

# We doen het goed, maar minder goed dan we denken

---

## Communicatie door het middenmanagement bij geplande veranderingsprocessen

Begeleider / examiner: mw. lic. M.J.H. Coun  
Medebeoordelaar : dhr. drs. W.M.P. Hunfeld  
Januari 2011  
Open Universiteit Nederland  
Faculteit Managementwetenschappen  
Masteropleiding Science in Management  
Harm de Jong  
studentnummer:838447615

## **Voorwoord**

Dit rapport is geschreven als afronding van de masteropleiding Science in Management binnen de studierichting Managementwetenschappen. Het onderwerp van dit rapport is het communiceren van middenmanagers tijdens veranderingsprocessen. Naast een algemene literatuurstudie is er veldonderzoek gedaan bij de gemeente Zwolle.

Er zijn een aantal redenen geweest die mij hebben doen besluiten om dit onderwerp te kiezen. Allereerst het feit dat ik werkzaam ben bij de opleiding Communicatie binnen Hogeschool Windesheim. Het was voor mij vanaf het begin van mijn studie al lang duidelijk dat de scriptie zou gaan over communiceren. Tijdens mijn studie ben ik mij steeds meer gaan interesseren voor allerlei zaken rond veranderingsprocessen. Dit niet in de laatste plaats doordat dit ook een issue is dat steeds meer en ook steeds vaker van belang is binnen mijn eigen werk.

Het afronden van de studie heeft een aantal jaren geduurd. In eerste instantie ben ik heel enthousiast aan de gang gegaan met het verzamelen van literatuur en van bestaande onderzoeken over het onderwerp. Na het verzamelen en bestuderen van dit materiaal is het onderzoek met horten en stoten verder gegaan. Enkele perioden waarin de tijd ontbrak, stond het werken aan het onderzoek en aan het rapport op een heel laag vuurtje. Bij het hele traject, maar zeker bij het afronden van de studie ben ik aan alle kanten gesteund. Allereerst ben ik dank verschuldigd aan Martine Coun. Het tempo van de totstandkoming van dit rapport moet soms om moedeloos van te worden zijn geweest. Mijn dank betreft daarom ook niet alleen jouw feedback, maar zeker ook jouw geduld. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Pim Hunfeld voor de opbouwende kritiek.

Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar iedereen bij de gemeente Zwolle die aan het onderzoek heeft willen meewerken. In drukke en hectische tijden toch even wat tijd vrij maken voor de enquêtes of voor de gesprekken; daarvoor mijn waardering en dank. En zeker niet in de laatste plaats Baukje, voor alle keren dat je mij het juiste zetje gaf om door te gaan.

Harm de Jong,  
Meppel, januari 2011.

## **Samenvatting**

Dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de effectiviteit van middenmanagers bij veranderingsprocessen binnen organisaties. Het onderzoek wordt uitgevoerd als afstudeeropdracht van de masteropleiding Science in Management.

In de praktijk van organisatieverandering blijkt dat de ene middenmanager effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere. Op de vraag hoe dit komt zijn vanuit de literatuur geen eenduidige antwoorden te geven. Er zijn wel veel factoren te benoemen die op de een of andere manier invloed hebben op de effectiviteit van veranderingen.

De centrale onderzoeksvraag van dit thema is als volgt geformuleerd: 'Wat onderscheidt een effectieve veranderingsmanager op het middenniveau in organisaties van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen?'

Dit onderzoek zoomt in op het aspect communicatie van de middenmanager bij de initiatieffase van veranderingsprocessen. Veel onderzoeken hebben reeds aangetoond dat goede communicatie van wezensbelang is bij de invoering van veranderingen. O.a.

Goodmann en Truss (2004), Allen (2007) en Proctor en Doukakis (2003) hebben geconcludeerd dat slechte communicatie een belangrijke faalfactor is bij veranderingsprocessen. Het mag ook duidelijk zijn dat de middenmanager, als linking pin, hierbij een belangrijke rol heeft (Balogun 2003, Smith 2006).

Het doel van het onderzoek is na te gaan welke elementen van communicatie van de middenmanager bepalen of de communicatie als goed wordt aangeduid indien medewerkers een positief beeld hebben over de organisatie en over geplande, doorgevoerde veranderingsinitiatieven.

De basis van het onderzoek wordt gevormd door de centrale vraagstelling: Op welke manier speelt de communicatie van de middenmanager in de initiatieffase een rol bij de acceptatie door de medewerkers van geplande veranderingsinitiatieven. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn vier deelvragen geformuleerd. Allereerst is literatuuronderzoek gedaan naar wat er al onderzocht en bekend is met betrekking tot deze deelvragen. Op basis van de uitkomsten van deze literatuurstudie zijn 3 hypothesen geformuleerd die daarna getoetst zijn op basis van een kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek is gedaan bij de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de gemeente Zwolle. Voor deze organisatie geldt dat de leiderschapsstijl van de direct leidinggevenden zich kenmerkt door een hoge score op het issue "inspirerend". Er zijn digitaal vragenlijsten verstuurd naar alle medewerkers van die afdeling. Medewerkers hadden de keuze om digitaal of paper-based de ingevulde vragenlijsten op te sturen of af te geven. Deze vragenlijsten zijn daarna verwerkt en

geanalyseerd met behulp van SPSS. Daarna zijn met de uitkomsten van deze beschrijvende statistische analyse de hypothesen getoetst.

De 1<sup>ste</sup> hypothese luidt: communicatie van het middenmanagement is belangrijk, niet alleen voor draagvlak voor de verandering, maar ook voor een algemene positieve houding naar de organisatie en naar het werk. Deze hypothese hoeft op basis van de uitkomsten niet verworpen te worden, er blijkt een hoge mate van correlatie te bestaan. De causaliteit is echter niet getoetst.

Ook de 2<sup>de</sup> hypothese kan op basis van het onderzoek grotendeels aanvaard worden. Niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie, ook de aspecten medium, richting en tijdigheid van communicatie zijn van belang bij communicatie van de middenmanager bij aanvang van een veranderingsproces. Bovendien waarderen medewerkers deze aspecten allemaal even hoog.

De 3<sup>de</sup> hypothese luidt: middenmanagers waarderen hun eigen communicatie beter dan dat de medewerkers deze communicatie waarderen. Uit het onderzoek blijkt een significant verschil tussen uitkomsten van de middenmanagers zelf en die van de medewerkers. Ook deze hypothese kan worden aanvaard.

Op basis van het veldonderzoek kan bevestigd worden wat reeds in de literatuurstudie naar voren kwam, dat communicatie een veel groter en breder belang heeft dan informeren alleen.

Uit de literatuurstudie bleek dat bij onderzoeken naar communicatie bij geplande veranderingen steeds andere aspecten naar voren komen die aangeven of de communicatie goed is verlopen. Smidts, Van Riel en Pruyn (2001) leggen de nadruk op voldoende en juiste informatie. Smith (2006) legt meer een accent bij de factoren aandacht hebben voor mensen en voldoende tijd nemen. Kanter (2004) benadrukt het vastleggen van de communicatie en de richting van de communicatie. Uit het veldonderzoek blijken deze aspecten allemaal even belangrijk gevonden te worden.

Dat de rol van de middenmanager belangrijk is bij de communicatie tijdens de initiatieffase van veranderingsprocessen wordt in het onderzoek bevestigd. Hierbij betreft het niet alleen de rol van informatieoverdrager, maar ook de rol van stimulator. Dit is niet alleen belangrijk voor het veranderingsproces zelf, maar zeker ook voor een positieve houding van medewerkers ten aanzien van de organisatie, hun eigen werk, de directie en de middenmanagers.

De algemene conclusie luidt dat communicatie in de initiatieffase belangrijk is voor een positieve houding ten aanzien van geplande veranderingen, maar dat het veel verder doorwerkt dan alleen het accepteren van veranderingsinitiatieven zelf. Er kan inderdaad gesproken worden over 'de' communicatie als er gevraagd wordt naar de kwaliteit van

verschillende onderdelen die van belang zijn bij veranderingsinitiatieven. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat medewerkers de communicatie van middenmanagers minder hoog waarderen dan dat de middenmanagers dat zelf doen.

Nader onderzoek is aan te bevelen. Allereerst naar het causale verband tussen communicatie en tevredenheid over diverse bedrijfsaspecten. Daarnaast is onderzoek aan te bevelen naar het onderwerp van dit onderzoek bij een organisatie waar de waardering van de leidinggevenden minder inspirerend is.

## **Inhoudsopgave**

1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek	7
1.2 Relevantie van het onderzoek	8
1.3 Doel en vraagstelling	9
1.4 Opbouw van het rapport	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Het belang van communicatie	12
2.2 Aspecten van communicatie	16
2.3 De rol van de middenmanager bij deze communicatie	22
2.4 Waardering organisatie door medewerkers	26
2.5 Algemene voorlopige conclusies	27
3. Methodologie	30
3.1 Hypothesen	30
3.2 Onderzoeksmethode	30
3.3 Operationaliseren van de variabelen	32
3.4 Beschrijving en verantwoording van de meetinstrumenten	33
3.5 Onderzoekspopulatie	35
3.6 Analyse van de resultaten	36
4. Resultaten van het veldonderzoek	37
4.1 Algemeen	37
4.2 Hypothese 1	38
4.3 Hypothese 2	41
4.4 Hypothese 3	44
4.5 Analyse van de resultaten	51
5. Conclusies en aanbevelingen	53
5.1 Centrale vraagstelling en de deelvragen	53
5.2 Beantwoording centrale vraagstelling	53
5.3 Beantwoording deelvragen	53
5.3 Conclusies en aanbevelingen	55
Bijlage 1 Geraadpleegde literatuur	57
Bijlage 2 Kerngegevens MTO gemeente Zwolle	60
Bijlage 3 Aanbiedingsbrieven	61
Bijlage 4 Vragenlijsten	65
Bijlage 5 Frequentietabellen	70

## 1 Inleiding

In deze inleiding van de scriptie wordt in paragraaf 1.1 ingegaan op de achtergrond van het onderzoek en de aanleiding tot het onderzoek. Daarna wordt in paragraaf 1.2 de relevantie van het onderzoek aangegeven. In paragraaf 1.3 worden vervolgens de doelstelling van het onderzoek en de daaruit afgeleide vraagstelling beschreven. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt in het kort aangegeven hoe de rapport verder is opgebouwd.

### 1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Deze scriptie heeft als doel een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de effectiviteit van verandermanagers op het middenniveau in een organisatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd als afstudeeropdracht van de masteropleiding Science in Management.

In de praktijk van organisatieverandering blijkt dat de ene veranderingsmanager effectiever is in het implementeren van veranderingen dan de andere. Op de vraag hoe dit komt, zijn vanuit de literatuur geen eenduidige antwoorden te geven. Er zijn wel veel factoren te benoemen die op de een of andere manier invloed hebben op de effectiviteit van veranderingen.

De centrale onderzoeksvraag van dit thema is als volgt geformuleerd: *‘Wat onderscheidt een effectieve veranderingsmanager op het middenniveau in organisaties van een minder effectieve bij het implementeren van veranderingen?’*

Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe (2005) geven op basis van door hen uitgevoerd onderzoek aan dat het nu tijd is dat thema's als dienstbaarheid, verbonden zijn, transparantie en partnerschap kernwaarden van modern leiderschap gaan worden. Dit vraagt niet alleen om verandering of eventuele uitbreiding van de competenties van leidinggevendenden, maar zeker ook van die van het middenkader. Juist het middenkader speelt binnen een facilitaire wijze van aansturing binnen organisaties een essentiële rol. Om missie en visie uit te dragen en ook om veranderingsprocessen te doen slagen, zal het middenkader sturing moeten geven op een manier die aansluit bij transformationeel leiderschap. In veel gevallen is dat volgens hen (nog) niet het geval.

De middenmanager speelt in het daadwerkelijk tot stand brengen van de geplande veranderingen een cruciale rol. De uitdaging van de verandermanager op het middenniveau is de koppeling te maken tussen wat het topmanagement wil en de mogelijkheden op het niveau ‘onder’ hem: de mensen en middelen die hem of haar ter beschikking staan. Het werk van de verandermanager speelt zich in ‘het midden’ van de organisatie af. Deze middenpositie impliceert daarom zowel relaties naar boven als naar beneden. De relatie naar boven betreft het verkrijgen en behouden van de nodige steun van de opdrachtgever en het creëren van speelruimte. Naar beneden is de relatie gericht op: hoe

krijg je medewerkers mee in een proces waarbij het proces zelf omgeven is door onzekerheden en waarbij het resultaat helemaal onzeker en in de ogen van de werknemers niet eens altijd als positief te omschrijven is? Wat is er nodig om medewerkers mee te krijgen in het proces van implementeren van veranderingsprocessen? (De Man, 2006).

Centraal hierboven staat het woord 'relatie'. Het opbouwen en onderhouden hiervan kan niet zonder communicatie. Dat geldt in zijn algemeenheid voor de middenmanager, maar zeker ook bij veranderingsprocessen. Hierbij is het niet verwonderlijk dat het vaak makkelijker is om aan te duiden wat er niet goed gaat in zo'n proces dan aan te geven wat de factoren zijn die ervoor gezorgd hebben dat iets een succes geworden is.

Als we het hebben over de effectiviteit van het middenmanagement bij veranderingsprocessen speelt communicatie een cruciale rol. Bennebroek Gravenhorst (2002) stelt dat een belangrijke oorzaak voor het mislukken van veranderingen slechte communicatie is. Wat maakt echter communicatie tot goede communicatie? Is dat de inhoud? Is dat het krijgen van draagvlak? Is dat openheid of snelheid? En is het dan ook zo dat de middenmanager daarbij een belangrijke rol speelt? Wordt die rol ook gewaardeerd door de medewerkers? Is die waardering anders dan dat de middenmanager die zelf waardeert?

Binnen de centrale onderzoeksvraag wordt daarom specifiek gekeken naar de communicatie van de middenmanager. De centrale vraag waar in het onderzoek antwoord op gevonden zal worden luidt: op welke manier speelt communicatie van de middenmanager in de initiatieffase een rol bij de acceptatie van geplande veranderingsinitiatieven door medewerkers.

## **1.2 Relevantie van het onderzoek**

### **1.2.1 Wetenschappelijke relevantie**

De bestaande literatuur geeft slechts voor een deel antwoord op bovengenoemde vraag. Er is literatuur over de competenties van managers en meer specifiek van het middenkader, over leiderschap en de relatie tussen leiderschap en verandering en er zijn studies over effectief implementeren van veranderingen. De integratie van deze literatuur is nog gering en het empirisch materiaal over het meten van de effectiviteit van veranderingsmanagers en het verklaren hiervan, is beperkt (Coun & De Man, 2006). De uitkomsten van dit onderzoek zullen daarom een theoretisch wetenschappelijke relevantie hebben, doordat er mogelijk nieuwe bevindingen gedaan worden met betrekking op de rol van middenmanagers bij veranderprocessen die een eerste stap zullen vormen voor de integratie van de bestaande literatuur over dit onderwerp.



### **1.2.2 Praktische relevantie**

Het antwoord op deze onderzoeksvraag is van praktisch belang voor opleidingen in verandermanagement en opleidingen in communicatie. Daarnaast is het natuurlijk ook nuttig voor interne opleidings- en ontwikkelingstrajecten in bedrijven en instellingen die hun middenmanagers willen leren hun communicatie bij veranderingsprocessen effectiever te maken. Ook voor de selectie van mensen voor functies met een hoog 'veranderingsgehalte', dan wel voor het vervullen van de functie van projectleider, is het antwoord van groot belang.

### **1.2.3 Maatschappelijke relevantie**

Slechte communicatie (of een gebrek aan communicatie) wordt gezien als een belangrijke oorzaak voor het falen van veranderingsinitiatieven. Als daarnaast het feit wordt gelegd dat bij ruim 50% van alle veranderingsinitiatieven de geplande strategische en/of financiële doelen niet worden gehaald (Ashkenas en Francis, 2000), lijkt het belang om meer inzicht in uitspraken over communicatie van managers in veranderingsprocessen te krijgen duidelijk. Volgens Murdock (1997) faalt zelfs 70% van de veranderingsprocessen. Dat geldt niet alleen voor profitorganisaties, maar ook voor non-profitorganisaties. Daar waar het organisaties betreft met een algemeen maatschappelijk belang, te denken valt aan onderwijs en overheden, heeft het niet halen van veranderingsdoelen tot gevolg dat minder goed kan worden voldaan aan de wensen en belangen van de burgers. Door beter zicht te krijgen op zaken met betrekking tot communicatie rond veranderingsprocessen, verwacht ik aanbevelingen te doen die bij zullen dragen tot een beter werkklimaat in een organisatie bij veranderingsprocessen, waardoor het resultaat van die processen ook verbeterd wordt.

## **1.3 Doel en vraagstelling**

Het doel van het onderzoek is na te gaan welke elementen van communicatie van de middenmanagers bepalen of de communicatie bij de start van veranderingsprocessen als goed wordt aangeduid. Hierbij betreft het veranderingsprocessen waarbij medewerkers een positief beeld hebben over de organisatie en over de geplande, doorgevoerde veranderingsinitiatieven.

De centrale vraagstelling luidt:

Op welke manier speelt de communicatie van de middenmanager in de initiatieffase een rol bij de acceptatie door de medewerkers van geplande veranderingsinitiatieven.

Deelvragen:

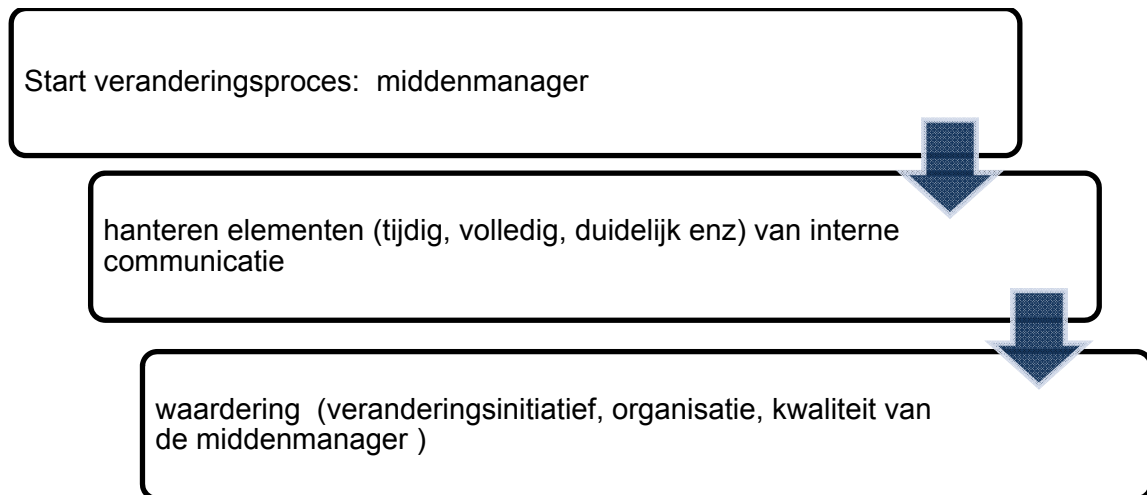
Wat is het belang van communicatie bij het invoeren van veranderingsprocessen?

Kan men spreken van 'de' communicatie of spelen bepaalde aspecten van communicatie een belangrijkere rol dan andere aspecten?

Wat is de rol van de middenmanager bij de communicatie in deze fase van veranderingsprocessen?

Wordt de beoordeling van de organisatie, het middenmanagement en de veranderingsinitiatieven beïnvloed door de communicatie van het middenmanagement bij veranderingsprocessen?

Voorlopig conceptueel model:



Allereerst wordt in dit onderzoek op basis van literatuur (zie bijlage) nagegaan wat er reeds onderzocht en geschreven is m.b.t. de geformuleerde deelvragen. Op deze wijze kan reeds een goed beeld geven worden en voor een deel ook al antwoorden gegeven worden op de hierboven geformuleerde deelvragen.

