

***Masterthesis***

***Lieveke Peeters***

***Studentnummer 3162141***

***Oktober 2014***

***Strategisch Human  
Resource Management***

***Begeleider: Prof. Dr. Peter  
Leisink***

# Professionals in een transformerende organisatie

---

*Een kwalitatief onderzoek naar hoe Research Fellows betekenis geven aan de transformerende organisatie en hoe zij hierin een rol voor zichzelf zien weggelegd*

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord .....	5
Samenvatting .....	6
1. Inleiding.....	9
Context van onderzoek .....	9
Strategische keuzes in de organisatie .....	10
Het huidige onderzoek.....	10
De complexiteit van transformationele verandering.....	11
De menselijke dimensie van verandering .....	12
De rol van het individu in de organisatieverandering.....	12
De doelgroep: professionals in een transformerende organisatie.....	13
Relevantie .....	15
Onderzoeksvragen .....	16
Leeswijzer.....	16
2. Theoretisch kader .....	17
2.1. Wat is transformationele verandering?.....	18
2.2. Reacties en consequenties van organisatieverandering .....	19
2.2.1. Reacties .....	19
2.2.2. Consequenties.....	21
2.3. Welke rol spelen specifieke rolkenmerken bij de (re)acties van Research Fellows? .....	23
2.3.1. De professional .....	23
2.3.2 De professional in een transformerende organisatie .....	24
2.4. Wat en wie is er nodig voor een (succesvolle) organisatieverandering? .....	25
2.4.1. Wat is er nodig voor een succesvolle organisatieverandering? .....	25
2.4.2. Wie heb je nodig voor organisatieverandering?.....	27
2.5 Verwachtingen .....	30
3. Methode van onderzoek.....	32
Wat - Kwalitatief onderzoek .....	32
Wie – Doelgroep .....	32
Research Fellows.....	32
De Vergadering .....	33
Hoe – informed consent .....	33

Hoe - Dataverzameling.....	34
Hoe - Topiclijst .....	34
Analyse.....	36
Betrouwbaarheid en validiteit .....	37
Betrouwbaarheid .....	37
Validiteit.....	37
4. Resultaten .....	39
4.1. Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?.....	39
4.1.1. Algemene percepties op de transformerende organisatie.....	39
4.1.2. Reacties .....	42
4.1.3. Consequenties.....	43
4.2. Hoe zien Research Fellows hun rol in de transformerende organisatie? .....	46
4.2.1. Rolkenmerken van de Research Fellow .....	46
4.2.2. Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?.....	48
4.2.3. Kenmerken van de Vergadering.....	50
4.2.4. Hoe zien Research Fellows de rol van de Vergadering in de transformerende organisatie? .....	52
4.3. Wat hebben Research Fellows nodig om deze rol te kunnen vervullen?.....	53
4.3.1. Inbedding in de organisatie en steun van het management.....	53
4.3.2. Ruimte: financieel en tijd .....	54
4.3.3. De instelling van de Research Fellow.....	55
5. Analyse.....	57
5.1. Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?.....	57
Algemene percepties vs. emotionele reacties.....	57
5.2. Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie? .....	62
5.2.1. De rol van de Research Fellow .....	63
5.2.2. De rol van de Vergadering .....	65
5.2.3. Een kwestie van willen en kunnen.....	66
5.3. Wat hebben de Research Fellows nodig om deze rol te kunnen vervullen?.....	68
6. Conclusie & Discussie.....	70
6.1. Conclusies .....	70
Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?.....	70

Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?	73
6.2 Discussie.....	75
Wetenschappelijke bijdrage en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	75
Validiteit.....	80
Beperkingen.....	81
7. Aanbevelingen voor de organisatie.....	83
Communicatie in de transformerende organisatie en de rol van de Research Fellow hierin.....	83
Benodigdheden om deze rol uit te voeren.....	85
Literatuurlijst.....	87
Bijlage A – Competentieprofiel Research Fellow.....	91
Bijlage B – Topiclijst.....	92
Bijlage C - Participantenlijst.....	94
Bijlage D - Briefing.....	95
Bijlage E - Stappenplan naar conclusies.....	96

## Voorwoord

Utrecht, oktober 2014

Beste lezer,

Ondanks een achtjarig studentenleven, vol studie en nevenactiviteiten, had ik niet verwacht dat ik het schrijven van mijn masterthesis zo moeilijk, zo leerzaam, maar ook zo interessant zou vinden. Deze roadtrip door kwalitatief onderzoek heeft veel tijd, energie en flexibiliteit van me gevraagd, maar het dubbele opgeleverd. Je krijgt niet dagelijks de kans om met twintig unieke persoonlijkheden binnen de R&D-organisatie om de tafel te zitten en te praten over hoe zij kijken naar een organisatie die zo in verandering is.

Hoewel je een scriptie uiteindelijk zelf schrijft, zijn er een aantal mensen die ik moet bedanken.

Allereerst mijn begeleiders in de organisatie, die me de mogelijkheid hebben geboden een heel bijzonder kijkje in de keuken te kunnen nemen bij deze R&D-organisatie. Door hen heb ik niet alleen inzicht gekregen in hoe het er in een grote R&D-organisatie aan toe gaat, maar kwam ik ook in contact met veel verschillende mensen in de organisatie. Mensen die, stuk voor stuk, vol passie vertellen over hun werk. Daarnaast waren zij de gevreesde, maar noodzakelijke critici gedurende mijn scriptieproces. Meer dan eens lazen ze veel stukken en namen de tijd om die met me door te nemen en van feedback te voorzien. Daarnaast hebben zij mij laten zien wat ik later wil worden. Dank daarvoor!

