingedeeld in drie verschillende typen: affectief, continuïteit en normatief. Affectief commitment betreft de emotionele verbondenheid en identificatie met de organisatie. Continuïteitscommitment verwijst naar de kosten die een werknemer inschat bij vertrek of de winst wanneer hij zal blijven. Normatief commitment verwijst naar de mate waarin een werknemer zich verplicht voelt om bij een organisatie te blijven. Uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de informatie, de onzekerheid als gevolg van de verandering en het normatieve commitment de significante voorspellers zijn van veranderingsbereidheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Vertrouwen in de top van de organisatie

Naast deze drie typen commitment is het vertrouwen in de top van de organisatie ook van belang. Managers kiezen vaak voor een ontwerpbenadering (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Bij deze benadering is het vertrouwen in de top van de organisatie van belang om een succesvolle verandering door te voeren. Het vertrouwen wordt gedefinieerd als een toestand waarin men elkaar toevertrouwt om acties uit te voeren (Dirks & Ferrin, 2001).

Volgens Dirks en Ferrin (2001) kan vertrouwen op twee manieren werken. Goed vertrouwen kan directe effecten vertonen op de werkvloer zoals een positievere houding, hogere levels van medewerking en betere prestaties op de werkvloer. Daarnaast kan het ook een indirect effect hebben. De reacties van een individu op de andere partij kunnen worden geleid door vertrouwen in die partij. Elving (2005) koppelt vertrouwen aan het communicatieklimaat. Het communicatieklimaat gaat over de tevredenheid van werknemers over anderen in de

organisatie; vertrouwen is hiervoor een maatstaf.

Om een niveau van goed vertrouwen en tevredenheid te bereiken is een transparant en consistent management nodig. Dit soort management wordt bereikt wanneer managers naar hun werknemers uitstralen dat zij zich verantwoordelijk voelen en de taak aankunnen (Covin & Kilmann, 1990). Door het aannemen van een bepaalde leiderschapscommunicatiestijl, zoals het hulp bieden aan werknemers tijdens de verandering (*support orientation*), kan het vertrouwen worden beïnvloed.

Veranderingsbereidheid

Het begrip veranderingsbereidheid is al vaker aan de orde gekomen. Volgens Visser, Willems en Ribbens (2005) wordt de term veranderingsbereidheid als volgt gedefinieerd: ‘een cognitief, emotioneel en intentioneel positieve attitude ten opzichte van een verandering’ (p. 14). Veranderingsbereidheid is de positieve tegenhanger van het begrip weerstand (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De oorzaken van weerstand zijn volgens Metselaar et al. (2016) terug te leiden tot de organisatieverandering zelf. Voorbeelden van oorzaken van weerstand zijn: de organisatieverandering heeft een bedreigend karakter voor werknemers, de manier waarop een verandering wordt aangestuurd en het gedrag van de werknemers zelf (Metselaar et al., 2016). Uit het onderzoek van Canning en Found (2015) blijkt dat gebrek aan communicatie een significante voorspeller van meer weerstand kan zijn.

Uit de voorgaande alinea's blijkt dat alle factoren van het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) gekoppeld kunnen worden aan communicatie in een organisatie en zo invloed kunnen uitoefenen op de effectiviteit van een verandering. Het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) vormt hierdoor een goede basis voor dit huidige onderzoek.

1.4 Onderzoeksvraag

Uit de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat het niet eenvoudig is om een succesvolle organisatieverandering tot stand te brengen. Managers en hun manier van communiceren hebben in dit proces een cruciale rol. De rol van communicatie is toegelicht aan de hand van het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005). Dit model zou hulp moeten bieden aan managers tijdens een organisatieverandering. Het is gebaseerd op effectstudies bij werknemers, maar kijkt daarentegen niet naar de rol van communicatie vanuit het perspectief van de manager. Het geeft geen concrete antwoorden op de manier waarop managers het model in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen. Ook andere theoretische raamwerken en modellen

(By, 1995; DiFonzo & Bordia, 1998; Elving, 2005) blijven steken bij hoe een manager deze modellen kan gebruiken om een positieve invloed te hebben op het veranderproces en het resultaat ervan.

Uit de theorie komt wel naar voren dat de managers een belangrijke rol spelen in het veranderproces, maar zij zijn nog nooit echt aan het woord geweest om uit te leggen wat zij nu werkelijk ondervinden van een dergelijk proces. Heeft de manager in een veranderproces dezelfde doelen als die in de theorie worden besproken? En hoe proberen zij de onzekerheid en weerstand daadwerkelijk weg te nemen? Weten zij überhaupt dat begrippen zoals weerstand, commitment en vertrouwen invloed kunnen hebben op hoe hun werknemers gaan reageren op de verandering? Al deze vragen zijn onbeantwoord gebleven in de theorie. Daarom richt dit onderzoek zich op dit aspect. Daarmee worden de onderzoeksvragen:

Wat is de rol van communicatie in verandersistuaties vanuit het perspectief van de (verander)manager?

In hoeverre komt de rol van communicatie in verandersistuaties vanuit het perspectief van de (verander)manager overeen met de theorie?