Op basis van de uitkomsten van de literatuurstudie, zal er veldonderzoek uitgevoerd worden. Gezien de aard van de vragen ligt het voor de hand om in eerste instantie een exploratief onderzoek te doen. Dit omdat een groot deel van het onderzoek zal gaan over de verbanden tussen communicatie, middenmanagement en medewerkers. Het veldonderzoek zal worden gehouden bij de afdeling Sociale Zaken van de gemeente Zwolle in de maanden december 2009 en januari 2010. Dit kwantitatieve onderzoek zal met behulp van een digitale enquête worden afgenomen.

#### **1.4 Opbouw van het rapport**

In dit hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek, de relevantie en de doelstelling van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven als resultaat van de literatuurstudie. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven. Daarna worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het veldonderzoek en de analyse van de resultaten weergegeven. In hoofdstuk 5 zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en de deelvragen.

## 2 Theoretisch kader

In dit gedeelte wordt nagegaan wat in het kader van de vraagstelling (hoofd- en deelvragen) reeds onderzocht en beschreven is. Dit zal gebeuren aan de hand van de gestelde deelvragen.

### 2.1 Het belang van communicatie bij het invoeren van veranderingsprocessen.

Er is al veel geschreven over veranderingen en ook redelijk veel over communicatie tijdens veranderingsprocessen. In dit onderzoek wordt hierbij het accent gelegd op het belang van communicatie bij geplande veranderingen. Dat communicatie een belangrijke rol inneemt bij deze processen zal aan de hand van reeds uitgevoerde onderzoeken en bestaande literatuur aangetoond worden.

*'Transformation is impossible unless ... people are willing to help, often to the point of making short-term sacrifices. Employees will not make sacrifices if they are happy with the status quo, unless they believe that useful change is possible. Without credible communication, and a lot of it, the hearts and minds of the troops are never captured'* (Kotter, 1995).

Niet alleen Kotter maar ook veel andere schrijvers benaderen het belang van communicatie vanuit het uitgangspunt dat geen of te weinig communicatie leidt tot problemen bij of zelfs falen van veranderingsinitiatieven.

Ineffectieve interne communicatie levert een belangrijke bijdrage aan het falen van veranderingsinitiatieven, waarbij naast de boodschap ook de middelen en de tijd een wezenlijke rol spelen. Zonder goede feedbackmogelijkheden heeft consultatie van medewerkers weinig zin (Goodman & Truss, 2004). Praat en luister, ontmoet de mensen en communiceer de visie, alleen op die manier kun je mensen bewegen om mee te gaan in veranderingstrajecten (Bird, 2005).

Dat gebrek aan goede communicatie leidt tot niet gewenst gedrag en tot niet gewenste houdingen blijkt ook uit het onderzoek van Proctor en Doukakis (2003). Ook uit hun onderzoek bleek dat slechte communicatie leidt tot veel weerstand bij medewerkers inzake voorgenomen veranderingen. Zij beschrijven dat 'arme' communicatie de sleutelfactor is voor negatieve gevoelens van werknemers t.o.v. de organisatie. Zij gaan in hun conclusies verder dan alleen het aangeven van een negatieve houding t.o.v. veranderingsinitiatieven. Zij geven aan dat het zelfs geldt voor negatieve gevoelens en een negatieve houding t.o.v. de hele organisatie.

Beer en Eisenstatt (2000) hebben op basis van onderzoek een zestal valkuilen (silent killers) ontdekt die de invoering van veranderingen belemmeren. Tot deze valkuilen behoort slechte

verticale communicatie. Een vicieuze cirkel kan ontstaan wanneer ondergeschikten nauwelijks met hun bazen communiceren en vice versa. Veel werknemers hebben het idee dat hun visies en ideeën niet serieus genomen worden. Managers vinden weer dat werknemers te weinig inbrengen waardoor zij hen steeds minder betrekken bij beslissingen, hetgeen weer leidt tot een reactie bij de medewerkers zodat zij niets meer aangeven omdat het management toch alles zelf wil bepalen. Resultaat is dat men niet weet wat er op de verschillende niveaus leeft. Deze door Beer en Eisenstatt (2000) aangegeven valkuilen vormen ook de kern van dit onderzoek, namelijk het belang van communicatie bij veranderingen en rol van het middenkader daarbij. De auteurs geven aan dat de goede manier om deze valkuilen te voorkomen of op te lossen, frontaal aanpakken is. Omdat de keuze gemaakt is voor een frontale aanpak, hanteren de schrijvers vaak het woord 'moeten' in hun oplossing. Zaken die bij dit frontale aanpakken horen, zijn volgens de schrijvers o.a.

- Het management moet weliswaar de beslissingen nemen, zij moet echter wel openstaan voor suggesties van onderaf. Zodoende moeten de werknemers betrokken worden bij de besluitvorming om zo tot breed gedragen besluiten te kunnen komen.
- Het ineffectieve bestuur moet veranderen in een effectief bestuur. De manier hiervoor is open communicatie naar elkaar toe.
- Er moet een cultuur van open dialoog ontstaan in de lijn. Door open communicatie in beide richtingen kan vertrouwen en betrokkenheid worden herwonnen.
- Coördinatie moet hersteld worden. Indien blijkt dat er een gebrek aan coördinatie of taakverdeling is moet hier, middels heel duidelijke afspraken op papier, duidelijkheid geschapen worden. Onderlinge afspraken moeten worden gerealiseerd door verschillende afdelingen met elkaar te laten communiceren.
- Het lager management moet kunnen sturen in lijn van het topmanagement. Training van de middelmanagers is hierbij heel belangrijk. Kernwoorden hierbij zijn informeren en vertrouwen.

Kernbegrippen uit de ideale oplossing zijn: open, communicatie en vertrouwen. Op basis van deze kernwaarden kunnen veranderingsplannen worden gemaakt.

In het verlengde hiervan past ook de opmerking van Barrett (2006): Zonder effectieve communicatie kan een manager geen effectieve leider kan zijn.

Interne communicatie is een belangrijk instrument om de noodzaak van de verandering in te laten zien, het bevordert de 'readiness for change' (Goodman & Truss, 2004). Er kan zelfs worden gesteld dat ineffectieve interne communicatie een belangrijke bijdrage levert aan het falen van veranderingsinitiatieven.

Naast bovenstaande onderzoeken die aangeven dat slechte communicatie een belangrijke faalfactor is bij veranderingsprocessen, wordt ook vanuit het gezichtspunt van goede, positieve communicatie aangegeven dat dit belangrijk is om veranderingsprocessen te laten slagen.

Er is een direct positief verband tussen face-to-face-communicatie en vertrouwen (Chawla & Kelloway, 2004). Communiceer open en echt, communiceer de veranderingsreden en neem de tijd voor communicatie (Smith, 2006). Naast dit soort algemene uitkomsten geeft Smith (2006) ook aan dat er niet zoiets als één trucje is. Je moet herkennen dat organisaties heel verschillend communiceren. Er bestaan niet alleen grote verschillen tussen organisaties, maar ook binnen organisaties bestaan deze verschillen. Dat geldt zowel voor individuen, voor groepen als voor mensen in verschillende functies en verschillende niveaus. De communicatiemethoden worden generiek toegepast, maar met wisselende voorkeuren op basis van ervaringen, managementstijl en bedrijfstak (Daly, Teaque en Kitchen, 2003). Uit het Nationaal onderzoek veranderingsmanagement (2004) blijkt dat communicatie slecht scoort doordat de top onduidelijk is over het "wat" van de verandering en dat zij visie en beleid slecht overbrengt. Communicatie wordt nu vaak gezien als één van de twee uitersten. Het is of alles (visie, strategie enz.) of het is niets meer dan wat publicaties (Barrett, 2002). Bovenstaande auteurs komen tot een aantal duidelijke, algemeen aanvaarde doelen van veranderingscommunicatie. Het moet de visie duidelijk maken, medewerkers motiveren, betere prestaties aanmoedigen, geruchten en onbegrip minimaliseren en draagvlak creëren. In het algemeen kan wel gesteld worden dat veel onderzoeken hebben aangetoond dat communicatie een belangrijk veranderingsinstrument is en dat slechte communicatie een faalfactor is. Hierbij is zowel gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden (Nationaal onderzoek veranderingsmanagement, 2005, 2004; Goodman & Truss, 2004; Chawla & Kelloway, 2004) als van kwalitatieve methoden (Bird, 2005; Daly, Teaque & Kitchen, 2003). Ian Smith (2006) geeft ook aan dat goede communicatie essentieel is in organisaties. Er is volgens hem geen onderzoek geweest dat niet tot deze conclusie kwam. Als voorbeeld haalt hij Kotter (1995) aan uit wiens onderzoeken bij honderden organisaties gebleken is dat slechte communicatie in veel gevallen de hoofdoorzaak van het mislukken van veranderingen is geweest. Ook managers geven aan dat goede interne communicatie een sleutelvaardigheid is om de organisatie te managen. Bij veranderingen en vernieuwingen speelt dit nog sterker dan in een 'normale' situatie. Proctor en Doukakis (2003) komen in hun onderzoek tot de conclusie dat communicatie het speerpunt is voor het verzekeren van een goede verloop van veranderingsprocessen. Uit diepte-interviews met stafmedewerkers op allerlei niveaus binnen de organisatie kwam zelfs naar voren dat medewerkers vonden dat

de enige manier om goed geïnformeerd te worden, het lezen van kranten was. Dit geeft wel aan hoe gering het vertrouwen in de communicatie van het management is. Zonder betrokken te worden of goed geïnformeerd te zijn, voelden medewerkers zich als pionnen in een schaakspel.

Ook Kanter (2004) komt met vergelijkbare conclusies. In een onderzoek onder 165 managers in 5 organisaties bleek er grote overeenkomsten te bestaan tussen de mate van ondernemerstalent van managers, organisatiestructuur, nadruk op communicatierichting, cultuur, beloning en emotioneel klimaat. De managementstijl die nodig is bij het invoeren van veranderingen, is o.a. gebaseerd op de volgende zaken:

- overreden is belangrijker dan opdragen;
- zoek input/inbreng bij anderen;
- deel complimenten uit en herken bereidheid.

Deze zaken zijn zeker zonder goede communicatie niet mogelijk.

Ook uit onderzoek van Allen (2007) blijkt het belang van goede communicatie. Daar wordt aangegeven dat medewerkers erg onzeker kunnen worden door veranderingen. Er kunnen zich verschillende soorten onzekerheden voordoen. Onzekerheid m.b.t. het waarom van de verandering, m.b.t. de invoering ervan en m.b.t. verandering van hun eigen taken en rol door de verandering. Communicatie kan volgens de onderzoekers zeker helpen om deze onzekerheden voor een groot deel te verminderen. Alleen het verstrekken van informatie is echter niet voldoende. Er moet een vertrouwensrelatie zijn tussen leidinggevende en medewerkers en de medewerkers moeten ook kunnen reageren. Het mag dus zeker niet alleen bij informeren blijven.

Chawla (2004) stelt dat er alleen vertrouwen en medewerking kan worden verkregen bij veranderingen als wordt voldaan aan drie voorwaarden: effectieve communicatie, aanmoedigen van participatie en het verzekeren van psychologische veiligheid.

Bovenstaande zaken gelden niet alleen voor organisaties in de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk, maar ook in Nederland. Het management zegt dat de visie duidelijk en veelvuldig is gecommuniceerd, terwijl de medewerkers vinden dat de visie niet duidelijk overgekomen is, laat staan dat het inspirerend werkt (Mastenbroek & De Caluwé, 2005). Wel vinden werknemers communicatie belangrijk. In datzelfde onderzoek onder 1756 respondenten werd bij elk item ook de afstand tussen de huidige situatie en de wenselijke situatie gemeten. Op de vraag: 'Welk cijfer krijgt de communicatie tijdens het veranderingsproces' werd de huidige situatie gewaardeerd met een 5,58 op een tienpuntsschaal. De wenselijke situatie kreeg op diezelfde schaal een 8,33. De

coördinatoren van het onderzoek geven aan dat hieruit ten overvloede blijkt hoe belangrijk communicatie naar de medewerkers is. Daarbij gaat het niet alleen om het verhaal op zich, maar vooral ook de manier waarop het verhaal wordt gecommuniceerd.

In al deze onderzoeken is duidelijk geworden dat communicatie een belangrijke factor is in het slagen van veranderingsprocessen. Dat geldt niet alleen voor het communiceren van het topmanagement, maar zeker ook voor het middenmanagement.

## **2.2 Kan men spreken van 'de' communicatie of spelen bepaalde aspecten van communicatie een belangrijkere rol dan andere aspecten?**

In bovenstaande paragraaf is aangegeven dat goede communicatie van wezenlijk belang is voor het slagen van veranderingsprocessen. Sommige onderzoekers gaven al aspecten van communicatie aan die daarbij een belangrijke rol spelen. In deze paragraaf zal verder onderzocht worden welke aspecten van communicatie bepalen of de communicatie bij veranderingsprocessen goed is. Hierbij wordt uitgegaan van geplande veranderingstrajecten, waarbij het middenmanagement met name de rol van informatie-doorgeefluik vervult.

In sommige onderzoeken wordt nauwelijks stil gestaan bij de verschillende onderdelen van aspecten bij communicatie als het gaat om creëren van een goede basis voor veranderingsprocessen. Een goed voorbeeld hiervan is het onderzoek van Elving (2005). Hij komt op basis van onderzoek uit op een conceptueel model waarbij effectief veranderen alleen kan gebeuren op basis van dusdanige communicatie dat zowel informatieverstrekking als het creëren van een 'gemeenschap' voorwaarden zijn om onzekerheid te verminderen en 'readiness' voor veranderen te realiseren.

In bovenstaand onderzoek wordt het belang van goede communicatie (de 'waarom'-vraag), duidelijk onderstreept, maar nauwelijks over de manier waarop die communicatie tot stand komt en welke zaken bepalend zijn voor goede communicatie. Het enige aspect dat wordt uitgelicht is het belang van informeren, niet alleen over de verandering, maar ook over de gevolgen voor het werk van de medewerkers.

Onderzoek van Smidts, Van Riel en Pruyn (2001) naar het belang van o.a. interne communicatie van een organisatie blijken een tweetal factoren van belang voor een goed communicatieklimaat. Deze factoren zijn: voldoende informatie en de bruikbaarheid van deze informatie. Hierbij betreft het zowel de informatie over de organisatie als informatie over de persoonlijke rol van de medewerker. Dit gunstige communicatieklimaat zorgt op haar beurt weer voor een grotere mate van openheid, meer participatie van de medewerkers en voor meer draagvlak voor besluiten die worden genomen. Dit geldt ook voor besluiten die worden genomen bij veranderingsprocessen.



Deze factoren kwamen uit het onderzoek nadat de adequaatheid was gemeten op basis van 9 organisatiespecifieke onderwerpen en 4 stellingen met betrekking tot de eigen rol van de medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn: 'Ik ontvang ..... informatie over de doelen' en 'Over wat men van mij verwacht ontvang ik ..... informatie'. Op zowel de mate van informatie als de bruikbaarheid daarvan kon men op een 5-puntsschaal invullen in hoeverre deze zaken van toepassing waren/zijn bij de verschillende stellingen.

Het communicatieklimaat werd gemeten op basis van 15 stellingen. De stellingen kunnen worden ondergebracht in 3 onderwerpen: het vertrouwen in en de openheid van de communicatie, participatie bij de besluitvorming en ondersteuning door het management. Samenvattend kan worden gesteld dat Smidts, Van Riel en Pruyn (2001) als voorwaarde voor goede communicatie de factoren voldoende communicatie en bruikbaarheid van de informatie aangeven en dat het communicatieklimaat te meten is op basis van openheid, mate van participatie en ondersteuning door het management.

Pardo del Val en Fuentes (2003) geven ook aan dat slechte communicatie een belangrijke bron van weerstand is bij het tot stand brengen van veranderingen. Zij geven daarbij twee facetten aan die een rol kunnen spelen. Allereerst is dat het de aanwezigheid van diverse blokkades waardoor de communicatie niet overkomt of misvormt overkomt. Daarnaast geven zij aan dat te weinig communicatie (organizational silence and limits ) ook een belangrijke bron is voor weerstand.

Smith (2006, 1) komt tot een vijftal regels betreffende communicatie bij veranderingen:

- De organisatie is geen homogene identiteit. Dat betekent dat ook de communicatie niet als een eenheidsinstrument uitgestrooid kan worden over de medewerkers. Opvallend hierbij is dat individuen op verschillende niveaus binnen de organisatie en in verschillende functionele eenheden in dezelfde mate op verschillende manieren reageren op de communicatie. De conclusie hieruit is dat boodschappen effectief gebracht moeten worden bij de juiste personen/afdelingen op het juiste moment.
- Communiceren is niet alleen praten, maar ook luisteren. Effectieve communicatie, met name in tijden van veranderingen, kenmerkt zich door het nemen van tijd om te luisteren en de tijd nemen om echte aandacht te schenken aan wat mensen te zeggen hebben. Dit betekent niet alleen dat er een groot aantal verschillende communicatiemethoden moeten worden gebruikt (verbaal en non-verbaal, groep en individu, formeel en informeel), maar ook dat er op een goede manier feedback gegeven en ontvangen moet worden (feedback-loops).
- Communiceer de reden van de verandering.

- Toon dat je achter open en eerlijke communicatie staat. Dit moet gebeuren op elk niveau binnen de organisatie en op elk managementniveau.
- De laatste regel is een soort basisregel. Neem de tijd voor communicatie. Belangrijke veranderingen binnen organisaties kosten tijd omdat waarden en gedrag vaak diep geworteld zijn in een organisatie. Om die reden moet er ook voldoende tijd worden genomen om de veranderingen te communiceren.

Samenvattend kan worden gesteld dat Smith de volgende elementen aanreikt voor goede communicatie:

- op het juiste moment;
- naar de juiste personen;
- luister en heb aandacht voor wat mensen zeggen;
- goede feedback mogelijkheden;
- neem voldoende tijd.

Waarop lopen initiatieven tot verbetering van organisaties stuk? Wat blijken de grootste blokkades voor verandering? In het 'Nationaal onderzoek veranderingsmanagement' (NOVM) (Mastenbroek, & De Caluwé, 2006) is dit gedurende 3 jaren onderzocht op basis van 35 stimulerende en blokkerende factoren. In al die drie jaren komen de onderzoekers tot de conclusie dat er een groot verschil is tussen wenselijke en werkelijke communicatie bij veranderingen. De conclusies die men trekt, komen voort uit onderstaande antwoorden die respondenten van het onderzoek gegeven hebben:

- de leidinggevenden hier durven hun mensen zonder omwegen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden;
- ons informatiesysteem zorgt ervoor dat de resultaten van de eenheden periodiek zichtbaar gemaakt worden;
- de leiding laat duidelijk merken dat de organisatie het beter moet doen dan voorheen/ dan de concurrent;
- de top van de organisatie weet wat er dieper in de organisatie leeft;
- ideeën en initiatieven vanuit de eenheden worden in deze organisatie serieus genomen;
- de leidinggevenden hier zijn goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen.

Dat dit geen incident is blijkt uit het feit dat het onderzoek zowel in 2004, 2005 als in 2006 dezelfde grote verschillen aangeeft.

De onderzoekers schrijven dat de communicatie een kritische succesfactor is. Veelal wordt aangegeven dat de communicatie niet goed verloopt.

Wat laat volgens het onderzoek vooral te wensen over? Dat zijn de volgende zaken:

- medewerkers in de organisatie vinden de top niet duidelijk over wat anders of beter moet;
- leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen;
- de top van de organisatie weet niet wat er dieper in de organisatie leeft.