De interviews vormen het exploratief kwalitatief onderzoek waarmee we meer inzicht willen krijgen in de rol van de rol van communicatie in verandersistuaties vanuit het perspectief van de (verander)manager. Het theoretisch kader vormde de basis voor die interviews.

2. Methode

2.1 Instrumentatie

In 2013 is er bij de Nationale Politie een reorganisatie gestart die doorgevoerd moest worden in het hele land. Voor dit onderzoek zijn er (diepte-) interviews afgenomen binnen de Nationale Politie van Nederland. De topiclijst die is gebruikt voor de interviews is bijgevoegd in de Appendix. De topics zijn reeds in het theoretisch kader uitgelegd. Het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) vormde de basis voor de interviewvragen.

Tijdens het interview werd er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van open vragen. Per onderwerp waren er een aantal back-up vragen opgesteld mocht de geïnterviewde niet zelf een onderwerp aansnijden. Wanneer bleek dat de geïnterviewde deze onderwerpen zelf al had benoemd, hoefden deze vragen niet herhaald te worden. Deze back-up vragen werden vooral gebruikt bij de onderwerpen vertrouwen en commitment. Deze vragen vormden een houvast voor de interviewer zodat ieder topic ook daadwerkelijk werd besproken. De interviewers begonnen elk interview met een korte introductie om de geïnterviewde het verloop van het gesprek duidelijk te maken en op zijn gemak te stellen. Het interview begon met een algemene vraag zodat de functie en carrière van de geïnterviewde duidelijk werden. Vervolgens volgden de vragen over de topics organisatieverandering en de reorganisatie bij de Nationale Politie. Daarna werden de topics communicatie om te informeren, communicatieklimaat, weerstand/veranderingsbereidheid, onzekerheid, vertrouwen en commitment besproken.

Na deze topics, die gebaseerd zijn op het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005), werd het onderwerp leiderschapstijl aangekaart. Eerst werd aan de geïnterviewde gevraagd hoe hij zichzelf als leider zou omschrijven. Dit antwoord werd daarna door de geïnterviewde zelf vergeleken met de vijf leiderschapsdimensies van Luo et al. (2016). Als afronding van het interview werden nog enkele afsluitende vragen gesteld over de mening van de participant over het verloop van de reorganisatie.

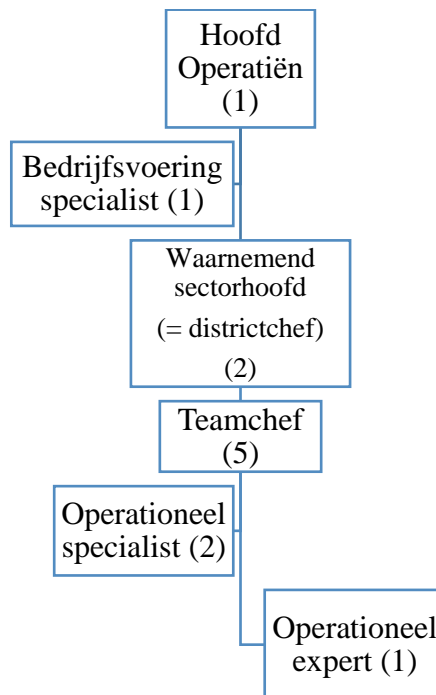
Er zijn verschillende maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Ieder interview is afgenomen door twee onderzoekers. Per interview nam één van de twee onderzoekers het interview af en voerde het gesprek met de geïnterviewde, terwijl de ander de geïnterviewde observeerde en aantekeningen maakte op een laptop. Bovendien is ieder interview opgenomen met een telefoon.

2.2 Participanten

De Nationale Politie, de politievakbonden en de Centrale Ondernemingsraad hebben eind 2012 een Hoofdlijnenakkoord gesloten. Met ingang van 1 januari 2013 is er één Nationale Politie,

die bestaat uit tien regionale eenheden. Deze reorganisatie moest leiden tot een efficiënter werkende politie die meer als een eenheid zou gaan fungeren. Deze tien eenheden zijn weer verdeeld in 43 districten (<http://reorganisatie-politie.nl/>).

In totaal zijn er twaalf participanten in tien interviews geïnterviewd. Zij waren afkomstig van de districten Maas & Leijgraaf, Drenthe, Bergen op Zoom (2x), Zuidoost Drenthe, Oost-Utrecht, Gooi en Vechtstreek Zuid, Oost-Nederland, Roermond en Amsterdam Nieuw-West. Bij twee interviews werd het gesprek bijgewoond door twee werknemers van de begeleidende staf. De leeftijd van de participanten varieerde tussen de 35 en 60 jaar. Acht van de twaalf participanten waren man. Een mogelijke participant voor dit onderzoek werd geselecteerd op de criteria dat hij tijdens de reorganisatie de verandering heeft begeleid voor een groep werknemers. De functies van de participanten verschilden omdat niet in ieder district een persoon met een gelijkwaardige functie werd gebruikt om de verandering te begeleiden. De hiërarchie van de functies binnen de Nationale Politie is te zien in Figuur 2. De verdeling van de functies van de geïnterviewden is aangegeven door het aantal achter de functienaam.



Figuur 2. Organogram bevattende de hiërarchie van de functies van de participanten.