De onderzoekers geven aan dat de resultaten nogmaals benadrukken hoe belangrijk het verhaal naar de medewerkers is. En niet alleen het verhaal op zich maar vooral ook de manier waarop het gaat. Immers een boodschap komt pas goed over als er interactie en wederzijdse communicatie is. Men wil bazen die ergens voor staan. 'Waar gaat het om? Wat moet anders of beter?'. De geloofwaardigheid van het verhaal wordt veel groter als men iets van verbondenheid bij het management voelt. Is er 'van bovenaf' interesse voor de 'werkvloer', weet men wat er leeft en sluit het verhaal daar ook op aan? De communicatie moet ook persoonlijk zijn; 'face to face'. De jaarredes, zeepkistmeetings, fraaie folders, megabijeenkomsten, video's, etc. worden geaccepteerd, maar mensen worden er niet echt door geraakt. Belangrijk wordt gevonden hoe de eigen baas over de veranderingen praat en de leidinggevende van deze baas. Hierbij gaat het met name om het persoonlijk contact; kunnen zij in eigen woorden verduidelijken waar het om gaat; durven ze ook hun mensen aan te spreken op hun inzet en betrokkenheid; kan er over heen en weer gepraat worden; trekt men 'de wandelgangen' en 'de koffiehoeke' naar binnen in het werkoverleg? Dan pas wordt het verhaal duidelijk voor de medewerkers.

Op basis van de gestelde vragen blijkt niet duidelijk welke indicatoren bepalen of de communicatie als onvoldoende of slecht wordt ervaren. Uit de vragen zijn wel de volgende zaken te destilleren:

- Duidelijke communicatie;
- Bottom-up communicatie.

In hun artikel 'The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative' geven Goodman en Truss (2004) op basis van survey-onderzoek een aantal aanbevelingen voor de communicatie tijdens veranderingsprocessen. Zij concluderen dat er verschillende strategieën gehanteerd kunnen worden m.b.t. communicatie. Belangrijk daarbij is dat de flexibiliteit groot is en dat, ongeacht welk communicatiekanaal gekozen wordt, er bij de communicatie altijd sprake moet zijn van een tweerichtingsproces.

Goodman en Truss (2004) onderzochten de communicatie bij twee organisaties die net een

grote veranderingen meegemaakt hadden. Deze organisaties waren OilCo, een profit-organisatie en PubCo, een non-profitorganisatie (beiden pseudoniemen). Zaken die m.b.t. communicatie onderzocht zijn, waren: de richting van de communicatie, de voorkeur voor communicatiekanalen, de tijdigheid van de informatie en de duidelijkheid van de boodschap. Opvallend was dat alhoewel bij OilCo de werknemers veel minder positief waren over de gevoerde communicatie, 40% vond dat de boodschap steeds duidelijk werd gebracht, terwijl dat bij PubCo maar 10% was. Wel vond 80% van de werknemers bij OilCo dat anderen de informatie eerder kregen dan zichzelf.

In tegenstelling tot eerder aangehaalde schrijvers en onderzoekers bleek in het onderzoek van Goodman en Truss (2004) dat de duidelijkheid van de boodschap niet een indicator is voor positieve beleving van de communicatie. De tijdigheid was dat zeker wel.

Chawla en Kelloway (2004) hebben zich in hun grootschalig onderzoek bij twee organisaties gefocust op de openheid tijdens een grote verandering. De onderzoekers veronderstelden dat vertrouwen en openheid kernelementen zijn bij het verkrijgen van voldoende draagvlak voor veranderingen. Deze twee zaken zijn weer afhankelijk van de mate van participatie, de zekerheid over het behouden van de baan en de communicatie. Communicatie is in hun onderzoek niet kwantitatief, maar kwalitatief gemeten. De kwaliteit van en tevredenheid over de communicatie werd gemeten door vragen in de zin van: De voordelen van de verandering voor mijn baan zijn duidelijk gecommuniceerd.

Naast de kwaliteit van de communicatie werd ook aandacht geschonken aan de openheid en tijdigheid van de communicatie. Belangrijk is het dat de veranderingen niet via andere bronnen (bv. de krant of de televisie) bij de werknemers bekend worden, maar dat er door zowel leidinggevend als het management open wordt gecommuniceerd en dat een realistisch beeld wordt gegeven over de komende veranderingen en de gevolgen van die veranderingen.

Conclusies uit hun onderzoek waren dat veel van de vooronderstellingen klopten. Zowel communicatie als zekerheid van de baan hadden zowel een direct positief effect op het vertrouwen als indirect via de redelijkheid van de procedures. Participatie had echter alleen een indirect effect via de eerder aangegeven redelijkheid van de procedures.

Opvallende antwoorden in dit onderzoek kwamen op de vraag via welke kanalen er gecommuniceerd moet worden. Er bestaat een zeer sterke voorkeur voor het communiceren via face-to-face-communicatie. 34% van de ondervraagden vindt individuele face-to-face-communicatie belangrijk, face-to-face-communicatie binnen een groep of team wordt zelfs door 64% belangrijk gevonden en die bij staff-meetings zelfs 67%. In schril contrast staan hierbij de andere media. Telefoon 5%, individuele e-mail 20%, algemene e-mail 30%,

memo's 10%, mededelingenbord 13% en nieuwsbrieven ook 13%.

Als wordt gekeken naar de gebruikte indicatoren voor de communicatie, komen uit hun onderzoek de volgende zaken naar voren: de tijdigheid, de mate van openheid en het gekozen medium (bij voorkeur face-to-face).

Ook Barrett (2002) komt op basis van onderzoek uit op de conclusie dat face-to-face-communicatie veel meer impact heeft dan indirecte communicatie via papier of elektronische media. Naast het belang van de inzet van de goede media om de veranderingen te communiceren, geeft Barrett nog een aantal andere adviezen op basis van zijn onderzoek onder enkele van de Fortune top 500 organisaties.

Items waaraan met communicatie gedacht moet worden tijdens veranderingsprocessen zijn, naast de belangrijkheid van face-to-face-communicatie:

- de communicatieplanning moet gekoppeld zijn aan de organisatiedoelen;
- het management moet haar kernverantwoordelijkheid voor de communicatie accepteren. De boodschappen moeten doelgericht, strategisch en consistent zijn;
- de resultaten van communicatie moeten ook gemeten worden;
- de communicatie moet alle richtingen uitgaan, zowel naar beneden, naar boven als diagonaal.

Proctor en Doukakis (2003) komen in hun onderzoek tot de conclusie dat er veelal sprake is van verplichte eenzijdigheid van de communicatie. Daarnaast viel op dat de boodschap vaak incompleet, niet correct, verdraaid, gemanipuleerd of te laat werd doorgegeven.

Hierdoor was het ook niet vreemd dat de werknemers vonden dat ze slecht waren geïnformeerd. De kwaliteit van communicatie werd hier gemeten op basis van richting, tijdigheid en correctheid. Deze tijdigheid vinden we ook terug bij Young en Post (1993). Zij vinden de factor tijd van vitaal belang bij de communicatie bij veranderingen. Zij hanteren het uitgangspunt 'communicate what you now, when you now it'. Niet alleen deze factor tijd, maar ook inhoud is bij hen een belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie. Inhoud is voor hen een breed begrip. Uit hun onderzoek komt naar voren dat niet alleen de inhoud van de verandering sec gecommuniceerd moet worden, maar dat ook de waarom- en hoe-vragen daarbij gecommuniceerd moeten worden. Deze compleetheid van communicatie mag er echter niet toe leiden dat je medewerkers gaat dicteren hoe zij zich moeten voelen over dit veranderingsnieuws.

Kanter (2004) heeft in haar onderzoek onder 165 middenmanagers uit vijf belangrijke organisaties in de USA ook communicatie betrokken in het meten van de effectiviteit van de

veranderingen. Opvallend in dat onderzoek was dat de interviews niet gehouden zijn met managers die ad random gekozen waren, maar dat er bewust gezocht is naar medewerking van middenmanagers die bekend stonden om hun effectiviteit.

Bij het meten van de effectiviteit van hun prestaties werd de communicatie gemeten aan de hand van de mate waarin de communicatie was vastgelegd en de nadruk die er lag bij de richting van de communicatie. Uit het onderzoek bleek dat bij bedrijven met een grote mate van effectieve prestaties, de informatiestroom niet van te voren bepaald was, dat in tegenstelling tot organisaties met mindere prestaties. In de minder presterende organisaties bleek dat de communicatie veel meer vastgelegd was. Ook bij de richting van de communicatie waren er verschillen waarneembaar. Bij succesvolle, effectieve organisaties lag de nadruk veel meer op horizontale communicatie.

Uit bovenstaande onderzoeken is duidelijk geworden dat communicatie een belangrijke factor is in het slagen van veranderingsprocessen. Als gekeken wordt naar de aspecten die onderzocht zijn om aan te geven of communicatie belangrijk is, is er veel minder eenduidigheid bij de verschillende onderzoeken. Er zijn veel verschillende aspecten en indicatoren benoemd. Een aantal onderzoekers beperkt zich tot het medium. Daarnaast worden ook de richting, de duidelijkheid van de boodschap en de tijdigheid van het communiceren van de veranderingen aangegeven als aspecten die bepalen dat communicatie een belangrijke factor is. In mindere mate zijn ook nog aangegeven: de mate van flexibiliteit, de openheid, het nemen van verantwoordelijkheid door het management, het feit of de boodschap ook de juiste personen bereikt, luisteren, het kunnen geven van feedback en ten slotte ook nog het nemen van voldoende tijd.

Bovenstaande elementen zijn te clusteren tot vijf kernen uit de basis van communicatiemodellen (die op een flexibele manier toegepast moeten worden) :

- het medium;
- de richting;
- de inhoud/boodschap (correctheid, hoeveelheid / tijdigheid);
- de zender;
- de ontvanger.

Van bovenstaande zaken komen drie indicatoren het vaakst naar voren, te weten:

- de richting van de communicatie;
- het medium;
- de tijdigheid van communiceren.

Er zal nog wel moeten worden onderzocht of de verschillende aspecten van communicatie ook als aparte issues door de medewerkers worden ervaren of dat het gegeven van de kwaliteit van 'de' communicatie zo sterk is dat de verschillende aspecten daarbij minder relevant zijn. Dit zal terug moeten gaan komen in het verdere onderzoek.

### **2.3 Wat is de rol van de middenmanager bij de communicatie in deze fase bij veranderingsprocessen?**

Zoals eerder al is aangegeven wordt in het kader van dit onderzoek de rol van de middenmanager benaderd vanuit geplande veranderingsprocessen. In deze rol wordt de middenmanager vaak beschouwd als doorgeefluik van informatie. Caldwell (2003) geeft aan dat er helaas nog steeds op een negatieve manier wordt gedacht over managers als de vergelijking wordt gemaakt met de directie in het kader van veranderingsprocessen. Dit is met name jammer omdat beiden nodig zijn in dit proces. De directie als initiator en de manager als de centrale persoon bij de implementatie ervan. Caldwell (2003) geeft aan dat uit onderzoek is gebleken dat er steeds minder waardering is voor de 'manager' en dat er een opwaardering is voor de 'leider'. Het is belangrijk, juist in een tijd waarin de rol van het middenmanagement verandert door decentralisatie van verantwoordelijkheden, dat de manager ook meer waardering krijgt.

Dat die rol van de middenmanager steeds belangrijker wordt, is ook aangegeven door Balogun en Johnson (2004). In hun artikel schrijven zij over de rol van en de invulling door het middenmanagement bij veranderingen binnen de organisatie. Verantwoordelijkheden, macht en middelen worden steeds meer gedecentraliseerd. Bij veranderingen wordt hierdoor de rol van de lijnmanager belangrijker. Verder onderzoek zal meer duidelijkheid moeten geven over deze vergroting van de invloed bij veranderingen. De middenmanager zal duidelijk moeten maken dat de veranderingen noodzakelijk zijn. Dit vraagt zelfkennis en sociale vaardigheid. Bij deze sociale vaardigheid staat communicatie centraal. Deze bevindingen van Balogun en Johnson (2004) komen overeen met de ideeën van Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe op basis van hun onderzoek uit 2005.

De eerder aangehaalde Proctor en Doukakis (2003) komen in hun onderzoek tot de conclusie dat het slecht gesteld is met de communicatievaardigheden van het middenkader. Voor een groot deel is dit te wijten aan het slecht voorbereid zijn op het communiceren over de veranderingen. Hun manier van communiceren is als het doorgeven van de boodschap op een eenzijdige manier van communiceren. Dit wordt meestal opgedragen tijdens managementmeetings. De rol van het middenmanagement is dan ook alleen dat van

doorgeefluik van hetgeen de leiding aangeeft.

Ook Beer en Eisenstatt (2000) zien dat het middenkader zich nog sterk kan ontwikkelen in hun taken bij veranderingsprocessen. Zij hebben op basis van onderzoek een aantal valkuilen ontdekt die de invoering van veranderingen belemmeren. Het is niet verbazend dat naast niet adequate ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten op lagere niveaus ook slechte verticale communicatie geldt als belangrijke reden voor belemmeringen in veranderingsprocessen. De middenmanagers worden te weinig handvatten aangereikt om de nieuwe verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren. Vaak worden zij niet getraind en worden zij niet gemandateerd om verschillende handelingen uit te voeren. Hierdoor wordt de voorgenomen verandering slecht vormgegeven op de lagere niveaus.

Barrett (2006) geeft aan dat onderzoekers problemen hebben met het definiëren van leiderschap. Waar men het wel over eens is, is dat leiders leiding geven door effectieve communicatie. Zonder effectieve communicatie is een manager geen effectief leider. Managers moeten, zeker tegenwoordig nu er van managers verwacht wordt dat zij ethisch correct handelen en dat zij goed kijken naar de motivering en de betekenis achter hun boodschappen, duidelijk communiceren. Dit verlangt van alle leidinggevendenden ook voldoende emotionele intelligentie. Een tekort aan emotionele intelligentie kan leiden tot communicatiefouten, die op hun beurt weer kunnen leiden tot problemen in de organisatiecultuur.

Naast deze emotionele intelligentie zijn er een aantal skills nodig om als manager goed te kunnen communiceren met individuele werknemers of met de groep. Allereerst is dat goed luisteren. Hierbij wordt opgemerkt dat het gaat om meer dan luisteren. Het gaat om het kunnen horen wat anderen zeggen, en niet alleen om het denken dat we horen wat medewerkers zeggen. Daarnaast blijft het natuurlijk van belang dat de middenmanager ook zijn meetings kan leiden en de teams kan managen.

Van het ethisch correct handelen wordt aangegeven dat succesvol communiceren als manager verlangt dat er een positieve ethos wordt geprojecteerd. Andersom geldt ook dat een negatieve ethos een van de grootste barrières is voor effectieve communicatie. Om deze positieve ethos (charisma) op te bouwen moet de manager ook weten hoe anderen over hem denken; hoe hij overkomt bij de anderen. Samengevat kan volgens Barrett (2006) worden gesteld dat de kwaliteit van de communicatie van managers wordt bepaald door het vermogen om echt te luisteren en door zelfkennis.

Aan de hand van een drietal voorbeelden geeft Kanter (2004) aan dat de rol van de



middenmanager een belangrijke rol is in het herwinnen van economisch leiderschap van de US.

Bij haar onderzoek ontdekte Kanter (2004) de volgende gemeenschappelijke karakteristieken:

- zich gerieflijk voelen bij veranderingen;
- het kiezen van een duidelijke richting;
- doortastendheid;
- overredingskracht, volharding en discretie;
- participatieve managementstijl.

Deze managementstijl die nodig bij het invoeren van veranderingen, is gebaseerd op de volgende zaken:

- overreden is belangrijker dan opdragen;
- teambuilding is essentieel;  
zoek input/inbreng bij anderen;
- wees politiek gevoelig;
- deel complimenten uit en herken bereidheid.

Een groot deel van bovenstaande zaken vormen onderdelen van communicatie. Ook hieruit blijkt dat communicatie essentieel is om de rol van het middenmanagement goed in te kunnen vullen.

Een onderzoek naar taken, gedrag en competenties van middenmanagers is ook gehouden door Stoker (2006). Zij heeft onderzoek gedaan bij zes grote Nederlandse organisaties.

Zowel met enquêtes als interviews heeft zij een groot aantal algemeen managers, middenmanagers en medewerkers ondervraagd m.b.t. dit issue. Opvallende zaken die uit dit onderzoek kwamen, waren :

- middenmanagers verwachten dat over twee jaar hun taak voor 44% zal bestaan uit het aansturen van mensen (nu nog 37%). Bij algemeen managers is het een stijging van 33 naar 43%. Voor beiden zal dit komen uit de tijd die minder hoeft te worden besteed aan de processen;
- bijna alle middenmanagers labelden hun gedrag als nieuw en als coachend;
- zowel de middenmanagers zelf als de algemeen managers als de werknemers noemden co-operatie de belangrijkste competentie van de middenmanager. Zowel de middenmanagers als de algemeen managers hadden op plaats twee en drie 'zachte competenties staan'. De medewerkers herkennen dit niet en noemden doelgerichtheid en planning op plaats twee en drie.

Samengevat concludeert Stoker (2006) dat er, zoals voorspeld was in de literatuur, een

verschuiving plaats heeft gevonden richting mensgeoriënteerde taken. Op basis van haar onderzoeken kan met betrekking tot de rol en houding van de middenmanager bij de communicatie rond geplande veranderingsprocessen worden aangegeven dat tweezijdige communicatie de voorkeur verdient boven het alleen geven van instructies en mededelingen. Stoker (2006) komt ook tot de conclusie dat het belangrijk is dat het middenkader naast het geven van informatie vooral moet zorgen voor draagvlak. In het algemeen komt uit haar onderzoek dat effectief communiceren een voorwaarde is voor effectief leiderschap.

Op basis van de hierboven aangehaalde onderzoeken blijkt dat de rol van het middenmanagement bij communicatie belangrijk is. Dat geldt zowel in het algemeen als bij veranderingsprocessen in het bijzonder. Hierbij staat niet alleen het informeren centraal, maar zeker zo belangrijk is het creëren van draagvlak voor de veranderingsinitiatieven.

#### **2.4 Wordt de beoordeling van de organisatie, het middenmanagement en de veranderingsinitiatieven beïnvloed door de communicatie van het middenmanagement bij veranderingsprocessen? `**

In bestaande literatuur is te vinden dat er een verband bestaat tussen de ervaren kwaliteit communicatie en andere bedrijfsaspecten. Kitchen en Daily (2002) halen Schweige en Denisi (1991) aan die reeds in die tijd tot de conclusie kwamen dat de kwaliteit van communicatie voor een groot deel medebepalend is voor het niveau van absentieïsme en productiviteit in een organisatie. In de lijn van bovengenoemde onderzoekers, komen ook Proctor en Doukakis (2003) tot vergelijkbare conclusies. Zij geven aan dat er voor communicatie een cruciale rol is weggelegd al het gaat om gecommiteerd zijn aan de organisatie. In dezelfde lijn liggen ook de conclusies van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001). Zij zijn in hun onderzoek op zoek gegaan naar de impact van medewerkercommunicatie op de identificatie met de organisatie. In hun onderzoek blijkt dat hoe positiever de evaluatie van de communicatie is, des te sterker identificeren de medewerkers zich met de organisatie. De vraag blijft of het algemene positieve beeld van de organisatie ook betekent dat dit een positief beeld geeft van de middenmanager en van de veranderingsinitiatieven.

Bovenstaande onderzoeken hadden bovendien als onderwerp het communicatieklimaat in het algemeen. Mag er verondersteld worden dat dit ook geldt voor communicatie bij invoering van veranderingsprocessen?

Elving (2005) heeft onderzocht of communicatie meer doelen heeft dan alleen het informeren over diverse zaken m.b.t. de organisatie, waaronder veranderingen. Hij kwam tot de conclusie dat communicatie zeker ook als doel heeft het creëren van een 'community spirit'. Deze community spirit houdt in dat medewerkers vertrouwen hebben in de organisatie en in

het management. Blijft de vraag bestaan of dit vertrouwen is in het management in het algemeen, of dat het betrekking heeft op het middenmanagement. Dit laatste zal daarom verder onderzocht moeten worden.