2.3 Procedure

De groep van zes onderzoekers werd opgesplitst in duo's. Ieder duo nam contact op met verschillende districten over het hele land om zo tot een aantal van tien participanten te komen. Alle interviews vonden plaats in de periode van 25 april tot en met 18 mei 2017. De locatie van de interviews verschilde per participant. Het interview werd namelijk afgenomen op de werkplek van de participant. De interviews hebben tussen de 45 en 90 minuten geduurd en de algemene sfeer tijdens de interviews was ontspannen mede doordat het interview plaatsvond op de eigen werkplek.

De districten werden hoofdzakelijk benaderd via Facebook of via telefonisch contact. Het opvallende was dat er via Facebook meer respons kwam vanuit de districten dan per telefoon. Nadat het eerste contact was gelegd via een van deze twee kanalen werd er een mail verstuurd naar de participant. Deze mail bevatte informatie over de interviewers, de reden voor dit interview, en een mogelijke datum om het interview te plannen.

Van tevoren werd weinig informatie aan de participanten vrijgegeven over het doel van het onderzoek, om er zo voor te zorgen dat de participant zo neutraal mogelijk het gesprek in ging. Termen als communicatie, weerstand en vertrouwen werden zoveel mogelijk vermeden om de neutraliteit van de participant te waarborgen. Alle interviews zijn door middel van een telefoon opgenomen en iedere participant heeft hiervoor een toestemmingsverklaring ondertekend.

Voorafgaand aan het interview is er alleen naar de participant van Amsterdam Nieuw-West een korte samenvatting van de topiclijst toegestuurd, omdat zij door tijdgebrek graag concrete antwoorden wilde geven.

2.4 Analyse

De opnames die zijn gemaakt van de interviews werden gebruikt voor het transcriberen. Alle interviews zijn door een onderzoeker getranscribeerd met behulp van de website www.otranscribe.com. De transcripties zijn door middel van deductief coderen gecodeerd. Vaste topics werden vastgelegd vanuit de theorie en het transcript werd over deze topics verdeeld. De theorie werd hierdoor vergeleken met de praktijk. Een kleine inductieve toevoeging was mogelijk, omdat er door de participanten onderwerpen konden worden aangehaald die niet in de literatuur terug komen. Deze onderwerpen zijn gecodeerd als 'bijvangst'. De andere gebruikte codes waren: organisatieverandering, reorganisatie Nationale Politie, communicatie om te informeren, communicatieklimaat, weerstand/veranderingsbereidheid, vertrouwen, commitment, onzekerheid, en leiderschapstijl.

Al deze codes werden daarna in een Excelbestand geplaatst. Iedere respondent was genummerd met een nummer tussen de één en de tien. De codes werden gegroepeerd naar topic in het bestand. Na de code volgde de inhoud van de code in trefwoorden. Hierna werden mogelijke citaten en/of opmerkingen aangegeven. Als laatste, werd het volledige transcriptie fragment in het bestand geplaatst. Zodra de analyse van het interview was voltooid, werden alle codes door een tweede codeur gecheckt. Wanneer de eerste en tweede codeur het niet eens waren met elkaar over een bepaalde code werd er via telefonisch contact overlegd en uiteindelijk eensgezind een code besloten. Op deze manier werd de betrouwbaarheid van de coderingen gewaarborgd.

Toen alle analyses waren gecheckt door de tweede codeurs werd van ieder interview een samenvatting gemaakt per topic. Het totaal van tien samenvattingen, waarin alle topics worden besproken, vormen de data die werden gebruikt voor dit onderzoek.

3. Resultaten

In de vorige hoofdstukken zijn de theoretische inbedding en de manier waarop de empirische data zijn verzameld beschreven. De resultaten van de tien afgenomen interviews worden in dit hoofdstuk beschreven. De volgorde die in de theoretische inbedding aan bod is gekomen zal ook in dit hoofdstuk de leidraad vormen.

3.1 Verandering

Alle tien geïnterviewden waren het grotendeels eens met de definitie van Moran en Brightman (2001) die in de theoretische inbedding is gegeven. Een toevoeging aan de definitie was dat een organisatieverandering niet alleen het aanpassen van de structuur van de organisatie is, maar ook zeker de cultuur. Door regio Gooi en Vechtstreek Zuid werd het uitgelegd als:

‘Voor mij is een organisatieverandering niet alleen de hark een beetje bijstellen, als jullie weten wat de hark is? Dus ... echt de organisatie hoe ... die is neergezet dus in afdelingen en dergelijke, maar vooral de cultuur want dat is het zwaarst wegende factor.’

Alle geïnterviewden beschreven dat de reorganisatie van de politie een verandering was op twee manieren. Het was een verandering in de structuur van de politie zelf en een verandering op de inhoud van functies. Deze twee processen van de verandering leidden uiteindelijk tot een cultuurverandering. Een participant legde uit hoe deze cultuurverandering ontstond:

‘Als je een afspraak maakt op gedrag, dan kun je ze ook op gedrag aanspreken en feedback geven. En als je op gedrag aanspreekt en feedback geeft, dan beïnvloed je aan de slotsom de cultuur. Want de cultuur is niks meer of minder als hoe doen we met z’n allen de dingen zoals we ze doen. En hoe zijn onze manieren en door zeg maar dus gedrag bespreekbaar te maken kun je cultuur beïnvloeden.’