Mastenbroek en De Caluwe (2006) geven in hun onderzoek aan dat er een verband bestaat tussen het duidelijk communiceren over wat er veranderen gaat en de houding van medewerkers ten aanzien van de organisatie. Uit hun onderzoek komt met name het verband in negatieve zin naar voren. Zij schrijven 'We hebben hier te maken met twee factoren die elkaar stevig kunnen versterken in een spiraal van toenemende vertraging, blokkering, scepsis en cynisme'.

In het onderzoek van Kanter (2004) naar de rol van de middenmanagers rond veranderingsprocessen bij vier verschillende organisaties, komen verschillende aspecten van communicatie aan bod. Uit het onderzoek blijken twee organisaties de communicatie met name top down geregeld te hebben. Zij legt o.a. het emotionele klimaat van de organisatie naast deze verschillende aspecten van communicatie. Bij twee van de drie organisaties waar de communicatie niet top down geregeld is, vind je een cultuur waarbij medewerkers trots zijn op de organisatie. Bij de derde organisatie waarbij de communicatie zo geregeld is, heerst er onzekerheid over de veranderingen die er staan aan te komen. Bij de twee organisaties waarbij de communicatie top down geregeld is, is er bij de één sprake van een gering vertrouwen, terwijl er bij de andere organisatie veel verwarring heerst. Uit de resultaten en conclusies uit bovenstaande onderzoeken kan in het algemeen al worden geconcludeerd dat er een positief verband bestaat tussen communicatie in het algemeen en een positieve houding ten aanzien van de organisatie. In het veldonderzoek zal de vraag meegenomen worden of dit verband ook bestaat bij communicatie van de middenmanagers bij de start van veranderingsprocessen. Daarnaast zal specifiek worden gevraagd naar de waardering, niet alleen van het management in het algemeen, maar naar de waardering van de middenmanagers in het bijzonder.

## **2.5 Algemene voorlopige conclusies**

Op basis van reeds eerder gedaan onderzoek naar dit thema kan voorlopig voorzichtig worden aangegeven dat de rol en houding die de middenmanager in moet nemen bij de communicatie rond de start veranderingsprocessen belangrijk is. Dit werd kernachtig weergegeven door Proctor en Doukakis (2003). Zij schrijven 'Arme communicatie is de sleutelfactor voor negatieve gevoelens t.o.v. de organisatie en leidt tot veel weerstand bij medewerkers inzake voorgenomen veranderingen'. Ook andere onderzoeken laten zien dat communicatie een belangrijke rol speelt bij het tot stand komen van veranderingsprocessen. Uit eerdere onderzoeken is ook gebleken dat er een verband bestaat tussen communicatie

en andere bedrijfsaspecten. Negatieve communicatie gaat gepaard met negatieve gevoelens voor de organisatie (Kitchen en Daily, 2002), terwijl positieve communicatie ook 'community spirit' op kan leveren (Elving, 2005). In de lijn van deze conclusies is het aannemelijk dat dit ook geldt voor de communicatie van de middenmanagers tijdens de initiatieffase van veranderingsprocessen. Deze communicatie kan zorgen voor meer draagvlak voor de veranderingen, een positievere houding t.a.v. de organisatie en een positieve waardering voor de middenmanagers.

Antwoord op de vraag welke aspecten van communicatie dan bepalend zijn of de communicatie ook als positief wordt beschouwd is niet eenduidig te geven uit de literatuurstudie. Smidts, Van Riel en Pruyn (2001) geven aan dat de kern ligt bij voldoende informatie en bij de mate van bruikbaarheid van de informatie. Ian Smith (2006) legt de nadruk op het juiste moment en op goede feedbackmogelijkheden. Goodman en Truss (2004) geven aan dat de kern ligt bij flexibiliteit en bij tweerichtingsverkeer. Chawla en Kelloway (2004) leggen de nadruk op duidelijke informatie door de leidinggevende. Juist omdat er zoveel verschillende aspecten worden aangegeven in de aangehaalde onderzoeken, lijkt het voorsnog niet logisch om te spreken over 'de' communicatie als het gaat om veranderingsprocessen. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of er over 'de' communicatie kan worden gesproken of dat er grote verschillen bestaan met betrekking tot de tevredenheid over de verschillende aspecten van communicatie. Bij verschillende aspecten van communicatie wordt dan verstaan: het medium, de richting, de inhoud, de tijdigheid en de zender/ontvanger.

Beer en Eisenstatt (2000) hebben aangegeven dat er een groot verschil bestaat in perceptie van goede communicatie. Werknemers kijken met een andere blik naar de communicatie dan de middenmanagers. Worden de visies en ideeën van medewerkers wel serieus genomen? Managers vinden weer dat werknemers te weinig inbrengen. Dit leidt dan tot een reactie bij de medewerkers zodat zij niets meer aangeven omdat het management toch alles zelf wil bepalen. Resultaat is dat het management niet weet wat er op de verschillende niveaus leeft. De veronderstelling is dat door deze tweespalt ook de waardering van de communicatie van de middenmanager verschilt. Hoe waardeert de middenmanager zelf zijn communicatie? Is dit (veel) positiever dan de manier waarop de medewerkers hierover denken? Uit onderzoek van Conger (1998) blijkt dat er maar weinig mensen zijn die zichzelf echt net zo zien als anderen hen zien. In de meeste gevallen overschatten managers zichzelf behoorlijk wat betreft hun communicatievaardigheden en hun kredietwaardigheid. Geldt dit ook voor de communicatie van de middenmanager tijdens de initiatieffase bij veranderingsprocessen? Geldt dit dan voor een aantal aspecten van die communicatie

(zoals eerder in deze paragraaf beschreven is) of geldt dit voor alle aspecten en is er sprake van een positievere manier van denken over 'de' communicatie van de middenmanager zelf? Uit bestaande literatuur is hier geen duidelijk antwoord op te geven. Daarom zal deze vraag in het veldonderzoek verder meegenomen gaan worden.

### **3: Methodologie**

In dit hoofdstuk zal het onderzoeksontwerp beschreven worden. Allereerst zullen op basis van het literatuuronderzoek de hypothesen worden geformuleerd. Daarna wordt de onderzoeksmethode beschreven. Tenslotte wordt aangegeven wat in dit onderzoek wordt verstaan onder interne communicatie.

#### **3.1 Hypothesen**

In hoofdstuk 2 is weergegeven wat in het kader van de onderzoeksvragen reeds in bestaande literatuur beschreven is. Op basis van dat literatuuronderzoek kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

Hypothese 1: Communicatie van het middenmanagement is belangrijk bij geplande veranderingsprocessen, niet alleen voor het informeren van medewerkers over de verandering maar tevens voor het krijgen van draagvlak voor de verandering en voor een positieve houding van medewerkers m.b.t. hun werk binnen de organisatie.

Hypothese 2: Niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie, ook de aspecten medium, richting, en tijdigheid van communicatie zijn van belang bij communicatie van de middenmanager bij aanvang van een veranderingsproces. Medewerkers waarderen deze aspecten echter allemaal even hoog.

Hypothese 3: Middenmanagers waarderen hun eigen communicatie beter dan dat de medewerkers deze communicatie waarderen.

#### **3.2 Onderzoeksmethode**

Bovenstaande hypothesen zullen verder worden onderzocht. Dit onderzoek zal worden gedaan bij de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Zwolle. De reden dat gekozen is voor een afdeling bij de gemeente Zwolle, is tweeledig. Allereerst het feit dat de gemeente Zwolle uit het laatste onderzoek van Elsevier naar beste werkgevers van Nederland als beste gemeente uit het onderzoek kwam. Daarnaast komt de gemeente Zwolle uit het in 2009 gehouden medewerkers-tevredenheidsonderzoek uit de bus als een organisatie waarbij leiderschapstijl significant afwijkt van het gemiddelde van de middelgrote en grote gemeenten in Nederland (gemeenten met meer dan 50.000 inwoners). Voor kerngegevens uit dat onderzoek wordt verwezen naar bijlage 2.

Het onderzoek zal bestaan uit een kwantitatief onderzoek. Dit kwantitatieve onderzoek zal

worden uitgevoerd bij zowel medewerkers als bij het middenmanagement van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Zwolle. Deze middenmanagers hebben een belangrijke rol in de communicatie bij geplande veranderingsprocessen, zowel tijdens teamvergaderingen als buiten de vergaderingen om. Ook zal de directie, ondanks het feit dat deze in het kader van dit onderzoek alleen in de marge van belang is, in het onderzoek betrokken worden. Op deze manier kan de hele afdeling mee doen aan het onderzoek.

Het betreft een beschrijvend onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van een survey. De scores op de vragen die gesteld worden, zijn op ordinaal niveau. Bij de vragen die aan de respondenten worden voorgelegd, zal in ieder geval één vraag negatief worden gesteld. Dit gebeurt om te controleren of er niet automatisch antwoorden worden gegeven aan de "positieve" of "negatieve" zijde van de Likertschaal.

De basis voor de vragenlijst zal worden gevormd door de eerder genoemde hypothesen.

Voor hypothese 1 worden de volgende onderwerpen meegenomen in het onderzoek:

Vragen m.b.t. waardering

van het werk;

van de leidinggevenden ;

van de resultaten van veranderingsinitiatieven.

Daarnaast zal er worden gevraagd naar het betrokken worden bij veranderingsvoorstellen, de terugkoppeling en het rekening houden met gevoelens bij de communicatie over de start van veranderingen.

Voor hypothese 2 worden de volgende onderwerpen meegenomen in het onderzoek:

vragen m.b.t. het medium dat gebruikt wordt met de communicatie;

vragen m.b.t. de richting van de communicatie;

vragen naar de tijdigheid van communiceren;

vragen naar het betrokken worden bij de communicatie.

Voor hypothese 3 worden de vragen die gesteld zijn aan de medewerkers ook gesteld aan het middenmanagement. Worden bij de medewerkers de vragen alleen gesteld over het ontvangen binnen het communicatieproces, bij het middenmanagement worden deze vragen gesteld zowel over het ontvangen als over het zenden van de communicatie. Een verdere uitwerking van de vragenlijst is te vinden in paragraaf 3.4.1, waar een nadere verantwoording van de meetinstrumenten wordt beschreven.

Naast het hierboven beschreven kwantitatieve onderzoek, de kern van het onderzoek, zal er ook een kwalitatief onderzoek worden verricht. Het kwalitatieve onderzoek zal worden gedaan met behulp van diepte-interviews. De diepte-interviews zullen worden gehouden m.b.v. een open wijze van vraagstelling en een geringe mate van voorstructurering. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door 4 interviews bij het middenmanagement en 4 interviews bij de uitvoerend medewerkers. De gegevens die uit deze interviews komen, zullen worden gebruikt als aanvullende informatie en achtergrondinformatie bij de resultaten van het survey-onderzoek.

### **3.3 Operationalisatie van de variabelen uit het conceptueel model**

#### **3.3.1 Interne communicatie**

Er zijn veel verschillende definities gegeven over interne communicatie.

In een artikel citeren Frahm en Brown (2007) Witherspoon en Wohlert (1996). Deze geven wel het belang en zelfs de noodzaak aan van communicatie in hun definitie, maar is er wel sprake van 'communiceren naar', dus eenrichtingsverkeer. 'Communication is the process on which the initiation and maintenance of organizational change depends. Ultimately the success of any change effort depends on how effectively the strategy for and the substance of the change is communicated to those who are the targets of change' (Witherspoon and Wohlert, 1996).

Een completere definitie wordt gegeven door Koeleman (2003): *'De intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen'*.

In bovenstaande definitie van Koeleman is het opvallend dat het niet alleen gaat om verspreiding van informatie, maar dat ook betekenisgeving een wezenlijk onderdeel is van interne communicatie. Dit element wordt ook door Reinders (2006) in zijn definitie aangehaald. *'Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie'*.

Niet iedereen legt het accent op de betekenisgeving. Soms wordt het doel van interne communicatie meegenomen. Een voorbeeld hiervan is de definitie van Bos (2000): *'Onder interne communicatie verstaan we de planmatige communicatie tussen alle niveaus van de organisatie die is gericht op het bevorderen van betrokkenheid, motivatie en functiegericht gedrag van alle medewerkers, met het oogmerk de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken'*.

In bovenstaande definiëringen valt op te maken dat het grote verschil zit in de vraag of het



alleen gaat om informatie of dat er ook sprake is van betekenisgeving. Om te onderzoeken hoe de communicatie van het middenkader bij veranderingsprocessen wordt ervaren door de medewerkers bij een zo diverse formulering van communicatie zullen zowel de informatieve als de relationele aspecten meegenomen worden. Om die reden wordt de definitie van Reinders (2006) ook als uitgangspunt genomen. Hierop aansluitend wordt de vragenlijst van Van Gils (2003) genomen om naar de interne communicatie te vragen tijdens veranderingsprocessen. Deze vragenlijst wordt verder aangevuld met elementen zoals die in hoofdstuk 2.2 als basis van het onderzoek zijn vastgesteld.

### **3.4 Beschrijving en verantwoording van de meetinstrumenten**

#### **3.4.1 Interne communicatie**

In dit onderzoek zal zoals hierboven reeds is aangegeven, interne communicatie worden gemeten aan de hand van een vragenlijst die gebaseerd is op die van Van Gils (2003). De onderwerpen van het onderzoek, zoals die vanuit de hypothesen zijn opgesteld, zijn in grote lijnen reeds in paragraaf 3.2 beschreven. Hieronder een nadere invulling van de vragen, zoals die in het kwantitatieve onderzoek gesteld zullen worden. Deze vragenlijst is uitgebouwd op basis van de opgestelde hypothesen.

Voor hypothese 1 : 'Communicatie van het middenmanagement is belangrijk bij geplande veranderingsprocessen, niet alleen voor het informeren van medewerkers over de verandering maar tevens voor het krijgen van draagvlak voor de verandering en voor een positieve houding van medewerkers m.b.t. hun werk binnen de organisatie' worden de volgende onderwerpen meegenomen in het onderzoek:

Vragen m.b.t.

- eigen werk (plezier in het werk, uitvoering van werkzaamheden);
- het werk van collega's (uitvoering werkzaamheden);
- de leidinggevenden (bekwaamheid en uitvoeren werkzaamheden door directie en door middenmanagement (direct leidinggevenden));
- resultaten van veranderingsinitiatieven (veranderingen pakken goed uit, relatie tussen betrokken worden en resultaat).

Daarnaast er worden gevraagd over het betrokken worden bij veranderingsvoorstellen, de terugkoppeling en het rekening houden met gevoelens bij de communicatie over de start van veranderingen. Omdat de middenmanagers hierin een cruciale rol hebben, zullen deze aspecten direct worden gevraagd in relatie tot deze middenmanagers. De vragen zullen dan beginnen met: 'Mijn leidinggevende ...'. Vragen die hierin meegenomen zullen worden, zijn:

- laat zien achter de verandering te staan;

- vraagt om inbreng van de medewerkers;
- toont respect voor de mening van medewerkers;
- doet iets met de suggesties van medewerkers;
- koppelt terug;
- houdt rekening met gevoelens van medewerkers bij de communicatie.

Voor hypothese 2: 'Niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie, ook de aspecten medium, richting, en tijdigheid van communicatie zijn van belang bij communicatie van de middenmanager bij aanvang van een veranderingsproces. Medewerkers waarderen deze aspecten echter allemaal evenveel' worden de volgende onderwerpen meegenomen in het onderzoek:

Allereerst vragen m.b.t. het medium dat gebruikt wordt met de communicatie. Met betrekking tot dit aspect zullen 5 vragen worden gesteld over het moment waarover medewerkers het eerst hoorden van de aanstaande verandering (meerdere antwoorden mogelijk). Deze opsomming is gemaakt op basis van Reijnders (2006), aangevuld met het aspect informele communicatie (wandelgangen). De antwoordmogelijkheden zijn:

- wandelgangen;
- werkoverleg / vergadering;
- nieuwsbrief / personeelsblad;
- directie;
- direct leidinggevende.

Daarnaast zullen vragen naar de tijdigheid van communiceren worden meegenomen. Over het tijdig ontvangen van informatie wordt zowel een vraag meegenomen over het tijdig willen ontvangen van informatie als een vraag over het daadwerkelijk tijdig informeren door de leidinggevende.

Over de boodschap zal naar de duidelijkheid van deze boodschap en de volledigheid worden gevraagd. Dit laatste door te vragen of medewerkers het idee hebben dat er informatie achtergehouden wordt.

Voor hypothese 3: 'Middenmanagers waarderen hun eigen communicatie beter dan dat de medewerkers deze communicatie waarderen' worden de vragen die gesteld zijn aan de medewerkers ook gesteld aan het middenmanagement. Worden bij de medewerkers de vragen alleen gesteld over het ontvangen binnen het communicatieproces, bij het middenmanagement worden deze vragen gesteld zowel over het ontvangen als over het zenden van de communicatie. De vragenlijsten zijn terug te vinden in de bijlagen.

Op basis van de uit bovenstaande zaken opgestelde lijst van elementen van communiceren van de middenmanager bij veranderingen kunnen twee zaken worden vastgesteld. Allereerst kan worden vastgesteld of er elementen van communicatie significant afwijkend worden opgevat door medewerkers. Daarnaast kan met behulp van deze serie vragen ook worden vastgesteld of de elementen apart moeten worden bevroegd tijdens onderzoek of dat er een dusdanig interne betrouwbaarheid is dat de verschillende elementen allemaal hetzelfde bevroegen, namelijk of de communicatie van de middenmanager bij de initiatieffase van veranderingen als goed wordt ervaren.

### **3.4.2 Waardering**

Om in het onderzoek vast te stellen of er een relatie bestaat tussen de waardering van de communicatie en de waardering van andere elementen die van belang zijn bij veranderingsprocessen, zullen een aantal items worden meegenomen over waardering. Dit zijn de waardering over het uitvoeren van het werk van de medewerker zelf, van zijn middenmanager en van de directie. Daarnaast over het hebben van plezier bij het werk en natuurlijk, in het kader van het thema van het onderzoek, over de mate waarin veranderingen op het werk goed uitpakken. Ook deze vragen zullen met behulp van een 5-punts Likertschaal worden gemeten.

Om na te gaan of middenmanagers een ander beeld hebben van hun communicatie dan de medewerkers, zijn de vragen die aan de medewerkers worden gevraagd over communicatie van de middenmanagers, ook omgezet in vragen voor de middenmanagers over hun eigen communiceren. Op deze wijze kan ook hier worden nagegaan of er significante verschillen zijn in waardering van de communicatie tussen de middenmanager zelf en de waardering hiervan door de medewerkers.

### **3.5 Onderzoekspopulatie**

De vragenlijsten zullen digitaal worden aangeboden aan de medewerkers van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Zwolle. Deze vragenlijsten zullen worden voorzien van een begeleidend schrijven, opgesteld door de afdeling Informatie, sectie onderzoek en statistiek van de gemeente Zwolle.

De vragenlijsten kunnen digitaal worden teruggestuurd, maar mogen ook als geprinte versie ingevuld worden en daarna per interne post bij de afdeling Informatie, sectie onderzoek en statistiek worden ingeleverd.

Bij de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid werken op het moment van onderzoek

252 personen. Voor een steekproef betreft het een relatief kleine populatie. Bij dit onderzoek wordt er uitgegaan van een gewenste zekerheid van 90% en een betrouwbaarheidsinterval van 5%. Op basis hiervan zullen er minimaal 131 personen aan het onderzoek deel moeten nemen. Voor het onderzoek betekent dit dat alle medewerkers gevraagd gaat worden aan het onderzoek deel te nemen. De verwachting is dat in ieder geval een respons gehaald gaat worden van 50%. Hierdoor is de grootte van de respons voldoende om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen. Omdat de groep middenmanagers klein is (46 personen), zal er extra aandacht worden geschonken aan deze groep. In de managementvergaderingen wordt het belang van het onderzoek benadrukt. Op die manier wordt hopelijk bereikt dat van deze groep naar verhouding ook een groot deel van de populatie deel zal nemen aan het onderzoek. De vraag voor het te houden onderzoek is neergelegd bij de directie. Zij hebben hun toestemming gegeven. Op basis daarvan is de verwachting dat de vier leden van de directie ook alle vier deel zullen nemen.