Het doel van de reorganisatie was het creëren van één Nationale Politie. Om dit te kunnen bereiken heeft er een proces van centralisatie plaats gevonden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het samenbrengen van de regio’s Brabant Noord en Brabant Zuidoost, en het terugbrengen van het aantal teams van drie naar twee in de regio Bergen op Zoom.

Door vijf geïnterviewden werd de reorganisatie gezien als een top-down proces waarbij in eerste instantie weinig inspraak mogelijk was. Bij velen was er echter wel begrip voor het

idee om een eenheid te vormen. Eén participant zag de reorganisatie niet als van bovenaf opgelegd en kon de werknemers veel inspraak bieden.

'... dus dan stel je de vraag aan de mensen we moeten naar één groot team; en hoe gaan we dat in één groot rooster onderbrengen. En dan leidt dat tot een bijeenkomst met medewerkers; en dan kom je tot een eerste aanzet en zo geldt dat voor heel veel onderwerpen. Dus ... die vrijheid van meedenken kun je wel bieden.'

3.2 De manager

Vanuit de top werd, volgens de participanten, vaak slecht gecommuniceerd naar de middenmanagers. Zij moesten vaak zelf beoordelen welke informatie relevant was voor de werknemers. De rol van middenmanager als link tussen de top en de werkvloer werd bevestigd in de interviews. Deze rol werd onder andere omschreven als:

'Want ik ben wel een soort filter, dus ik ben ook wel een soort hitteschild'

Onder de laag van middenmanagers zat nog een laag inspecteurs. Zij waren vaak het eerste aanspreekpunt voor de werknemers. Deze inspecteurs hielpen de middenmanagers met het verspreiden van informatie naar de werkvloer. De invloed die deze inspecteurs hadden op de communicatie naar de werkvloer werd in het ene gebied als positief ervaren en meegenomen in het proces:

'Begin 2016 heeft die groep tegen mij gezegd nou zijn we te snel gegaan. Dat is twee maanden ... gecommuniceerd vanuit de leiding en toen zeiden inspecteurs nee ... hou op dit is te gek dit is te veel zo snel kan het niet. Toen zijn we er ook meegestopt.'

Maar in een ander gebied zorgden deze inspecteurs (onbewust) voor een barricade in de communicatie naar de werkvloer:

'...iedere twee weken koffiemomentjes met de teams even gaan houden. En dan gingen wij gewoon zitten en de collega's die kwamen allemaal naar binnen ..., en dan zeiden we nou vertel maar wat leeft er. En dan werden ons problemen voorgelegd, waarover we in het MT allang

gesproken hadden; ...maar die waren niet bekend bij de collega's, en dan merk je die hele verbinding is onvoldoende.'

3.3 Leiderschapsstijl

Van de vijf dimensies van leiderschapsstijlen die in de theoretische inbedding zijn genoemd werd alleen de *subordinate oriented* niet aangewezen door een geïnterviewde. *Enforcement*, *hope* en *reality* werden het vaakst genoemd. Deze drie dimensies laten zien dat het betrekken van de werknemers bij het proces als belangrijk wordt ervaren.

Naast deze vijf dimensies werd begrip tonen als een belangrijke eigenschap gezien voor leiders. Hier werden 'duidelijk communiceren' en 'goed weten wat er speelt in je team' aan toegevoegd. Volgens vier geïnterviewden was het ook van belang dat je als leider de moeilijke gesprekken ook aangaat. Wanneer de boodschap niet leuk is, is het van belang om de informatie eerlijk over te brengen, maar hierbij wel begrip te tonen. Eén van de operationeel specialisten legde hierbij de nadruk op de gemeente gevoelsreflectie. Als leider hoor je begrip te tonen, maar dit begrip moet wel oprecht zijn anders kan het averechts werken.

'Weet je als mensen merken dat je snapt waarom ze een bepaalde emotie hebben, of dat nou kwaad, verdrietig, huilen, weet ik veel wat is en je kunt daar een gevoelsreflectie, ...moet die wel gemeend zijn. Niets zo erg als een niet gemeende gevoelsreflectie.'

3.4 Communicatie om te informeren

Alle participanten maakten gebruik van communicatie om te informeren tijdens de verandering. Zij refereerden hiernaar als '*koude communicatie*'. Het overbrengen van informatie aan de werknemers gebeurde op verschillende manieren zoals via (nieuws)brieven, intranet en de algemene website. Een andere manier die door alle participanten is genoemd is het organiseren van teambijeenkomsten om zo de informatie persoonlijk naar de werknemers over te brengen. De teambijeenkomsten en het in gesprek gaan met werknemers werd '*warme communicatie*' genoemd. Hierbij waren het niet achterhouden van informatie en eerlijk zijn tegen je werknemers kernbegrippen.

Een manier om deze twee soorten van communicatie met elkaar te verbinden was het *click-call-face* principe. De werknemers moesten eerst informatie zoeken op het internet om daarna over te gaan op telefonisch contact. Als ze daarna nog vragen hadden, werd er een persoonlijk gesprek gepland.

Regio Amsterdam Nieuw-West verschilde in mening om geen informatie achter te houden. Deze manager merkte namelijk dat het constant doorgeven van informatie geen positief effect had en is daarom overgegaan naar het delen van informatie, met die groep personen waarvoor het op dat moment van belang was. De andere geïnterviewden merkten dit verschijnsel niet en hebben zoveel mogelijk informatie doorgegeven aan hun werknemers.

3.5 Communicatieklimaat

De operationeel expert gaf aan zelf weinig inspraak gehad te hebben in de reorganisatie. Daarom heeft hij zijn werknemers ook weinig inspraak gegeven. In normale situaties was er wel sprake van medewerkersparticipatie en hij had dit graag meer willen geven tijdens de reorganisatie. Opmerkelijk is dat de teamchef van die operationeel expert duidelijk heeft gemaakt dat de werknemers juist wél veel inspraak hadden.

‘...Ga vooral in gesprek met je medewerkers. Neem ze mee he. Wat jij dan ook hoort: Toon begrip, biedt een luisterend oor. Maar vooral ook, laat ze zien dat ze zelf ook een rol hebben. Laat ze die rol ook pakken.’

Door de negen andere participanten werd genoemd dat inspraak wel mogelijk was. Medewerkersparticipatie werd genoemd als dé manier om de werknemers te betrekken bij de reorganisatie. Een manier om medewerkersparticipatie te bevorderen was het geven van verantwoordelijkheden aan werknemers. Voorbeelden van die medewerkersparticipatie waren:

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

‘Er wordt gewoon in het werkoverleg besproken,...wie heeft er zin om mee te denken over bepaalde onderwerpen?’

Doordat iedereen gebruik heeft gemaakt van de ‘koude’ communicatie, kan het verband gelegd worden tussen communicatie om te informeren, ‘koude’ communicatie, en het

communicatieklimaat, ‘warme’ communicatie. Het een kan niet zonder het ander. Dit proces werd als volgt beschreven:

‘Terwijl je het niet kunt doen zonder dat je daar persoonlijke uitleg op je team bij doet....we kregen geregeld van die fact sheets..., die we dan met de collega's moesten delen. Mochten delen. ...Het ene kan niet zonder het ander denk ik. Jij doet het verhaal en ... je verwijst dan naar de landelijke site, waar ze eigenlijk alles op kunnen zoeken. Nog een keer na kunnen lezen.’

3.6 Onzekerheid

Onzekerheid bij de werknemers werd door bijna alle participanten herkend tijdens de reorganisatie. Eén participant had geen onzekerheid geconstateerd bij de werknemers. De onzekerheid had twee oorzaken: het mogelijk veranderen van functie en locatie. Baanzekerheid was er wel binnen de reorganisatie, dus daar kwam de onzekerheid niet vandaan.

Deze onzekerheid werd vaak gelinkt aan het begrip weerstand. Velen zagen de onzekerheid als de oorzaak voor de weerstand die ontstond voor de reorganisatie. De participanten waren niet in staat om de onzekerheid geheel weg te nemen. Het werd wel geprobeerd door middel van ‘warme’ communicatie.

‘Altijd eerlijk zijn 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 te nemen en werk uit je handen laten vallen en hier met een kop koffie te gaan zitten.’

3.7 Commitment

Het commitment aan de organisatie werd door alle participanten bevestigd. Commitment was echter vaak niet verbonden aan de organisatie, maar aan de inhoud van het werk. De werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd om dit werk te doen; ze zijn verbonden aan het team en niet aan de Nationale Politie. In regio Amsterdam Nieuw-West kwam naar voren dat het commitment aan het eigen korps groot is, maar wanneer het verder gaat dan het eigen korps, dus richting de Nationale Politie, dan neemt deze verbondenheid aan de organisatie af. Dit gevoel werd door meerdere regio's gedeeld.

'Amsterdammers zijn heel trots op het korps Amsterdam, maar het korps Nationale Politie... Ik heb niet te maken met een chef uit Limburg of een wijkagent in Friesland.'

Wanneer de geïnterviewden merkten dat het commitment laag was, werden er verschillende 'warme' communicatie methoden gebruikt om deze te verhogen. Een voorbeeld hiervan is:

'een heel programma 'gericht en verbindend' heet dat. En dat is vooral gericht op, op de samenwerking.. de collega's onderling. We willen samen een district zijn, we willen samen het gevoel hebben het is van ons. ... één van die dingen is bijvoorbeeld we hebben laatst een heel districtsdag gehad.. zijn we naar weet je waar dat.. dierentuin van Amersfoort en daar hebben we een conferentie gehad en leuke dingen met elkaar gedaan.'

3.8 Vertrouwen

Het commitment aan het team had ook een invloed op het vertrouwen. Hoe groter het gebied, hoe minder het vertrouwen in de organisatie. In het algemeen overheerste het gevoel dat er wel degelijk vertrouwen was in de leider zelf. Enkel uit de regio Drenthe kwam naar voren dat het vertrouwen in de teamchef niet gedaald is, maar het vertrouwen in de organisatie zeker wel.