### **3.6: Analyse van de resultaten.**

De statistische verwerking en analyse vindt plaats met behulp van het computerprogramma SPSS (nieuwste versie). Zoals eerder aangegeven zal er als controle een vraag dusdanig in de enquête worden meegenomen dat er hercodering plaats zal moeten vinden voordat deze vraag in de analyse meegenomen kan gaan worden. Door de richting van de antwoorden dezelfde kant op te laten gaan wordt voorkomen dat de betrouwbaarheid van de vraag, en die van het onderzoek op een negatieve manier wordt beïnvloed. Met behulp van Crombach's  $\alpha$  zal de homogeniteit van de vragen van de Likertschaal uitgerekend worden.

Ook zullen met behulp van SPSS de middenwaarden en afwijkingen van die waarden worden berekend. Daarnaast worden correlatiecoëfficiënten berekend om na te gaan of er verbanden bestaan tussen onderdelen van communicatie door de middenmanager en de mate waarin werknemers waardering tonen voor de middenmanager en de veranderingen als geslaagd beschouwen.

Tenslotte wordt ook met behulp van SPSS de correlatie berekend tussen de perceptie van de middenmanagers en die van de medewerkers over de communicatie van die middenmanagers.

## **4 Resultaten van het veldonderzoek**

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt in het algemeen aangegeven hoe het onderzoek verlopen is, worden algemene data over het verloop weergegeven en worden de resultaten van de betrouwbaarheidanalyse weergegeven. Daarna wordt een analyse gegeven van de uitkomsten van het onderzoek m.b.t. de gestelde hypothesen.

### **4.1 Algemeen**

Het onderzoek is uitgevoerd in de maanden december 2009 en januari 2010. De enquête is ingevuld door 129 respondenten, hetgeen een respons van 51% betekent (N = 252). Van deze 129 respondenten vallen 88 personen onder de categorie medewerkers, 37 personen waren leidinggevenden (middenmanagers) en 4 respondenten waren directieleden.

De respondenten geven in het algemeen aan met plezier naar het werk te gaan. Op een vijfpuntsschaal (vrijwel nooit, zelden, soms, meestal, vrijwel altijd) wordt een gemiddelde gehaald van 4,58 (met een SD van 0,57). Hierbij is de het gemiddelde van de leidinggevenden (inclusief directie) 4,71 (SD = 0,51) en die van de medewerkers 4,52 (SD = 0,59). Ook de vraag of de respondenten zelf hun werk goed uitvoeren wordt over het algemeen zeer positief beantwoord. Hier wordt, ook op een vijfpuntsschaal, zelfs een gemiddelde gehaald van 4,64 (met een SD van 0,48). Bij de medewerkers is de uitkomst gemiddeld 4,70 (met een SD van 0,46), bij de leidinggevenden gemiddeld 4,49 (met een SD van 0,51).

Tijdens de analyse bleek dat er m.b.t. hypothese 1 te weinig gegevens uit het onderzoek bruikbaar waren om gefundeerd iets te kunnen zeggen over de hypothese. Om die reden is er een (verkort) tweede onderzoek gehouden in november 2010. Dit keer alleen onder de medewerkers. Ter controle zijn vier vragen in het onderzoek meegenomen die ook al in het eerste onderzoek waren gesteld. Met behulp van deze vragen is gecontroleerd of de uitkomsten nog gelijk waren aan die van het eerste onderzoek. Aan dit tweede onderzoek hebben uit dezelfde doelgroep van medewerkers 77 respondenten deelgenomen. Het bleek dat er slechts marginale verschillen zaten tussen dezelfde vragen uit beide onderzoeken.

Tabel 1: vergelijk antwoorden bij de twee verschillende onderzoeken (n = 88 en n = 79).

	Onderzoek 1		Onderzoek 2	
	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD
Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan	3.98	,731	3,96	.649
Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen	3,90	,793	3.87	.607
Veranderingen op het werk pakken goed uit	3,62	,534	3.57	.457
Ik vind het belangrijk dat ik betrokken wordt bij ideeën over veranderingen	4,31	,717	4.18	.733

Op basis van deze uitkomsten is besloten om de uitkomsten van de overige gegevens uit het tweede onderzoek mee te nemen in het onderzoeken van de hypothesen.

#### 4.2 Hypothese 1

Hypothese 1: Communicatie van het middenmanagement is belangrijk, niet alleen voor het informeren van medewerkers over de verandering maar tevens voor het krijgen van draagvlak voor de verandering en voor een positieve houding van medewerkers m.b.t. hun werk de organisatie.

*Citaat: 'Om aandacht van mensen erbij te houden. Zorgen dat mensen voldoende informatie hebben en dat ze ook het gevoel hebben van 'ze vertellen mij ook wat.' Dus ik weet ook waar het over gaat, ik weet dat het heel belangrijk is. De betrokkenheid, ik denk dat dat het allerbelangrijkste is.'*

Deze hypothese wordt allereerst nagegaan met behulp van een correlatieanalyse. De correlatiecoëfficiënt geeft de striktheid van het lineaire verband weer tussen twee variabelen. Hoe hoger de correlatiecoëfficiënt is, des te meer de punten in een spreidingsdiagram zich dicht bij een rechte lijn aansluiten. Als de Pearson correlatie ( $r$ ) 1 is, is er sprake van absolute samenhang. Deze correlatiecoëfficiënt geeft geen bepaling voor de richting van de samenhang, alleen over de mate van deze samenhang. Er kunnen geen conclusies worden getrokken met betrekking tot de vraag naar oorzaak en gevolg van de samenhang. In tabel 2 is af te lezen dat er correlatie bestaat tussen deze 4 elementen uit het onderzoek. De correlatie is het sterkst tussen de variabelen bekwaamheid van het middenkader en de

duidelijkheid van communiceren van het middenkader over veranderingen. Hier is duidelijkheid van communiceren als item meegenomen als indicatie van de tevredenheid over het communiceren van het middenkader. De uitwerking van en conclusies met betrekking van hypothese 2 geven aan dat het verantwoord is om met behulp van dit item deze tevredenheid over de communicatie mee te nemen in de correlatieanalyse. Opvallend is niet alleen dat de correlatiecoëfficiënten redelijk hoog zijn, maar zeker ook dat de overschrijdingskansen van de coëfficiënten heel laag zijn.

*Citaat: 'Ja je moet gewoon duidelijk zijn naar de mensen wat de verandering inhoudt en vooral ook waarom. En ook laten zien wat het voordeel ervan is. En ervan uitgaan dat het een voordeel is, dat kan natuurlijk ook een nadeel zijn. Maar daar regelmatig over spreken. Dat gaan we nu doen dat gaan we dan doen. Daarom en we doen het in een tijdsbestek van...'*

Tabel 2: Mate van correlatie tussen communicatie middenmanager en indicatoren met betrekking tot arbeidstevredenheid (uit eerste onderzoek) (n = 88).

		1	2	3	4
1 Ik ga met plezier naar mijn werk	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	87			
2 Het middenkader is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit	Pearson Correlation	,373**	1		
	Sig. (2-tailed)	,001			
	N	82	83		
3 Veranderingen op het werk pakken goed uit	Pearson Correlation	,332**	,357**	1	
	Sig. (2-tailed)	,002	,001		
	N	86	83	87	
4 Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen	Pearson Correlation	,293**	,540**	,401**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	
	N	86	82	86	87

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Naast het feit dat de correlatiecoëfficiënten redelijk hoog zijn en de overschrijdingskansen heel laag, wordt duidelijk dat er in alle gevallen sprake is van significante correlatie tussen de uitkomsten van deze items tijdens het onderzoek.

*Citaat: 'Ik vind dat ehh ik vind als je mensen betreft bij ehmm bij veranderingen dan moet je ook daadwerkelijk wat met die ideeën doen. Je moet niet mensen erbij betrekken om te zeggen: kijk ik heb mensen erbij betrokken...'*

In het tweede deel van het onderzoek is opnieuw gevraagd naar het communiceren van de middenmanagers. Uit het correlatieonderzoek kwamen de volgende gegevens:

Tabel 3: Mate van correlatie tussen communicatie middenmanager en indicatoren met betrekking tot arbeidstevredenheid (uit tweede onderzoek) (n = 79).

			1	2	3	4	5	6	7	8.
1	Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan	Pearson	1							
		Sig. (2-tailed)								
		N	79							
2	Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen	Pearson	,248*	1						
		Sig. (2-tailed)	,028							
		N	79	79						
3	mijn leidinggevende vraagt om de inbreng	Pearson	,272*	,340**	1					
		Sig. (2-tailed)	,016	,002						
		N	78	78	78					
4	Het gedrag van mijn leidinggegende is van invloed op mijn ideeën over veranderingen	Pearson	,245*	,302**	,354**	1				
		Sig. (2-tailed)	,029	,007	,001					
		N	79	79	78	79				
5	Hoe mijn leidinggevende ons betreft heeft invloed op de resultaten	Pearson	,127	,315**	,262*	,003	1			
		Sig. (2-tailed)	,265	,005	,021	,980				
		N	79	79	78	79	79			
6	Veranderingen op het werk pakken goed uit	Pearson	,242*	,258*	,347**	,309**	,181	1		
		Sig. (2-tailed)	,032	,021	,002	,006	,110			
		N	79	79	78	79	79	79		
7	Als mijn mening wordt gevraagd, sta ik positief achter veranderingen	Pearson	,430**	,371**	,193	,220	,158	,107	1	
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,090	,052	,164	,346		
		N	79	79	78	79	79	79	79	
8	Veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken goed uit.	Pearson	,522**	,514**	,365**	,426**	,234*	,194	,310**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,038	,086	,005	
		N	79	79	78	79	79	79	79	79

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ook bij bovenstaande vragen geven de antwoorden een hoge mate van correlatie aan tussen de verschillende onderwerpen. Hierbij valt op dat de meeste items sterk correleren



met de mening dat veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, goed uitpakken. Uitzondering hierbij is de mindere mate van correlatie die gebonden wordt tussen antwoorden op de vraag 'veranderingen op het werk pakken goed uit' en 'veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken goed uit'.

### 4.3 Hypothese 2

Hypothese 2: Niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie, ook de aspecten medium, richting, en tijdigheid van communicatie zijn van belang bij communicatie van de middenmanager bij aanvang van een veranderingsproces. Medewerkers waarderen deze aspecten echter allemaal even hoog.

*Citaat: 'Wat heeft u, wat vindt u over het algemeen van uh wat hier verbeterd zou kunnen worden aan de communicatie, bij veranderingen dan specifiek?*

*A: [denkt/tikt met vingers op de tafel]*

*A: oeh dat is een lastige. Ja beter communiceren, ligt voor de hand natuurlijk.'*

Om te onderzoeken of er elementen van communicatie zijn, waar respondenten een afwijkende mening over hebben in vergelijking met andere elementen van communicatie zijn zowel de gemiddelde scores berekend als de interne betrouwbaarheid. Het meten van deze betrouwbaarheid gebeurt met behulp van het berekenen van Cronbach's  $\alpha$ . Door de interne betrouwbaarheid van de subvragen te meten, kan de consistentie worden bepaald van, binnen dit onderzoek, de vragen die betrekking hebben op communicatie van de middenmanager. Als de uitkomst van de Cronbachs coëfficiënt groter is dan .60 is de interne betrouwbaarheid voldoende. Bij een uitkomst die hoger is dan .80 is deze zelfs goed en boven .90 zeer goed. Deze interne betrouwbaarheid is zelfs uitmuntend als de score boven de .95 is. Bij bepaling van de betrouwbaarheid moest één vraag worden gehercodeerd. Deze vraag was bewust ingebracht om te controleren of bij het beantwoorden van de vragen consistentie aanwezig was.

Bij bepaling kwamen de volgende resultaten uit het onderzoek: Betrouwbaarheidsanalyse (Cronbach's  $\alpha$ ) van de vragen die betrekking hebben op de communicatie van de middenmanager bij veranderingen.

Tabel 4: Betrouwbaarheidsanalyse van de meningen van medewerkers over de communicatie van hun middenmanager tijdens veranderingsprocessen (n = 88).

Mijn leidinggevende:	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
communiceert duidelijk over veranderingen	27,15	20,685	,720	,890
informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	27,12	21,026	,702	,892
houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter	27,12	23,193	,349	,922
vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	27,19	21,352	,653	,896
toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	27,00	19,806	,766	,886
doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	27,32	20,302	,781	,885
koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	27,32	19,163	,824	,880
houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	27,16	20,361	,802	,883

De antwoorden op de gestelde vragen laten een heel consistent beeld zien. Een kleine discrepantie zit in de resultaten op de vraag of medewerkers de indruk hebben dat hun leidinggevende informatie achter houdt bij het informeren over veranderingsprocessen. Opvallend is het grote aantal respondenten dat geen antwoord heeft gegeven op deze vraag. Op deze vraag gaven 14 respondenten geen antwoord. Bij de overige vragen met betrekking tot dit onderwerp gaven de meeste respondenten antwoord op alle vragen. Het maximum aantal non-respons bij die overige vragen was 2, bij de meeste vragen was die non-respons 0.

Indien deze vraag over het achterhouden van informatie wordt weggelaten, komen we tot de volgende betrouwbaarheidsanalyse (vanuit tabel 5):

*Citaat: 'ja... Nee je hoort af en toe wel dingen waarvan je denkt hé, goh. Is dit niet... maar ja, meestal laat ik dat maar gewoon gaan. Totdat je het van de juiste persoon hoort. Of als ik denk daar zit iets niet goed dan loop ik naar de juiste persoon of de leidinggevende of wie dat dan ook is.'*

Tabel 5: Betrouwbaarheidsanalyse van de meningen van medewerkers over de communicatie van hun middenmanager tijdens veranderingsprocessen, na correctie (n=88).

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mijn leidinggevende				
communiceert duidelijk over veranderingen	23,21	15,978	,706	,905
vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	23,30	16,428	,668	,909
toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	23,07	15,055	,782	,897
doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	23,37	15,633	,764	,899
koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	23,36	15,028	,775	,898
houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	23,24	15,774	,785	,897
informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	23,17	16,382	,700	,906

De uitkomsten van de Cronbach's coëfficiënt liggen hier in alle gevallen tussen de .897 en de .909. De interne betrouwbaarheid van deze vragen is dus zeer hoog. Deze uitkomst is reeds gebruikt bij hypothese 1. Daar is de vraag 'mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen' gebruikt om te vragen naar de kwaliteit van de communicatie van de middenmanager bij veranderingen.

Over de media met betrekking tot de communicatie over de veranderingen zijn ook vragen in het onderzoek meegenomen. Hier blijken de kanalen waarlangs de medewerkers de informatie ontvangen zeer wisselend te zijn.

*Citaat: 'Ze hebben hier ook wekelijks of tweewekelijks de nieuwsflits. Ik weet niet of je daar weleens van gehoord hebt, maar dat is via de mail krijg je dan uh een paar 5,6,7 highlights binnen dat gaat dan over van alles. Voor mij vind ik dat zinloos gedoe. Dat zijn onderwerpen, ja voor sommigen zal het aanspreken voor anderen niet. Dat vind ik dan overcommunicatie waar ik niets aan heb. Dat hoeft voor mij dus niet'*

Uit het onderzoek kwamen de volgende uitkomsten met betrekking tot de kanalen waarlangs de informatie ontvangen is:

Tabel 6: Meningen van medewerkers over de gebruikte media bij de communicatie over veranderingsprocessen (n = 88).

Informatie over veranderingen hoor ik het eerst

		tijdens een vergadering of via werkoverleg	via een nieuwsbrief of via het personeelsblad	via de directeur	via het middenkader	in de wandelgangen
N	Valid	87	87	84	88	88
	Missing	1	1	4	0	0
Mean		3,60	2,75	1,70	3,63	2,93
Std. Deviation		,706	,719	,847	,875	,755

Hierbij dient opgemerkt te worden dat er ook overlap zit tussen de antwoorden. Tijdens de gehouden interviews kwam naar voren dat veel informatie doorgegeven wordt door de middenmanagers tijdens werkoverleg en/of vergaderingen. Duidelijk is dat de keren dat de informatie via middenmanagers en/of vergadering bekend wordt gemaakt groter is dan het aantal keren dat de informatie via de nieuwsbrieven en wandelgangen is ontvangen. De directie speelt in deze een minder prominente rol in het doorgeven van de informatie, direct aan de uitvoerend medewerkers.

*Citaat: 'En op een gegeven moment hadden we 1 keer in de week wel een flyer van een of ander onderwerp op ons bureau liggen. Dus dat wordt ook niet meer gelezen dan. In het begin was het heel aardig, en we dachten: mooi gelikt uit, mooie foto, mooi stukje tekst eronder. Maar als je er 30 eeh in een jaar hebt gekregen,...'*

#### 4.4 Hypothese 3

Hypothese 3: Middenmanagers waarderen hun eigen communicatie beter dan dat de medewerkers deze communicatie waarderen.

In het onderzoek zijn vragen gesteld aan de medewerkers over het ontvangen van communicatie via hun leidinggevende. Bij het middenmanagement zijn zowel vragen gesteld over het ontvangen van communicatie via de directie als over het verstrekken van informatie aan de medewerkers. Deze gegevens worden geplaatst naast de gegevens die de medewerkers hebben ingebracht met betrekking tot de communicatie van de middenmanagers. Allereerst wordt gekeken of de verschillende items met betrekking tot de communicatie van de directie naar de middenmanagers. Hier is een betrouwbaarheidsanalyse gehouden.

Tabel 7: Betrouwbaarheidsanalyse van de meningen van de middenmanagers over de communicatie van hun directie tijdens veranderingsprocessen (n = 37).

De directie:	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
communiceert duidelijk over veranderingen	25,35	17,037	,386	,647	,733
informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	25,13	16,316	,550	,691	,707
houdt bij het informeren over veranderingen informatie achter	26,90	20,490	-,133	,257	,842
vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	25,42	16,452	,524	,623	,711
toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	25,16	14,140	,780	,771	,656
doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	25,55	15,456	,583	,656	,697
koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	25,55	14,989	,565	,497	,697
houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	25,52	14,858	,590	,498	,692

Bij onderzoek naar de betrouwbaarheid, blijkt er bij 7 van de 8 vragen positieve correlatie te bestaan. De antwoorden op de vraag of de directie informatie achter houdt, geven ook hier een afwijkend beeld. Op basis van bovenstaande gegevens wordt de vraag of de directie informatie achter houdt bij het informeren over veranderingen niet meegenomen in het meten van de waardering van de communicatie. Zonder deze vraag is opnieuw een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd met onderstaande resultaten.

*Citaat: 'V: Zou u dat erg vinden als er informatie achter gehouden wordt of moet daar heel open over gecommuniceerd worden?  
A: Nee dat vind ik niet erg.'*

Tabel 8: Betrouwbaarheidsanalyse van de meningen van de middenmanagers over de communicatie van hun directie tijdens veranderingsprocessen, na correctie (n=37).

De directie	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
communiceert duidelijk over veranderingen	22,91	16,523	,372	,582	,850
informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	22,73	15,330	,603	,603	,819
vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	23,00	15,188	,637	,598	,815
toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	22,76	13,314	,823	,768	,782
doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	23,12	14,672	,617	,656	,816
koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	23,12	14,235	,597	,497	,820
houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	23,09	14,585	,548	,472	,828

In het onderzoek is nagegaan wat de middenmanagers vinden van hun eigen communicatie over veranderingen naar de medewerkers. Hierbij zijn dezelfde vragen in het onderzoek meegenomen als de vragen die aan de medewerkers zijn gesteld over de communicatie van de middenmanagers. Ook zijn het dezelfde vragen die aan de middenmanagers zijn gesteld over de communicatie van de directie. Op basis van bovenstaande betrouwbaarheidsanalyse is in al deze drie situaties de vraag over het achterhouden van informatie weggelaten. Over het weglaten van informatie bestaat wel een verschillend beeld. De middenmanagers zelf waarderen zichzelf gemiddeld met een 4,30. De medewerkers waarderen dit onderdeel van de middenmanmager gemiddeld met een 3,92. De medewerkers waarderen de directie met betrekking tot dit onderwerp met een 2,34. Opvallend hierbij is dat de medewerkers aangeven dat hun middenmanager veel minder informatie achterhoudt dan dat deze middenmanagers dat aangeven over de communicatie van de directie. Zelf vinden de middenmanagers dat zij nauwelijks informatie achterhouden.