Voor sommigen kwam dit vertrouwen in de leider voort uit daden en niet uit communicatieve handelingen. Het merendeel was het er echter over eens dat 'warme' communicatie een goed middel is om het vertrouwen te krijgen of te verbeteren. Hierbij was het belangrijk om eerlijk te zijn in de communicatie en geen angst te zaaien. Een voorbeeld van deze 'warme' communicatie werd gegeven door de regio Drenthe:

'Dus ik voer heel veel individuele gesprekken. Dan zit ik gewoon bijna twee uur met een collega, dan ga ik boven lekker laag op de bank zitten. Gewoon van: wat is er dan met je aan de hand? Wat is er gebeurd? ...En uiteindelijk probeer je dan te eindigen met vertrouwen in elkaar uit te spreken en stip op de horizon te zetten en weer door te gaan.'

Het uit handen geven van verantwoordelijkheden en zelf, als leider, vertrouwen geven aan de eigen groep was vooral voor de drie districten uit het westen van het land van belang. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

‘Dus ik probeer gewoon zo eerlijk mogelijk het verhaal te vertellen, zonder dat ik probeer, ik wil ook geen angst kweken zal ik maar zeggen, in dit voorbeeld dan. Dus terug naar vertrouwen, ja, ik vraag ook aan collega's van: hoe zou je het zelf willen? Vaak komen ze tot dezelfde oplossing.’

Wat wel benadrukt werd door het waarnemend sectorhoofd uit Drenthe is dat het van belang is dat vertrouwen niet alleen maar aanwezig is tijdens de reorganisatie, maar dat je werknemers altijd vertrouwen in de manager moeten hebben.

‘Vertrouwen heeft niks te maken met reorganisatie. Vertrouwen heeft te maken met hoe ze naar jou als mens kijken.’

3.9 Veranderingsbereidheid / Weerstand

Het vertrouwen in de reorganisatie is door meerdere participanten gelinkt aan weerstand. Weerstand was bij iedereen aanwezig, behalve bij de operationeel expert. Bij hem werd wel ontevredenheid gezien, maar geen echte weerstand. Een bewijs dat deze weerstand bij andere regio's aanwezig was werd door regio Brabant gegeven:

‘Ja en we hebben gezien hè, desondanks, hè dat het ziekteverzuim ook is gestegen. En ik weet niet of jullie een beeld hebben bij wat hoog ziekteverzuim is; maar ruim negen procent? Dat is heel veel. Normaliter zit je op één tot twee procent.’

Voor velen werd medewerkersparticipatie genoemd als een instrument om deze weerstand aan te pakken. Medewerkersparticipatie is een voorbeeld van het communicatieklimaat. Dit werd dus genoemd als middel om de weerstand te verminderen.

3.10 Evaluatie reorganisatie

De meerderheid van de participanten was redelijk tevreden met de reorganisatie. Niet zozeer met het proces, maar met de plek waar ze nu zijn en het idee achter de reorganisatie. Uit het oogpunt van efficiëntie waren de meesten een voorstander van de reorganisatie. In het proces zijn er echter fouten gemaakt.

Er werd bijvoorbeeld meerdere keren genoemd dat de reorganisatie met weinig visie is

gestart en dat het is onderschat door de top. Ook vonden vooral de niet-stedelijke regio's dat er te weinig is gekeken naar de verschillen in het land. Een voorbeeld hiervan:

'Elk, elke eenheid, elk territoriale eenheid, hebben we er nog maar tien van he, waarvan Limburg er één is. Moet een flex ME peloton hebben. Dat is in Den Haag en Amsterdam en Rotterdam hartstikke logisch. Daar moeten ze op die knop kunnen duwen, en dan moeten die mannen gelijk helemaal klaar staan. Hier hebben we dat echt, echt niet nodig.'

Daarnaast werd door bijna alle geïnterviewden de duur van de reorganisatie als grote fout genoemd. Doordat het te lang heeft geduurd stegen de onzekerheid en weerstand binnen de teams. Ook heeft het weghalen van een tussenlaag leidinggevenden en communicatiespecialisten volgens drie regio's niet geholpen. Hierdoor werd het werk voor de ene leidinggevende die overbleef zwaarder en moeilijker.

De regio Amsterdam Nieuw-West benoemde nog expliciet dat het werk van de politie draait om de burger. Het perspectief van de burger moet in iedere verandering op nummer één staan. Daarom werd er in Amsterdam Nieuw-West vooral geluisterd naar de burger en hoe zij wilden dat de politie verbeterde, omdat de top dit perspectief soms vergat.

'We zijn echt de politie van de burger en daarna pas van de overheid.'

4. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk worden de twee onderzoeksvragen behandeld naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek. Tevens worden mogelijke verklaringen gegeven voor de resultaten zoals die uit hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen. De beperkingen van dit onderzoek worden genoemd, om vervolgens af te sluiten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

4.1 Mogelijke verklaringen

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek naar aanleiding van de twee onderzoeksvragen toegelicht en worden een aantal conclusies getrokken. Bij onderzoeksvraag 2 wordt de volgorde van het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) aangehouden.

Onderzoeksvraag 1: Wat is de rol van communicatie in verandersituaties vanuit het perspectief van de (verander)manager?

Uit dit onderzoek is gebleken dat de rol van communicatie in de reorganisatie bij de Nationale Politie vanuit het perspectief van de (verander)manager als essentieel wordt ervaren. Communicatie heeft de leidinggevenden bij de Nationale Politie geholpen om hun werknemers op de hoogte brengen van de verandering, en hen ook geholpen samen met de werknemers de het veranderproces door te komen en de weerstand te verminderen. De invloed die communicatie heeft gehad op de verandering wordt aan de hand van onderzoeksvraag 2 beantwoord.