*Citaat: 'V: Hoe denkt u dat medewerkers het liefst benaderd willen worden? Over het algemeen?*

*A: Eehh, nou daar is geen mening over. Alleen ehh kijk, er is geen “ de medewerker” en ehh, er is geen 1 communicatiekanaal. Dus als je elke medewerker vroeg, dan zal er 1 gezegd hebben doe mij maar een mail, de ander zou zeggen: ik zou er graag een brief over hebben, een ander zou gezegd hebben : doe maar op het bulletin ehh plakken en een ander zegt: ik hoef er helemaal niks van te weten. Ehh, dus dat ligt totaal verschillend. En ehh medewerkers staan er ook allemaal verschillend in. En dat maakt het ook ehh, waarom je denk ik niet altijd iedereen tevreden kunt houden met ehh, met het communiceren over*

*V: Maar dat wordt dus wel beetje topdown eeh bepaald. Hoe mensen worden benaderd.*

*A: Ja'*

Hieronder ziet u de gemiddelde scores van de overige items met betrekking tot het communiceren van de anderen en van zichzelf tijdens veranderingsprocessen. Allereerst wordt aangegeven hoe de middenmanagers zichzelf waarderen als het gaat om hun communicatie bij veranderingsinitiatieven.

Tabel 9: Waardering van de middenmanagers van hun eigen communicatie naar de medewerkers tijdens veranderingsprocessen (n=37).

	Ik communiceer duidelijk met mijn personeel over veranderingen	ondergeschikten over veranderingen	belangrijke besluiten ondergeschikten bij het nemen van	Ik vraag om de inbreng van ondergeschikten en sta open voor alternatieven	Ik toon respect voor de mening van mijn ondergeschikten en sta open voor alternatieven	Ik doe concreet iets met de suggesties van mijn personeel	Ik koppel terug aan mijn ondergeschikten wat ik met de suggesties heb gedaan	Ik houd rekening met de gevoelens van mijn ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen
N Valid	37	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,54	4,43	4,11	4,43	3,78	4,24	4,43	4,43
Std. Deviation	,558	,603	,699	,555	,672	,683	,647	,647

De middenmanmanagers is ook gevraagd om aan te geven wat zij van de communicatie van de directie vindt tijdens veranderingsprocessen. Hieronder de gemiddelde scores op de gestelde vragen.

Tabel 10: Waardering van de middenmanagers van de communicatie van hun directie tijdens veranderingsprocessen (n=37).

		Mijn leidinggevende						
		communiceert duidelijk over veranderingen	informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen
N	Valid	36	35	35	35	35	35	34
	Missing	1	2	2	2	2	2	3
	Mean	3,89	4,03	3,80	4,03	3,69	3,66	3,68
	Std. Deviation	,785	,785	,797	,891	,867	,968	,976

Dezelfde vragen zijn natuurlijk ook gesteld aan de medewerkers over de communicatie van hun middenmanager.



Tabel 11: Waardering van de medewerkers van de communicatie van hun middenmanager tijdens veranderingsprocessen (n=88).

		Mijn leidinggevende						
		communiceert duidelijk over veranderingen	informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen
N	Valid	87	86	87	87	86	86	86
	Missing	1	2	1	1	2	2	2
Mean		3,90	3,95	3,82	4,05	3,76	3,77	3,88
Std. Deviation		,793	,734	,755	,875	,811	,877	,758

Hieronder een totaaloverzicht van de resultaten van de bovenstaande tabellen.

Tabel 12: Vergelijk waardering van de communicatie tijdens veranderingsprocessen

	Medewerker over zijn middenmanager (ontvangen)	Middenmanager over zichzelf (zenden)	Middenmanager over de directie (ontvangen)
communiceert duidelijk over veranderingen	3,90	4,54	3,89
informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen	3,95	4,43	4,03
vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten	3,82	4,11	3,80
toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven	4,05	4,43	4,03
doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten	3,76	3,78	3,69
koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	3,77	4,24	3,66
houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen	3,88	4,43	3,69

Duidelijk is dat de middenmanager zichzelf hoger inschat bij de vragen met betrekking tot de communicatie dan dat de medewerkers de communicatie van de middenmanagers waarderen. Als deze uitkomsten worden vergeleken met de antwoorden van de middenmanagers over de communicatie van de directie, zien we hetzelfde patroon bij ontvangen en zenden. De directie geeft zichzelf gemiddeld een 4,12 voor de communicatie. Omdat er slechts 4 directieleden aan het onderzoek mee konden doen, kunnen hier echter geen conclusies aan verbonden worden.

De medewerker waardeert de communicatie van de middenmanager gemiddeld met een 3,88. De middenmanager geeft zichzelf een 4,27 (op een 5-puntsschaal). Opvallend hierbij is dat de middenmanagers een substantieel lagere waardering geven bij de vraag of zij iets met de suggesties van de medewerkers doen dan bij de andere vragen. Zonder deze vraag zouden de verschillen nog groter zijn (3,89 tegenover 4,35).

#### Variantieanalyse

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
medewerkers over managers * managers over zichzelf	,062	5	,012	5,038	,325
Between Groups (Combined)					
Within Groups	,002	1	,002		
Total	,064	6			

#### Mate van samenhang

	Eta	Eta Squared
medewerkers over managers * managers over zichzelf	,981	,962

Op basis van bovenstaande variantieanalyse blijkt dat een groot deel van de spreiding tussen de uitkomsten van de antwoorden die de middenmanagers zelf gaven en de antwoorden die de medewerkers over de middenmanagers geven, verklaart wordt door verschillen tussen de groepen (bijna 97%) en maar een klein gedeelte binnen de groepen.

#### 4.5 Analyse van de resultaten

Hypothese 1: Communicatie van het middenmanagement is belangrijk bij geplande veranderingsprocessen, niet alleen voor het informeren van medewerkers over de verandering maar tevens voor het krijgen van draagvlak voor de verandering en voor een positieve houding van medewerkers m.b.t. hun werk binnen de organisatie.

Bij de correlatieanalyse blijkt er een hoge mate van correlatie te bestaan tussen het duidelijk communiceren van de middenmanager en indicatoren van een positieve houding van de medewerkers ten aanzien van de organisatie.

De correlatie tussen communicatie en de volgende aspecten is:

- plezier in het werk ( $r = .293$  sig (two-tailed) = .006);
- veranderingen op het werk pakken goed uit ( $r = .401$  sig (two-tailed) = .000);
- het middenmanagement is bekwaam ( $r = .540$  sig (two-tailed) = .000);
- het gedrag van de middenmanager is van invloed op mijn ideeën over veranderingen ( $r = .302$  sig (two-tailed) = .007);
- veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken goed uit ( $r = .514$  sig (two-tailed) = .000).

Op basis van de resultaten uit het onderzoek wordt deze hypothese niet verworpen.

Hypothese 2: Niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie, ook de aspecten medium, richting, en tijdigheid van communicatie zijn van belang bij communicatie van de middenmanager bij aanvang van een veranderingsproces. Medewerkers waarderen deze aspecten echter allemaal even hoog.

De volgende aspecten van communicatie zijn in de vragen meegenomen: tijdigheid, richting, terugkoppeling, inhoud, betrokken worden en volledigheid. Met behulp van een betrouwbaarheidsanalyse is nagegaan of er interne betrouwbaarheid is tussen de verschillende vragen m.b.t. deze aspecten van communicatie. Dissonant bij de uitkomsten waren de antwoorden op de vraag over de mate waarin het middenmanagement informatie achterhield. Cronbach's  $\alpha$  bedroeg .905 inclusief deze vraag. Na verwijdering bedroeg deze zelfs .922. Door deze uitkomsten kunnen de vragen worden beschouwd als vragen met een zeer goede hoge interne betrouwbaarheid.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek blijkt dat deze hypothese niet verworpen hoeft te worden.

Hypothese 3: Middenmanagers waarderen hun eigen communicatie beter dan dat de medewerkers deze communicatie waarderen.

De waardering van de communicatie van de middenmanager door de middenmanagers zelf en die door de medewerkers is significant verschillend. (gemiddeld 4,27 tegenover 3,88 op een 5-puntsschaal). Slechts een klein deel van de verschillen wordt verklaard door verschillende antwoorden van de medewerkers onderling en door verschillen in antwoorden tussen middenmanagers zelf. Het grootste deel van het verschil (97,9%) wordt verklaard door verschillen tussen antwoorden van medewerkers en die van de middenmanagers.

Op basis van deze gegevens hoeft ook deze hypothese niet verworpen te worden.

## **5. Conclusies en aanbevelingen**

Allereerst zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling en op de deelvragen. Op basis van deze antwoorden zullen ook conclusies worden getrokken. In de laatste paragraaf zal ik afsluiten met enkele aanbevelingen.

### **5.1 Centrale vraagstelling en deelvragen**

De centrale vraagstelling luidt:

Op welke manier speelt de communicatie van de middenmanager in de initiatieffase een rol bij de acceptatie door de medewerkers van geplande veranderingsinitiatieven.

Deelvragen:

- 1- Wat is het belang van communicatie bij het invoeren van veranderingen?
- 2- Kan men spreken van 'de' communicatie of spelen bepaalde aspecten van communicatie een belangrijker rol dan andere aspecten?
- 3- Welke rol speelt de middenmanager bij deze communicatie ?
- 4- Waarderen medewerkers de organisatie, het middenmanagement en de veranderingsinitiatieven positief als de communicatie als goed wordt ervaren?

### **5.2 Beantwoording centrale vraagstelling**

Bij de centrale vraagstelling wordt gevraagd naar de wijze waarop communicatie tijdens de initiatieffase van invloed is op de acceptatie van geplande veranderingsinitiatieven door medewerkers. In het onderzoek is naar voren gekomen dat communicatie een belangrijke rol speelt bij het accepteren van geplande veranderingsinitiatieven. Bij de beantwoording van de vier deelvragen wordt verder nagegaan op welke manier dit een rol speelt in de beschreven situaties.

### **5.3 Beantwoording deelvragen**

#### **5.3.1 Beantwoording deelvraag 1: Wat is het belang van communicatie bij het invoeren van veranderingen**

Bij deelvraag 1 wordt nagegaan wat het belang is van communicatie bij het invoeren van veranderingen. In het onderzoek is een hoge mate van correlatie aangetoond tussen communicatie van de middenmanager en diverse aspecten van het functioneren van de medewerkers. Allereerst is dat het verband tussen communicatie en zowel het positief staan tegenover geplande veranderingsinitiatieven als de waardering van de resultaten van de veranderingen. Dit sluit aan bij de in negatieve zin geformuleerde conclusie van Procter en Doukakis (2003), die op basis van hun onderzoek concludeerden dat gebrek aan goede communicatie leidt tot niet gewenst gedrag en tot niet gewenste houdingen. In het onderzoek

is ook een hoge mate van correlatie aangetoond tussen communicatie en het plezier waarmee medewerkers naar het werk gaan. Ook is er significante correlatie aangetoond tussen het goed communiceren en de waardering van de middenmanagers en de mate waarin zij bekwaam worden gevonden door de medewerkers. In het onderzoek bleek dat de hoogste mate van correlatie gevonden is tussen het goed communiceren en de waardering van de middenmanager en de waardering van zijn werk. Ter verduidelijking: bij beantwoording van deze deelvraag is gebruik gemaakt van de resultaten bij de beantwoording van deelvraag 2. Voor het goed communiceren is de vraag gesteld of de middenmanager duidelijk communiceert over veranderingen.

### **5.3.2 Beantwoording deelvraag 2: Kan men spreken van 'de' communicatie of spelen bepaalde aspecten van communicatie een belangrijkere rol dan andere aspecten?**

De beantwoording van deze stoelt voor een deel op hypothese 2: niet alleen de boodschap is van belang bij communicatie tijdens de initiatiefase van veranderingsprocessen; ook andere aspecten van communicatie zijn van belang bij het verkrijgen van draagvlak voor de verandering. Op basis van de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse kan reeds worden geconcludeerd dat er een grote interne betrouwbaarheid is bij vragen over communicatie. De aspecten duidelijkheid, inbreng, terugkoppeling, op tijd, rekening houden met gevoelens, respect tonen en concreet iets met de voorstellen doen scoren allemaal vrijwel even hoog. Op basis van deze uitkomsten mag voorzichtig worden geconcludeerd dat alle aspecten van belang zijn en dat er inderdaad gesproken kan worden van 'de' communicatie.

### **5.3.3. Beantwoording van deelvraag 3: Welke rol speelt de middenmanager bij deze communicatie ?**

Deze deelvraag wordt beantwoord door de bevindingen met betrekking tot zowel hypothese 1, hypothese 2 als hypothese 3. Bij het onderzoeken naar gebruikte kanalen, bleek een significant verschil te zitten tussen informatie via de middenmanagers en de inzet van overige, al dan niet bewust ingezette middelen. Bovendien is er een zeer hoge mate van positieve correlatie tussen het betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen en de positieve houding van medewerkers ten aanzien van het werk in het algemeen en ten aanzien van de veranderingsinitiatieven in het bijzonder. Deze positieve correlatie is ook te zien tussen het laten zien achter de veranderingen te staan door de middenmanagers en de positieve houding van medewerkers ten aanzien van de geplande veranderingen. Gesteld kan worden dat zowel het doorgeven van informatie, de houding ten aanzien van veranderingsinitiatieven als het betrekken van medewerkers belangrijke elementen zijn

binnen de rol die de middenmanager speelt bij de communicatie bij veranderingsprocessen. Bij beantwoording van deze deelvraag dient wel opgemerkt te worden dat de middenmanager zijn eigen communicatie significant beter waardeert dan dat de medewerkers dat doen.

#### **5.3.4. Beantwoording van deelvraag 4: Wordt de beoordeling van de organisatie, het middenmanagement en de veranderingsinitiatieven beïnvloed door de communicatie van het middenmanagement bij veranderingsprocessen?**

Deze deelvraag is onderzocht met behulp van hypothese 1. Er is een hoge mate van correlatie tussen het ervaren van de communicatie van de middenmanager en diverse andere items. Deze positieve significantie correlatie is er tussen de communicatie en het ervaren van bekwaamheid van de middenmanager, maar ook met het met plezier gaan naar het werk en de waardering van de resultaten van veranderingsinitiatieven.

#### **5.4 Conclusies en aanbevelingen**

In het literatuuronderzoek is het belang van communicatie in het algemeen en die van de middenmanager in het bijzonder reeds aangetoond. Het veldonderzoek bevestigt dit belang, specifiek als het gaat om communicatie van de middenmanager bij de initiatieffase van veranderingsprocessen. Daarnaast laten de onderzoeksresultaten zien dat dit belang verder gaat dan alleen het laten doen slagen van veranderingsinitiatieven. Goede, duidelijke communicatie bij veranderingstrajecten heeft ook een significant positief effect op het plezier van medewerkers in het werk en op de houding van medewerkers naar de middenmanager. Tevens kan worden geconcludeerd dat er een verschil is tussen de waardering van de communicatie door de middenmanager zelf en de waardering die de medewerkers deze communicatie geven. De middenmanager waardeert zijn communicatie significant beter dan dat zijn medewerkers deze waarderen. Nader onderzoek zou wenselijk zijn om na te gaan of dit specifiek geldt voor de waardering van middenmanagers voor hun communicatie. In dat vervolgonderzoek zou de vraag meegenomen kunnen worden of dit alleen geldt voor communicatie of ook voor andere vaardigheden van de middenmanager. Tevens zou onderzocht kunnen worden of dit iets specifieks is voor de middenmanager of dat dit hoort bij alle medewerkers (of zelfs bij de menselijke natuur). Eventueel zou onderzocht kunnen worden of er verschil bestaat tussen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap met betrekking tot de waardering van eigen vaardigheden.

Op basis van de literatuurstudie bleek dat tijdens diverse onderzoeken steeds verschillende aspecten van communicatie werden genoemd in het kader van veranderingsprocessen. Zowel tijdigheid, volledigheid, tweezijdigheid, openheid, juistheid, gekozen medium als

richting werden onderzocht. Het veldonderzoek laat zien dat er een dusdanig hoge mate van correlatie is dat naar al deze aspecten gevraagd zou kunnen worden om de kwaliteit van de communicatie te meten. Vanzelfsprekend geldt dit niet voor individuele veranderingsinitiatieven, maar voor communicatie bij de initiatieffase van veranderingsprocessen in het algemeen. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of deze conclusie ook getrokken kan worden als het onderzoek betrekking heeft op één specifiek veranderingstraject.

Zoals uit het MTO-onderzoek blijkt (bijlage 2), is er bij de gemeente Zwolle sprake van een leiderschapsstijl van de direct leidinggevenden die zich kenmerkt door een hoge score op het issue 'inspirerend'. Nadere studie zou aan te bevelen zijn naar de beleving van communicatie bij veranderingsinitiatieven in een organisatie waar de waardering van de leidinggevenden minder inspirerend is.



## **Bijlage 1: Gebruikte literatuur**

Adamson, G., Pine, J., Van Steenhoven, T. & Kroupa, J. (2006). 'How storytelling can drive strategic change'. *Strategy & Leadership*, vol. 34, no. 1, 36 – 41.

Alimo-Metcalfe, B. & Metcalfe, J.A. (2005). "Leadership: time for a new direction", *Leadership*, vol. 1, 51 - 71.

Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. (2007). "Uncertainty during organisational change: managing perceptions through communicatio". *Journal of Change Management*, vol. 7, no. 2, 187 - 210.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). '*Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking*'. *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 4, 523 – 549.

Barrett, D.J. (2002). '*Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change*'. *Corporate Communication: An International Journal*, vol.7, no. 4, 219 – 231.

Barrett, D.J. (2006). '*Strong communication skills a must for today's leaders*'. *Handbook of business strategy*, 385 – 390, Emerald Group Publishing Limited.

Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2000). "The six killers of strategy implementation and learning", *Sloan management review*, vol. 41, issue 4, 29 - 40.

Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking*, Deventer: Kluwer.

Boonstra, J.J. (2000). '*Lopen over Water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*', Vossiuspers (UvA), rede bij aanvaarding ambt van bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties.

Bos, M.C.J. (2000). *Public relations, beleid, organisatie en uitvoering*, Alphen aan de Rijn/Diegem: Samsom.

Burke, W.W. (2002). *Organization Change, theory and practice: chapter 11: Leading Organizational Change*, London: SAGE Publications.

Caldwell, R. (2003). "Change leaders and change managers: different or complementary?", *Leadership & Organization Development Journal* 24(5), 285 - 293.

Chawla, A. & Kelloway, K. (2004). '*Predicting openness and commitment to change*'. *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no. 6, 485 – 498.

Choudrie, J. (2005). '*Understanding the role of communication and conflict on reengineering team development*'. *The Journal of Enterprise Information Management*, vol. 18, no. 1, 64 – 78.

Daly, F., Teaque, P. & Kitchen P. (2003). '*Exploring the role of internal communication during organisational change*'. Corporate Communication: An International Journal, vol. 8, no. 3, 153 -162.

Delden, J van, (1999). *Bestuurscommunicatie in organisaties. Interne communicatie als managementproces*, Den Haag: Samsom.

Elving, W.J.L. (2005). "*The role of communication in organisational change*", Corporate Communications: An international Journal, vol. 10, no 2, 129 - 138.

Fendt, J. (2006). Are you promoting change – or hindering it?, Harvard Business School Publishing Corporation.

Frahm, J. & Brown, K. (2007). "*First steps: linking change communication to change receptivity*", Journal of Organizational Change Management, vol. 20, no. 3, 370 - 387.