Onderzoeksvraag 2: In hoeverre komt de rol van communicatie in verandersituaties vanuit het perspectief van de (verander)manager overeen met de theorie?

Communicatie om te informeren en het communicatieklimaat werden vaak aan elkaar verbonden. Uit de praktijk volgden hiervoor de termen ‘koude’ (communicatie om te informeren) en ‘warme’ (het communicatieklimaat) communicatie. Het blijkt dat de één niet zonder de ander kan. Het *click-call-face* principe is een voorbeeld hiervan. Dit principe laat zien dat werknemers eerst zelf op zoek moesten gaan naar informatie via het internet. Indien nodig konden ze contact opnemen via de telefoon en daarna eventueel een gesprek aanvragen. Via dit principe bood de politie een continuüm aan, omdat beide communicatiemethoden (koud en warm) belangrijk waren voor het veranderproces. Het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) daarentegen verbindt deze twee componenten niet met elkaar. Uit dit

onderzoek blijkt dat deze twee componenten meer met elkaar verbonden zouden kunnen zijn dan blijkt uit de literatuur. Dit heeft ook tot gevolg dat de manier waarop gecommuniceerd wordt, belangrijk, zo niet belangrijker is dan wat er gecommuniceerd wordt zoals Smidts et al. (2001) al hebben geconcludeerd.

Uit onderzoek blijkt dat veranderingen leiden tot onzekerheid (Bordia et al. 2004; Terry & Jimmieson, 2003). De resultaten van dit onderzoek bevestigen dit, omdat er tijdens de reorganisatie veel onzekerheid aanwezig was. De meest genoemde verklaring voor de grootste onzekerheid was de duur van de reorganisatie. De reorganisatie zal namelijk twee jaar langer duren dan gepland (Hendrickx, 2015). Zoals DiFonzo en Bordia (1998) dit al hebben genoemd, een onduidelijke toekomst vergroot de onzekerheid. En hoe langer een reorganisatie duurt, hoe onduidelijker de toekomst is voor werknemers.

Uit het onderzoek van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) blijkt dat het normatieve commitment een van de significante voorspellers is voor de veranderingsbereidheid. Uit dit onderzoek blijkt echter dat het type affectief commitment (Meyer & Allen, 1991) de weerstand meer verminderde. Werknemers waren intrinsiek gemotiveerd aan het team en niet zozeer aan de organisatie of de verplichtingen bij de organisatie.

Volgens Elving (2005) is vertrouwen een maatstaf voor het communicatieklimaat. Dit wordt in ons onderzoek bevestigd. Bij de Nationale Politie is veel gedaan om het communicatieklimaat te bevorderen door middel van het voeren van gesprekken en organiseren van teambijeenkomsten. Dit heeft het vertrouwen in de leider versterkt. Het vertrouwen van de werknemers in de reorganisatie daarentegen werd lager met betrekking tot de Nationale Politie. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat de werknemers zich verbonden voelden met de inhoud van het werk en niet zozeer de organisatie. Nader onderzoek is nodig om dit verder te onderbouwen.

Vanuit dat verminderde vertrouwen in de reorganisatie ontstond ook weerstand. Metselaar et al. (2016) concluderen dat de manier waarop een verandering wordt aangestuurd, invloed kan hebben op de weerstand bij werknemers. Dit kwam overeen met de praktijk: tijdens de evaluatie van de reorganisatie bleek dat weerstand niet is ontstaan door het idee van de reorganisatie, maar door fouten die zijn gemaakt. Deze weerstand is tegengegaan door middel van medewerkersparticipatie; het mee laten denken van werknemers in het proces. Dit begrip medewerkersparticipatie wordt niet expliciet in de theorieën genoemd als middel tegen weerstand.

Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) concluderen dat significante voorspellers van veranderingsbereidheid de kwaliteit van informatie, onzekerheid en normatief commitment zijn. Uit dit onderzoek blijkt daarentegen dat het in de praktijk genuanceerder ligt. Alle componenten van het model blijken van belang voor de veranderingsbereidheid. Uit ons onderzoek wordt het duidelijk dat de manier waarop de informatie wordt overgebracht van groot belang is.

Doordat de manier van communiceren zo belangrijk is, kan de toevoeging van het component leiderschapsstijlen het model van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) verbeteren. In dit onderzoek zijn de dimensies *enforcement*, *hope* en *support* van Luo et al. (2016) belangrijk gebleken in de praktijk. Luo et al. (2016) concludeerden dat *hope*, *subordinate* en *support* de significante voorspellers zijn van veranderingsbereidheid. De cultuurverschillen tussen China en Nederland kunnen een rol hebben gespeeld in het verschil van resultaten. Daarnaast heeft het onderzoek van Luo et al. (2016) gebruikgemaakt van managers uit het bedrijfsleven en dit onderzoek van managers uit een overheidsinstantie. Deze managers kunnen verschillen in hun manier van denken. Om dit aan te tonen is verder onderzoek nodig.