Gill, R. (2003). "*Change management or change leadership?*", Journal of Change Management, vol. 3, no. 4, 307 – 318.

Gils, V.A. van (2003). *Interne communicatie bij veranderingen*, Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Goodman, J. & Truss, C. (2004). '*The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative*'. Journal of Change Management, vol. 4, no. 3, 217 – 228.

Harkness, J. (2000). "Measuring the effectiveness of change – the role of internal communication in change management", Journal of Change Management, vol. 1, no. 1, 66 – 73.

Jabri, M. (1997). "Paring myth with type of change: implications for change communication". Journal of Organizational Change Management, vol. 10, no. 1, 21 – 29.

Kanter, R.M. (2004). "The Middle manager as innovator", Harvard Business Review, vol. 82, issue 7/8, 1 – 15.

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). '*Internal communication during change management*', Corporate Communication, an international Journal, vol. 15, no. 2, 169 – 183.

Klein, S.M. (1996). "A Management Communication Strategy for Change", Journal of Organizational Change Management, vol. 9, no. 2, 32 – 46.

Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*, Amsterdam: Kluwer.

Kuchi, T. (2006). '*Constant change and the strategic role of communication*', Library Management, vol. 27, no. 4/5, 218 – 235.

Leipzig, J.S. (2004). '*Modelling the communication dynamics of uninspired leadership*',

Corporate Communication: An International Journal, vol. 9, no. 2, 128 – 135.

LeTourneau, B. (2004). "Communicate for change", *Journal of Healthcare Management*, vol. 49, no. 6, 354 - 367.

Mastenbroek, W. & Caluwé, L. de (2006). "*Het Derde Nationaal Onderzoek Veranderingsmanagement*", Onderzoeksverslag NOVM, 27 oktober 2006.

Pardo del Val, M. & Fuentes, C.M. (2003). "Resistance to change: a literature review and empirical study", *Management Decisions*, vol. 41, no. 2, 149 – 155.

Proctor, T. & Doukakis, J. (2003). "Change management: the role of internal communication and employee development", *Corporate Communication, an international journal*, vol. 8, no. 4, 268 – 277.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie; aanpak en achtergronden*, Assen: Van Gorcum, vijfde druk.

Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & van Riel, C.B.M. (2001). "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, 1051 - 1062.

Smith, G. (2005). "*Communication skills are critical for internal auditors*". *Managerial Auditing Journal*, vol. 20, no. 5, 512 – 519.

Smith, I. (2006), (1). "*Communicating in times of change*", *Library Management*, vol. 27, no. 1 / 2, 108 – 112.

Smith, I. (2006), (2). "*Achieving successful organisational change: do's and don'ts of change management*", *Library Management*, vol. 27. no. 4/ 5, 300 – 306.

Steeman, D.F. (1999). "*Interne communicatie bij veranderingen. Quick scans & quick wins.*", *Organisatie-instrumenten*. File: B1421. Deventer: Samsom.

Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). "*Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workspace*", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1, 132 – 142.

Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). "*Leader Competencies, Activities and Successful Change in the Royal Air Force*", *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 3, 295 – 309.

Young, M. & Post, J.E. (1993). "*Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees*", *Organizational Dynamics*, vol. 22, no. 1, 31 – 43.

## **Bijlage 2**

Hieronder enkele kerngegevens over het MTO bij de gemeente Zwolle zoals die in 2009 is afgenomen. De respons was 80,1% (1027 medewerkers)

Leiderschap: 80% vindt dat de leidinggevende goed informeert. 64% vindt dat de leidinggevende een voorbeeld is in het gedrag. In vergelijking met andere 50.000+ gemeenten is dit resultaat significant beter dan bij het gemiddelde van de gemeenten in Nederland.

Ook wat betreft de regelmogelijkheden, plezier in het werk en betrokkenheid bij de organisatie, wordt bij de gemeente Zwolle hoog gescoord

Onderwerp	Zwolle 2009	50.000+ 2009	Afdeling SZ 2009
Regelmogelijkheid	71,0	51,5	71,0
Plezier in het werk	91,3	87,5	88,0
Betrokkenheid bij de org.	75,3	64,1	74,2

Vragen over leidinggeven van de direct leidinggevende leveren de volgende scores op:

	Zwolle 2009	Beroepsbevolking
Inspirerend	6,7	5,5
zakelijk	5,5	4,4

Bovenstaande zaken geven een beeld dat bij de gemeente Zwolle sprake is van een grote mate van tevredenheid bij de werknemers. Dit komt tot uiting in de mate van plezier in het werk, bij de betrokkenheid bij de organisatie, maar zeker ook in het denken over de direct leidinggevende (in de meeste gevallen gaat het hier om het middenmanagement

## **Bijlage 3    Aanbiedingsbrieven**

### **Aanbiedingsbrief 1**

Aan:            Dhr. Peeters  
Van:            Harm de Jong  
Betreft:        Verzoek om medewerking aan onderzoek

Zwolle, datum

Geachte heer Peeters,

Veranderingsprocessen zijn binnen organisaties niet meer weg te denken. Sommige organisaties voelen dat als een noodzaak om te kunnen overleven in een turbulente omgeving. Andere organisaties ervaren het als het benutten van mogelijkheden die zich in een steeds wisselende context voordoen. Wat al die organisaties wel inzien is dat het goed door kunnen voeren van die veranderingen een noodzaak is om de organisatiedoelen te halen.

In het kader van mijn afstudeertraject "Strategie en organisatie" aan de Open Universiteit en het ontwikkelen van lesprogramma's in het kader van mijn functie als docent Management bij de School of Business and Economics aan de Hogeschool Windesheim ben ik bezig met onderzoek naar communicatie binnen veranderingsprocessen. Hierbij richt het onderzoek zich in het bijzonder op de communicatie van het middenmanagement.

Dat goede communicatie essentieel is voor het kunnen laten slagen van veranderingsprocessen zal niemand tegenwoordig meer verbazen. Dat het middenkader daar ook een wezenlijke rol in heeft, lijkt voor iedereen ook heel vanzelfsprekend.

In veel publicaties over onderzoeken die ik in het kader van het afstudeertraject bestudeerd heb, blijkt echter dat er vaak iets mankeert aan deze communicatie en/of dat medewerkers aangeven ontevreden te zijn over de communicatie. Het betreft zowel onderzoeken bij kleine organisaties als bij grote organisaties, bij zowel profit als bij non-profit organisaties, zowel in Nederland als in andere landen.

Een probleem bij de analyse van bovenstaande onderzoeken was dat het om veel verschillende veranderingsprocessen ging en dat het begrip communicatie op veel verschillende manieren wordt gebruikt.

Juist om deze grote verschillen is het weinig zinvol om veel verschillende organisaties in het onderzoek te betrekken. De verschillen tussen organisaties en tussen de

veranderingsprocessen maken het onmogelijk om conclusies te trekken over communicatie die verder gaan dan de algemene conclusie dat “de” communicatie goed dan wel slecht verlopen is. Het geeft nauwelijks handvatten voor de betrokken organisaties om gericht bezig te kunnen gaan met verbeteringen.

Om deze reden heb ik gekozen voor een casestudie. De resultaten van deze casestudie moeten zowel bruikbare informatie voor mijn onderzoek opleveren als bruikbare informatie voor de organisatie waar het onderzoek gehouden wordt. Natuurlijk zullen alle onderzoeksresultaten, grotendeels verwerkt in SPSS, inclusief de conclusies, ter beschikking worden gesteld aan de organisatie.

Uw investering zal bestaan uit het meehelpen uitzoeken van de meest geschikte personen of afdelingen voor het onderzoek en uit de benodigde tijd van medewerkers die het invullen van de enquêtes en het afnemen van de diepte-interviews met zich meebrengt.

Het kwantitatieve onderzoek zal bestaan uit enquêtes. Deze enquêtes zullen worden afgenomen bij zowel uitvoerend medewerkers, als bij medewerkers uit het middenkader en bij directieleden. Om met gegevens uit het onderzoek conclusies te kunnen trekken zullen minimaal 130 personen van de afdeling de enquête in moeten vullen. Omdat het middenkader uit slechts 46 personen bestaat, hopen we dat van deze groep naar verhouding een groter aantal deelnemers aan de enquête te zullen meewerken.

De diepte-interviews zullen worden gehouden m.b.v. een open wijze van vraagstelling en een geringe mate van voorstructurering. Het zal gaan om 10 interviews, waarvan er zowel 5 bij het middenkader worden afgenomen als 5 bij uitvoerend medewerkers.

Naast bovengenoemde, relatief kleine investering, staan veel voordelen voor uw organisatie. Het onderzoek zal in het algemeen veel gegevens opleveren die zullen helpen bij het nemen van beslissingen t.a.v. veranderingen en de communicatie m.b.t. deze veranderingen. Voor de organisatie waar het onderzoek plaats heeft gevonden, wordt dit voordeel op diverse punten versterkt. Allereerst gaat om uw organisatie en om uw medewerkers. Door veralgemenisering van de uitkomsten van een onderzoek en van de onderzoeksresultaten zullen conclusies vaak worden verzwakt. Daar is bij uw eigen organisatie natuurlijk geen sprake van. Het zijn en blijven uw organisatie en uw medewerkers waarvan de uitkomsten worden gegeven. Op basis hiervan bent u ook beter in staat om adequaat op de onderzoekgegevens te reageren dan organisaties die op basis van de algemene conclusies

hun strategie en/of operationele plannen aan zullen passen.

Vanzelfsprekend zal er zeer zorgvuldig met de informatie worden omgegaan.

Ik hoop dat u aan het onderzoek mee kunt en wilt werken en natuurlijk ben ik bereid om in een gesprek het een en ander nader toe te lichten.

Vriendelijke groet,  
Harm de Jong.

Hogeschool Windesheim  
School of Business and Economics,  
Opleiding Communicatie,  
Docent management  
(038 – 4699982)

## Aanbiedingsbrief 2

Beste Collega,

Vaak gaan zaken goed en dat is fijn. Er zijn ook momenten dat we iets minder tevreden zijn over zaken die betrekking hebben op ons werk. Een middel om daar achter te komen en daar verbeteringen in aan te brengen is het medewerkers- tevredenheidonderzoek. Fijn dat zoveel van jullie aan dat onderzoek mee hebben gedaan.

Nu is er vanuit Windesheim een onderzoek opgezet over communicatie en berichtgeving bij veranderingen. De directie van de Gemeente ziet het nut van onderzoek naar dit onderwerp in en heeft toestemming gegeven om dit onderzoek uit te laten voeren bij medewerkers van de Gemeente Zwolle. We hopen op deze manier ook inzicht te krijgen in dit aspect bij de gemeente om met die gegevens eventueel ook verbeteringen hierin aan te kunnen.

Jouw mening is belangrijk. We hopen daarom ook dat je ongeveer 5 minuten vrij kunt maken voor het invullen. Wil je de enquête voor 15 januari opsturen?. De gegevens worden anoniem verwerkt door medewerkers van Windesheim.

Na het invullen kunt je deze enquête digitaal retourneren aan het volgende e-mailadres [h.de.jong@windesheim.nl](mailto:h.de.jong@windesheim.nl)

Dit adres staat ook onderaan de vragenlijst. Door erop te klikken (ctrl klik) kun je het document rechtsreeks verzenden.

Je kunt het ook via de interne post in een gesloten enveloppe sturen naar Harry Kogelman /Afd. Informatie / Sectie Onderzoek & Statistiek/ Stadskantoor kamer 636.

Heb je vragen over het onderzoek, neem dan contact met ons.

Bij voorbaat dank voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,  
Harry Kogelman



## **Biilage 4 Vragenlijsten**

### **4.1 Vragenlijst 1 (voor medewerkers)**

Deze vragenlijst bestaat uit twee delen. Een algemeen gedeelte over uw werk en een gedeelte over hoe u vindt dat uw leidinggevende omgaat met veranderingen.

<b>Algemeen:</b>
A.1. Ik ga met plezier naar mijn werk.
A.2. Ik voer mijn werkzaamheden goed uit.
A.3. De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit.
A.4. Het middenkader is bekwaam en voert zijn werkzaamheden goed uit.
A.5. De andere medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden goed uit.
<b>Informatie over verandering:</b>
V.1. Veranderingen op het werk pakken goed uit.
V.2. Ik vind het belangrijk dat ik betrokken word bij ideeën over veranderingen.
O.1. Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen.
O.2. Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat eerst in de wandelgangen.
O.3. Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg.
O.4. Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad.
O.5. Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur.
O.6. Als er zaken veranderen hoor ik dat het eerst via de leidinggevendenden.
<b>Mijn leidinggevende en veranderingen:</b>
O.8. Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan.
O.9. Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen.
O.10. Mijn leidinggevende informeert op tijd de medewerkers over veranderingen.
O.11. Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen informatie achter.
O.12. Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van de medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten.
O.13. Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van de medewerkers en staat open voor alternatieven.
O.14. Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van de medewerkers
O.15. Mijn leidinggevende koppelt terug aan de medewerkers wat hij/zij met de suggesties heeft gedaan.
O.16. Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van de medewerkers bij het communiceren van veranderingen.

Elke vraag kende 5 antwoordmogelijkheden (kolommen)

1 = Vrijwel nooit (VN)

2 = Zelden (Z)

3 = Soms (S)

4 = Meestal (M)

5 = Vrijwel altijd (VA)

N = Niet van toepassing (N)

## **4.2 Vragenlijst 2 (voor het middenkader)**

Deze vragenlijst bestaat uit drie delen. Een algemeen gedeelte over uw werk, en gedeelte over hoe u omgaat met veranderingen en een gedeelte over hoe u vindt dat uw leidinggevende omgaat met veranderingen.

<b>Algemeen:</b>
A.1. Ik ga met plezier naar mijn werk.
A.2. Ik voer mijn werkzaamheden goed uit.
A.3. De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit.
A.4. Het middenkader is bekwaam en voert zijn werkzaamheden goed uit.
A.5. De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden.
<b>Informatie over verandering:</b>
V.1. Veranderingen op het werk pakken goed uit.
V.2. Ik vind het belangrijk dat ik betrokken word bij ideeën over veranderingen.
O.1. Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen.
O.2. Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat eerst in de wandelgangen.
O.3. Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg.
O.4. Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad.
O.5. Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur.
O.6. Als er zaken veranderen hoor ik dat het eerst via de leidinggevendens.
O.7. Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst via mijn medewerkers.
<b>Mijn leidinggevende en veranderingen:</b>
O.8. Mijn directie laat zien achter de veranderingen te staan.
O.9. Mijn directie communiceert duidelijk over veranderingen.
O.10. Mijn directie informeert op tijd het middenkader over veranderingen.
O.11. Mijn directie houdt bij het informeren over veranderingen informatie achter.
O.12. Mijn directie vraagt om de inbreng van het middenkader bij het nemen van belangrijke besluiten.
O.13. Mijn directie toont respect voor de mening van het middenkader en staat open voor alternatieven.
O.14. Mijn directie doet concreet iets met de suggesties van het middenkader.
O.15. Mijn directie koppelt terug aan het middenkader zij met de suggesties heeft gedaan.
O.16. Mijn directie houdt rekening met de gevoelens van het middenkader bij het communiceren van veranderingen.
<b>Ik en veranderingen:</b>
Z.6. Ik laat zien aan mijn medewerkers dat ik achter veranderingen sta.
Z.7. Ik communiceer duidelijk met mijn medewerkers over veranderingen.
Z.8. Ik informeer op tijd mijn medewerkers over veranderingen.
Z.9. Ik houd bij het informeren over veranderingen informatie achter.

Z.10. Ik vraag om de inbreng van mijn medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten.
Z.11. Ik toon respect voor de mening van mijn medewerkers en sta open voor alternatieven.
Z.12. Ik doe concreet iets met de suggesties van mijn medewerkers.
Z.13. Ik koppel terug aan mijn medewerkers wat ik met de suggesties heb gedaan.
Z.14. Ik houd rekening met de gevoelens van mijn medewerkers bij het communiceren van veranderingen.

Elke vraag kende 5 antwoordmogelijkheden (kolommen)

1 = Vrijwel nooit (VN)

2 = Zelden (Z)

3 = Soms (S)

4 = Meestal (M)

5 = Vrijwel altijd (VA)

N = Niet van toepassing (N)

### **4.3 Vragenlijst 3 (voor de directie)**

Deze vragenlijst bestaat uit twee delen. Een algemeen gedeelte over uw werk en een gedeelte over hoe u vindt dat u omgaat met veranderingen.

<b>Algemeen:</b>
A.1. Ik ga met plezier naar mijn werk.
A.2. Ik voer mijn werkzaamheden goed uit.
A.3. De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit.
A.4. Het middenkader is bekwaam en voert zijn werkzaamheden goed uit.
A.5. De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden.
<b>Informatie over verandering:</b>
V.1. Veranderingen op het werk pakken goed uit.
V.3. Ik vind het belangrijk dat medewerkers betrokken worden bij ideeën over veranderingen.
O.1. Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen.
Z.1. Als er zaken veranderen op het werk, communiceer ik dat het eerst via het middenkader.
Z.2. Als er zaken veranderen op het werk, communiceer ik dat het eerst via de medewerkers.
Z.3. Als er zaken veranderen op het werk, communiceer ik dat het eerst via het informele circuit.
Z.4. Informatie over veranderingen communiceer ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad.
Z.5. Informatie over veranderingen communiceer ik het eerst tijdens een vergadering of tijdens een werkoverleg.
<b>Ik en veranderingen:</b>
Z.6. Ik laat zien aan het middenkader dat ik achter veranderingen sta.
Z.7. Ik communiceer duidelijk met het middenkader over veranderingen.
Z.8. Ik informeer op tijd het middenkader over veranderingen.
Z.9. Ik houd bij het informeren over veranderingen informatie achter.
Z.10. Ik vraag om de inbreng van het middenkader bij het nemen van belangrijke besluiten.
Z.11. Ik toon respect voor de mening van mijn het middenkader en sta open voor alternatieven.
Z.12. Ik doe concreet iets met de suggesties van mijn het middenkader.
Z.13. Ik koppel terug aan het middenkader wat ik met de suggesties heb gedaan.
Z.14. Ik houd rekening met de gevoelens van mijn het middenkader bij het communiceren van veranderingen.

Elke vraag kende 5 antwoordmogelijkheden (kolommen)

- 1 = Vrijwel nooit (VN)
- 2 = Zelden (Z)
- 3 = Soms (S)
- 4 = Meestal (M)
- 5 = Vrijwel altijd (VA)
- N = Niet van toepassing (N)

We doen het goed,

Pagina 68

maar minder goed dan we denken

#### **4.4 Vragenlijst 4 (tweede lijst voor medewerkers)**

Deze vragenlijst bestaat uit 10 vragen:

L1	Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan.
L2	Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen.
L3	Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van de medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten.
L4	Het gedrag van mijn leidinggevende is <u>niet</u> van invloed op mijn ideeën over veranderingen.
L5	Doordat mijn leidinggevende enthousiast is over veranderingen, ben ik dat ook eerder.
L6	Hoe mijn leidinggevende ons betreft heeft <u>geen</u> invloed op de resultaten van veranderingen.
V1	Veranderingen op het werk pakken goed uit.
V2	Ik vind het belangrijk dat ik betrokken word bij ideeën over veranderingen.
V3	Als mijn mening wordt gevraagd, sta ik positiever achter veranderingsinitiatieven.
V4	Veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken beter uit dan andere veranderingen.