Als laatste conclusie is uit de resultaten gebleken dat de operationeel expert vaak van mening verschilde met de andere participanten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat hij een team leidt van alleen *'mensen in het blauw'*. Deze werknemers zijn de politieagenten die op straat werken en zij hebben minder van de reorganisatie gemerkt dan andere werknemers. De andere participanten zijn niet alleen verantwoordelijk voor werknemers die in de buitendienst werkzaam zijn, maar ook voor werknemers die in de binnendienst werkzaam zijn.

4.2 Beperkingen

De grootste beperking in dit onderzoek is dat het niet gelukt is om van alle tien eenheden een leidinggevende te spreken. Hierdoor is er een minder volledig beeld ontstaan van de daadwerkelijke reorganisatie van de Nationale Politie.

Een andere beperking is dat dit onderzoek gefocust was op één verandering namelijk een reorganisatie. Deze verandering is doorgevoerd door middel van de ontwikkelbenadering van Boonstra (2004). De resultaten zijn daardoor niet toepasbaar op de andere soort benadering van Boonstra (2004), de ontwerpbenadering.

4.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek is nodig om een beter beeld te kunnen krijgen van de reorganisatie. Hierin zullen alle tien de eenheden betrokken moeten worden. Uit de resultaten is gebleken dat het vertrouwen afneemt wanneer het gaat om de Nationale Politie onderzoek bij meer eenheden is nodig om dit te resultaat te bevestigen.

Verder vervolgonderzoek kan zich ook focussen op het perspectief van managers in veranderingen in het algemeen. Gekeken zou kunnen worden naar managers in veranderingen met de ontwerpbenadering van Boonstra (2004), en of in dit vervolgonderzoek dezelfde verschillen en overeenkomsten ontstaan met dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft meer inzicht gegeven in het perspectief van de manager op de rol van communicatie in een reorganisatie. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat aspecten zoals 'koude' en 'warme' communicatie, *click-call-face* principe, en medewerkersparticipatie een belangrijke rol spelen. Deze aspecten hebben te maken met de manier waarop de informatie wordt overgebracht. Het belang hiervan en de relatie met de verschillende leiderschapsstijlen vraagt verder onderzoek. De uitkomst kan modellen zoals dat van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005), verder verbeteren.

Referenties

- 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
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Geraadpleegd op <http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9780470753408>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bradac, J.J. (2001). Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51(3), 456-476.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source on leadership, work engagement, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 309-325. doi: 10.1002/job.2041
- Burnes, B. (2000). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- By, T. R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Canning, J., & Found, P.A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2), 274-295. doi: 10.1108/IJQSS-02-2015-0018
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. London, England: Prentice Hall.
- Covin, T.J., & Kilman, R.H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large scale change. *Group and Organizational Studies*, 15, 233-248.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3), 295-303.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. doi: 10.1287/orsc.12.4.450.10640

- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Elving, W. J., & Gravenhorst, K. M. B. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen/Communication and organisation change: The role of commitment and trust. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317.
- Ford, J. D., & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-562. doi: 10.1108/00251740010378282
- Hendrickx, F. (2015, 31 augustus). Fors meer tijd en geld voor reorganisatie politie. *de Volkskrant*. Geraadpleegd op <http://www.volkskrant.nl>
- Heracleous, L. (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 253-262. doi: 10.1002/jsc.601
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (2012). *Management & Organisatie* (10^{de} ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luo, W., Song, L.J., Gebert, D.R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment in times of change?. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 242-262.
- McKeown, S., Haji, R., & Ferguson, N. (2016). *Understanding peace and conflict through social identity theory: Contemporary global perspectives*. San Francisco, California: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-29869-6
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & van Delft, H.C.P.A. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (3rd ed.). Houston, Texas: Bricklayer Productions.

- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, *12*(1), 133-143.
- Moran, J.W., & Brightman, K. (2001). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, *12*(2), 66-74. doi: 10.1108/13665620010316226
- Otto, M., Vermeulen, T., Dresmé, M., & Bultz, N. (2015). Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieverandering. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *4*, 20-41.
- Richardson, P., & Denton, D.K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, *35*(2), 203-216.
- Smeltzer, L. R. (1991), An analysis of strategies for announcing organization wide change. *Group and Organization Studies*, *16*, 5-23.
- Smidts, A., van Riel, C.B.M., & Pruyn, D.T.H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification. *Academy of Management Journal*, *49*(5), 1051-1062.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979) *An integrative theory of intergroup conflict*. In: W. G. Austin and S. Worchel (Eds.) *7th Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/ Cole, Monterey, California.
- Terry, D.J., & Jimmieson, N. (2003). A stress and coping approach to organizational change: Evidence from three field studies. *Australian Psychologist*, *38*, 92-101.
- Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact; communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *59*(2), 7-24.

Appendix: Topiclijst

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/onzekerheid 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/onzekerheid 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?

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. Leiderschapsstijlen

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

Enforcement oriented

Ik probeer mijn medewerkers te overtuigen van het nut/de noodzaak van de verandering door middel van krachtige argumenten.

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

9. Afsluitingsvragen

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

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

9.3 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

Verklaring geen fraude en plagiaat

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

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....Sanne van 't Ooster , s4459407.....

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

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

Plaats + datumNijmegen, 06-06-2017.....

Handtekening