Elke vraag kent 5 antwoordmogelijkheden (kolommen)

- 1 = Geheel oneens (O)
- 2 = Grotendeels oneens (GO)
- 3 = Neutraal (N)
- 4 = Grotendeels eens (GE)
- 5 = Geheel eens (E)

## Bijlage 5 Frequentietabellen.

### 5.1 Frequentietabellen werknemers

#### Ik ga met plezier naar mijn werk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	4	4,5	4,6	4,6
	Meestal	34	38,6	39,1	43,7
	Vrijwel altijd	49	55,7	56,3	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

#### Ik ga met plezier naar mijn werk

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		4,52
Std. Deviation		,588

#### Ik voer mijn werkzaamheden goed uit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meestal	26	29,5	29,5	29,5
	Vrijwel altijd	62	70,5	70,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

#### Ik voer mijn werkzaamheden goed uit

N	Valid	88
	Missing	0
Mean		4,70
Std. Deviation		,459

**De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelden	1	1,1	1,3	1,3
	Soms	9	10,2	11,7	13,0
	Meestal	52	59,1	67,5	80,5
	Vrijwel altijd	15	17,0	19,5	100,0
	Total	77	87,5	100,0	
Missing	System	11	12,5		
Total		88	100,0		

De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit

N	Valid	77
	Missing	11
Mean		4,05
Std. Deviation		,605

**Het middenkader is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	13	14,8	15,7	15,7
	Meestal	49	55,7	59,0	74,7
	Vrijwel altijd	21	23,9	25,3	100,0
	Total	83	94,3	100,0	
Missing	System	5	5,7		
Total		88	100,0		

Het middenkader is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit

N	Valid	83
	Missing	5
Mean		4,10
Std. Deviation		,637

**De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	4	4,5	4,6	4,6
	Meestal	54	61,4	62,1	66,7
	Vrijwel altijd	29	33,0	33,3	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden goed uit

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		4,29
Std. Deviation		,548

**Veranderingen op het werk pakken goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	35	39,8	40,2	40,2
	Meestal	50	56,8	57,5	97,7
	Vrijwel altijd	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

Veranderingen op het werk pakken goed uit

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		3,62
Std. Deviation		,534



**Ik vind het belangrijk dat ik betrokken wordt bij ideeën over veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	2	2,3	2,3	2,3
Soms	7	8,0	8,0	10,2
Meestal	41	46,6	46,6	56,8
Vrijwel altijd	38	43,2	43,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Ik vind het belangrijk dat ik betrokken wordt bij ideeën over veranderingen

N	Valid	88
	Missing	0
Mean		4,31
Std. Deviation		,717

**Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	1,1	1,1	1,1
Soms	7	8,0	8,0	9,1
Meestal	30	34,1	34,1	43,2
Vrijwel altijd	50	56,8	56,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen

N	Valid	88
	Missing	0
Mean		4,47
Std. Deviation		,694

**Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst in de wandelgangen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	4	4,5	4,5	4,5
Zelden	13	14,8	14,8	19,3
Soms	59	67,0	67,0	86,4
Meestal	9	10,2	10,2	96,6
Vrijwel altijd	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst in de wandelgangen

N	Valid	88
	Missing	0
Mean		2,93
Std. Deviation		,755

**Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	1	1,1	1,1	1,1
Zelden	1	1,1	1,1	2,3
Soms	37	42,0	42,5	44,8
Meestal	41	46,6	47,1	92,0
Vrijwel altijd	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		3,60
Std. Deviation		,706

**Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	3	3,4	3,4	3,4
Zelden	27	30,7	31,0	34,5
Soms	46	52,3	52,9	87,4
Meestal	11	12,5	12,6	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		2,75
Std. Deviation		,719

**Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	43	48,9	51,2	51,2
Zelden	26	29,5	31,0	82,1
Soms	12	13,6	14,3	96,4
Meestal	3	3,4	3,6	100,0
Total	84	95,5	100,0	
Missing System	4	4,5		
Total	88	100,0		

Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur

N	Valid	84
	Missing	4
Mean		1,70
Std. Deviation		,847

**Als er zaken veranderen hoor ik dat het eerst via het middenkader**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	1	1,1	1,1	1,1
Zelden	8	9,1	9,1	10,2
Soms	26	29,5	29,5	39,8
Meestal	41	46,6	46,6	86,4
Vrijwel altijd	12	13,6	13,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Als er zaken veranderen hoor ik dat het eerst via het middenkader

N	Valid	88
	Missing	0
Mean		3,63
Std. Deviation		,875

**Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	2	2,3	2,3	2,3
Soms	18	20,5	20,7	23,0
Meestal	47	53,4	54,0	77,0
Vrijwel altijd	20	22,7	23,0	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		3,98
Std. Deviation		,731

**Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrijwel nooit	1	1,1	1,1	1,1
	Zelden	2	2,3	2,3	3,4
	Soms	20	22,7	23,0	26,4
	Meestal	46	52,3	52,9	79,3
	Vrijwel altijd	18	20,5	20,7	100,0
	Total	87	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		88	100,0		

Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		3,90
Std. Deviation		,793

**Mijn leidinggevende informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelden	3	3,4	3,5	3,5
	Soms	16	18,2	18,6	22,1
	Meestal	49	55,7	57,0	79,1
	Vrijwel altijd	18	20,5	20,9	100,0
	Total	86	97,7	100,0	
Missing	System	2	2,3		
Total		88	100,0		

Mijn leidinggevende informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen

N	Valid	86
	Missing	2
Mean		3,95
Std. Deviation		,734

**Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	1	1,1	1,4	1,4
Soms	23	26,1	31,1	32,4
Meestal	30	34,1	40,5	73,0
Vrijwel altijd	20	22,7	27,0	100,0
Total	74	84,1	100,0	
Missing System	14	15,9		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter

N	Valid	74
	Missing	14
Mean		3,92
Std. Deviation		,840

**Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	4	4,5	4,6	4,6
Soms	22	25,0	25,3	29,9
Meestal	47	53,4	54,0	83,9
Vrijwel altijd	14	15,9	16,1	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		3,82
Std. Deviation		,755

**Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	5	5,7	5,7	5,7
Soms	16	18,2	18,4	24,1
Meestal	36	40,9	41,4	65,5
Vrijwel altijd	30	34,1	34,5	100,0
Total	87	98,9	100,0	
Missing System	1	1,1		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven

N	Valid	87
	Missing	1
Mean		4,05
Std. Deviation		,875

**Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	3	3,4	3,5	3,5
Soms	32	36,4	37,2	40,7
Meestal	34	38,6	39,5	80,2
Vrijwel altijd	17	19,3	19,8	100,0
Total	86	97,7	100,0	
Missing System	2	2,3		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten

N	Valid	86
	Missing	2
Mean		3,76
Std. Deviation		,811

**Mijn leidinggevende koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	8	9,1	9,3	9,3
Soms	21	23,9	24,4	33,7
Meestal	40	45,5	46,5	80,2
Vrijwel altijd	17	19,3	19,8	100,0
Total	86	97,7	100,0	
Missing System	2	2,3		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen

N	Valid	86
	Missing	2
Mean		3,77
Std. Deviation		,877

**Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	2	2,3	2,3	2,3
Soms	24	27,3	27,9	30,2
Meestal	42	47,7	48,8	79,1
Vrijwel altijd	18	20,5	20,9	100,0
Total	86	97,7	100,0	
Missing System	2	2,3		
Total	88	100,0		

Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen

N	Valid	86
	Missing	2
Mean		3,88
Std. Deviation		,758



## 5.2 Frequentietabellen middenmanagers

### Ik ga met plezier naar mijn werk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	1	2,7	2,7	2,7
Meestal	9	24,3	24,3	27,0
Vrijwel altijd	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### Ik ga met plezier naar mijn werk

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,70
Std. Deviation		,520

### Ik voer mijn werkzaamheden goed uit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Meestal	19	51,4	51,4	51,4
Vrijwel altijd	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### Ik voer mijn werkzaamheden goed uit

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,49
Std. Deviation		,507

**De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	5	13,5	13,9	13,9
	Meestal	20	54,1	55,6	69,4
	Vrijwel altijd	11	29,7	30,6	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

De directie is bekwaam en voert haar werkzaamheden goed uit

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		4,17
Std. Deviation		,655

**Het middenkader is bekwaam en voer zijn werkzaamheden goed uit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	1	2,7	2,8	2,8
	Meestal	25	67,6	69,4	72,2
	Vrijwel altijd	10	27,0	27,8	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

Het middenkader is bekwaam en voer zijn werkzaamheden goed uit

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		4,25
Std. Deviation		,500

**De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	1	2,7	2,7	2,7
Meestal	23	62,2	62,2	64,9
Vrijwel altijd	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

De medewerkers zijn bekwaam en voeren hun werkzaamheden

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,32
Std. Deviation		,530

**Veranderingen op het werk pakken goed uit**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	8	21,6	21,6	21,6
Meestal	22	59,5	59,5	81,1
Vrijwel altijd	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Veranderingen op het werk pakken goed uit

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		3,97
Std. Deviation		,645

**Ik vind het belangrijk dat ik betrokken wordt bij ideeën over veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	1	2,7	2,7	2,7
Meestal	10	27,0	27,0	29,7
Vrijwel altijd	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik vind het belangrijk dat ik betrokken wordt bij ideeën over veranderingen

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,68
Std. Deviation		,530

**Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	3	8,1	8,3	8,3
Meestal	6	16,2	16,7	25,0
Vrijwel altijd	27	73,0	75,0	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

Ik vind het belangrijk om informatie over veranderingen zo snel mogelijk te ontvangen

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		4,67
Std. Deviation		,632

**Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst in de wandelgangen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	3	8,1	8,1	8,1
Zelden	7	18,9	18,9	27,0
Soms	22	59,5	59,5	86,5
Meestal	4	10,8	10,8	97,3
Vrijwel altijd	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst in de wandelgangen

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		2,81
Std. Deviation		,845

**Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	2	5,4	5,4	5,4
Zelden	1	2,7	2,7	8,1
Soms	8	21,6	21,6	29,7
Meestal	15	40,5	40,5	70,3
Vrijwel altijd	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Informatie over veranderingen hoor ik het eerst tijdens een vergadering of via werkoverleg

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		3,86
Std. Deviation		1,058

**Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	3	8,1	8,1	8,1
Zelden	13	35,1	35,1	43,2
Soms	18	48,6	48,6	91,9
Meestal	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Informatie over veranderingen hoor ik het eerst via een nieuwsbrief of via het personeelsblad

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		2,57
Std. Deviation		,765

**Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	7	18,9	19,4	19,4
Zelden	14	37,8	38,9	58,3
Soms	7	18,9	19,4	77,8
Meestal	3	8,1	8,3	86,1
Vrijwel altijd	5	13,5	13,9	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

Als er zaken veranderen op het werk dan hoor ik dat het eerst via de directeur

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		2,58
Std. Deviation		1,296

**Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst via mijn medewerkers**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	6	16,2	16,7	16,7
Zelden	14	37,8	38,9	55,6
Soms	14	37,8	38,9	94,4
Meestal	2	5,4	5,6	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

Als er zaken veranderen op het werk, hoor ik dat het eerst via mijn medewerkers

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		2,33
Std. Deviation		,828

**Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	4	10,8	11,1	11,1
Meestal	17	45,9	47,2	58,3
Vrijwel altijd	15	40,5	41,7	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		4,31
Std. Deviation		,668

**Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrijwel nooit	1	2,7	2,8	2,8
	Soms	7	18,9	19,4	22,2
	Meestal	22	59,5	61,1	83,3
	Vrijwel altijd	6	16,2	16,7	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen

N	Valid	36
	Missing	1
Mean		3,89
Std. Deviation		,785

**Mijn leidinggevende informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelden	1	2,7	2,9	2,9
	Soms	7	18,9	20,0	22,9
	Meestal	17	45,9	48,6	71,4
	Vrijwel altijd	10	27,0	28,6	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Mijn leidinggevende informeert op tijd ondergeschikten over veranderingen

N	Valid	35
	Missing	2
Mean		4,03
Std. Deviation		,785



**Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vrijwel nooit	5	13,5	15,6	15,6
Zelden	17	45,9	53,1	68,8
Soms	8	21,6	25,0	93,8
Niet van toepassing	2	5,4	6,3	100,0
Total	32	86,5	100,0	
Missing System	5	13,5		
Total	37	100,0		

Mijn leidinggevende houdt bij het informeren over veranderingen geen informatie achter

N	Valid	32
	Missing	5
Mean		2,34
Std. Deviation		1,153

**Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	2,7	2,9	2,9
Soms	12	32,4	34,3	37,1
Meestal	15	40,5	42,9	80,0
Vrijwel altijd	7	18,9	20,0	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Missing System	2	5,4		
Total	37	100,0		

Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten

N	Valid	35
	Missing	2
Mean		3,80
Std Deviation		,797

**Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelden	3	8,1	8,6	8,6
	Soms	4	10,8	11,4	20,0
	Meestal	17	45,9	48,6	68,6
	Vrijwel altijd	11	29,7	31,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Mijn leidinggevende toont respect voor de mening van ondergeschikten en staat open voor alternatieven

N	Valid	35
	Missing	2
Mean		4,03
Std. Deviation		,891

**Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelden	2	5,4	5,7	5,7
	Soms	13	35,1	37,1	42,9
	Meestal	15	40,5	42,9	85,7
	Vrijwel altijd	4	10,8	11,4	97,1
	Niet van toepassing	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Mijn leidinggevende doet concreet iets met de suggesties van ondergeschikten

N	Valid	35
	Missing	2
Mean		3,69
Std. Deviation		,867

**Mijn leidinggevende koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vrijwel nooit	1	2,7	2,9	2,9
	Zelden	2	5,4	5,7	8,6
	Soms	11	29,7	31,4	40,0
	Meestal	16	43,2	45,7	85,7
	Vrijwel altijd	4	10,8	11,4	97,1
	Niet van toepassing	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

Mijn leidinggevende koppelt terug aan ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen

N	Valid	35
	Missing	2
Mean		3,66
Std. Deviation		,968

**Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	3	8,1	8,8	8,8
Soms	13	35,1	38,2	47,1
Meestal	11	29,7	32,4	79,4
Vrijwel altijd	6	16,2	17,6	97,1
Niet van toepassing	1	2,7	2,9	100,0
Total	34	91,9	100,0	
Missing System	3	8,1		
Total	37	100,0		

Mijn leidinggevende houdt rekening met de gevoelens van ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen

N	Valid	34
	Missing	3
Mean		3,68
Std. Deviation		,976

**Ik laat zien aan mijn ondergeschikten dat ik achter veranderingen sta**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Meestal	16	43,2	43,2	43,2
Vrijwel altijd	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik laat zien aan mijn ondergeschikten dat ik achter veranderingen sta

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,57
Std. Deviation		,502

**Ik communiceer duidelijk met mijn personeel over veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	1	2,7	2,7	2,7
Meestal	15	40,5	40,5	43,2
Vrijwel altijd	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik communiceer duidelijk met mijn personeel over veranderingen

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,54
Std. Deviation		,558

**Ik informeer op tijd mijn ondergeschikten over veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	2	5,4	5,4	5,4
Meestal	17	45,9	45,9	51,4
Vrijwel altijd	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik informeer op tijd mijn ondergeschikten over veranderingen

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,43
Std. Deviation		,603

**Ik houd bij het informeren over veranderingen geen informatie achter**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	5	13,5	13,5	13,5
Meestal	16	43,2	43,2	56,8
Vrijwel altijd	16	43,2	43,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik houd bij het informeren over veranderingen geen informatie achter

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,30
Std. Deviation		,702

**Ik vraag om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	7	18,9	18,9	18,9
	Meestal	19	51,4	51,4	70,3
	Vrijwel altijd	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Ik vraag om de inbreng van ondergeschikten bij het nemen van belangrijke besluiten

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,11
Std. Deviation		,699

**Ik toon respect voor de mening van mijn ondergeschikten en sta open voor alternatieven**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soms	1	2,7	2,7	2,7
	Meestal	19	51,4	51,4	54,1
	Vrijwel altijd	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Ik toon respect voor de mening van mijn ondergeschikten en sta open voor alternatieven

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,43
Std. Deviation		,555

**Ik doe concreet iets met de suggesties van mijn personeel**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	13	35,1	35,1	35,1
Meestal	19	51,4	51,4	86,5
Vrijwel altijd	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik doe concreet iets met de suggesties van mijn personeel

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		3,78
Std. Deviation		,672

**Ik koppel terug aan mijn ondergeschikten wat ik met de suggesties heb gedaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	5	13,5	13,5	13,5
Meestal	18	48,6	48,6	62,2
Vrijwel altijd	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik koppel terug aan mijn ondergeschikten wat ik met de suggesties heb gedaan

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,24
Std. Deviation		,683

**Ik houd rekening met de gevoelens van mijn ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	3	8,1	8,1	8,1
Meestal	15	40,5	40,5	48,6
Vrijwel altijd	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Ik houd rekening met de gevoelens van mijn ondergeschikten bij het communiceren van veranderingen

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,43
Std. Deviation		,647



### 5.3 Frequentietabellen medewerkers onderzoek 2

#### Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	1,3	1,3	1,3
Soms	15	19,0	19,0	20,3
Meestal	49	62,0	62,0	82,3
Vrijwel altijd	14	17,7	17,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

#### Mijn leidinggevende laat zien achter de veranderingen te staan

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,96
Std. Deviation		,649

#### Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	1,3	1,3	1,3
Soms	17	21,5	21,5	22,8
Meestal	52	65,8	65,8	88,6
Vrijwel altijd	9	11,4	11,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

#### Mijn leidinggevende communiceert duidelijk over veranderingen

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,87
Std. Deviation		,607

**Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	1,3	1,3	1,3
Soms	16	20,3	20,5	21,8
Meestal	49	62,0	62,8	84,6
Vrijwel altijd	12	15,2	15,4	100,0
Total	78	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	79	100,0		

Mijn leidinggevende vraagt om de inbreng

N	Valid	78
	Missing	1
Mean		3,92
Std. Deviation		,640

**Het gedrag van mijn leidinggevende is van invloed op mijn ideeën over veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	6	7,6	7,6	7,6
Soms	32	40,5	40,5	48,1
Meestal	39	49,4	49,4	97,5
Vrijwel altijd	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Het gedrag van mijn leidinggevende is van invloed op mijn ideeën over veranderingen

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,47
Std. Deviation		,676

**Doordat mijn leidinggevende enthousiast is over veranderingen, ben ik dat ook**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	2	2,5	2,6	2,6
Soms	23	29,1	29,9	32,5
Meestal	42	53,2	54,5	87,0
Vrijwel altijd	10	12,7	13,0	100,0
Total	77	97,5	100,0	
Missing System	2	2,5		
Total	79	100,0		

Doordat mijn leidinggevende enthousiast is over veranderingen, ben ik dat ook

N	Valid	77
	Missing	2
Mean		3,78
Std. Deviation		,700

**Hoe mijn leidinggevende ons betreft heeft invloed op de resultaten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	5	6,3	6,3	6,3
Soms	27	34,2	34,2	40,5
Meestal	38	48,1	48,1	88,6
Vrijwel altijd	9	11,4	11,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Hoe mijn leidinggevende ons betreft heeft invloed op de resultaten

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,65
Std. Deviation		,769

### Veranderingen op het werk pakken goed uit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Soms	36	45,6	45,6	45,6
Meestal	41	51,9	51,9	97,5
Vrijwel altijd	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

### Veranderingen op het werk pakken goed uit

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,57
Std. Deviation		,547

### Ik vind het belangrijk dat ik betrokken word bij ideeën over veranderingen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	1	1,3	1,3	1,3
Soms	10	12,7	12,7	13,9
Meestal	34	43,0	43,0	57,0
Vrijwel altijd	34	43,0	43,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

### Ik vind het belangrijk dat ik betrokken word bij ideeën over veranderingen

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		4,28
Std. Deviation		,733

**Als mijn mening wordt gevraagd, sta ik positief achter veranderingen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	5	6,3	6,3	6,3
Soms	34	43,0	43,0	49,4
Meestal	32	40,5	40,5	89,9
Vrijwel altijd	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Als mijn mening wordt gevraagd, sta ik positief achter veranderingen

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,54
Std. Deviation		,765

**Veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken goed uit.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelden	3	3,8	3,8	3,8
Soms	30	38,0	38,0	41,8
Meestal	38	48,1	48,1	89,9
Vrijwel altijd	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Veranderingen waarbij medewerkers betrokken worden, pakken goed uit.

N	Valid	79
	Missing	0
Mean		3,65
Std. Deviation		,717