Uiteraard was dit onderzoek niet geslaagd zonder de medewerking van de voltallige vergadering van Research Fellows. Ik denk dat ik nooit meer in mijn leven zoveel inspirerende, intelligente en boeiende persoonlijkheden in zo'n korte tijd ga spreken. Dit onderzoek is voor hen, in de hoop dat zowel zij als de organisatie er hun voordeel mee doen.

Bovenal wil ik Prof. Dr. Peter Leisink bedanken. Zonder hem als mijn scriptiebegeleider, had deze thesis er niet gelegen. Peter, bedankt voor je geduld met het lezen en kritisch van feedback voorzien van mijn (vaak te lange) stukken, een planning én onderzoeksvraag die vaker dan eens werd aangepast en een student die duidelijk geschoold was in het kwantitatief onderzoek doen. Bovendien was Peter gedurende mijn master één van de meest inspirerende docenten; een ware professional met veel kennis over het schitterende vakgebied Strategisch HRM.

Veel leesplezier,

Lieveke Peeters

## Samenvatting

### 1. Inleiding: context, aanleiding en doelstelling

Dit onderzoek is uitgevoerd in een R&D-organisatie, een onafhankelijke onderzoeksorganisatie in Nederland. In dit onderzoek is gekozen voor de doelgroep professionals, specifiek de 'Research Fellows'. Met hun kennis, expertise en netwerk creëren deze Research Fellows een competitief voordeel voor de R&D-organisatie. Er bestaat dus een belang voor de organisatie om hen aan zich te binden. Daarnaast is de rol van professionals in transformationele verandering nog niet eerder onderzocht, ondanks hun grote waarde voor elke organisatie.

*Transformationele veranderingen* komen steeds vaker voor. Onderzoek naar dergelijke veranderingen lijkt nog te weinig stil te staan bij de complexiteit en ingrijpende uitkomsten van dergelijke veranderingen. Ook *de menselijke dimensie*, waarin gericht wordt op de perceptie van betrokkenen, is in deze context nog weinig onderzocht. Dit onderzoek wil hier een bijdrage aan leveren door na te gaan wat de betekenisgeving is van professionals aan een transformerende organisatie. Betekenisgeving wordt hier gedefinieerd als het geheel aan reacties en consequenties van de participant. Daarnaast gaat dit onderzoek in op de *proactieve rol die betrokkenen zélf kunnen spelen* in een transformerende organisatie. Een dergelijk perspectief, waarin de betrokkenen zelf actief deel uitmaken van de verandering, lijkt nog niet eerder onderzocht. Gezien de dynamische samenleving en de impact die organisatieveranderingen hebben op het welzijn van de betrokkenen en de prestaties van de organisatie, is het van belang te zoeken naar nieuwe mogelijkheden om succespercentages te vergroten en professionals te blijven binden aan de organisatie.

In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in het antwoord op twee vragen:

*Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?*

*Hoe zien Research Fellows hun rol in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze rol te kunnen uitvoeren?*

### 2. Het theoretisch kader

#### Transformationele verandering

'Transformatie' wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een "*ingrijpende en continue reeks van veranderingen*". Dat impliceert dat de transformatie méér is dan een aantal snel opeenvolgende veranderingen in de organisatie: de organisatie is bezig met een herziening van wie zij is, wat zij hoort te doen en op welke manier dit moet gebeuren.

#### Betekenisgeving: reacties, consequenties en specifieke kenmerken voor de professional

Er is een model gehanteerd om inzicht te krijgen in de kennis die al bestaat over de reacties en consequenties van medewerkers op (voornamelijk afgebakende) organisatie- veranderingen (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Omtrent de consequenties van de veranderingen wordt in het huidige onderzoek gefocused op *commitment*. Om een compleet beeld te krijgen van reacties en consequenties die een rol kunnen spelen, wordt er in het theoretisch kader ook stilgestaan bij de doelgroep professionals. Zij hechten namelijk veel waarde aan autonomie,

flexibiliteit, het verder ontwikkelen van hun kennis en intellect en uitdaging in hun werk. Van professionals wordt daarom veelal gezegd dat zij sterker gehecht zijn aan hun werk dan aan de organisatie (*career commitment*); dit kan van invloed zijn op de betekenisgeving aan de transformerende organisatie.

### **Wat en wie is er nodig voor een succesvolle organisatieverandering?**

Elementen als autonomie, participatie en communicatie spelen een belangrijke rol in het creëren van een *commitment to change*. Deze soort van commitment voorspelt het beste supportief gedrag bij de organisatieverandering. Hoewel onderzoek naar hoe leiderschapsgedrag autonomie, participatie en communicatie kan stimuleren, bestaat er een gat in de literatuur omtrent de proactieve rol van betrokkenen in organisatieverandering. Het dichtst in de buurt van een proactieve rol lijkt betrokkenheid door besluitvorming te zijn, met een hoge mate van actieve oriëntatie. Dit betekent dat het individu een actieve rol aanneemt in afspraken rondom werk.

### **Verwachtingen**

- 1) Vanuit de kennis van de al bestaande literatuur omtrent organisatieverandering en professionals, is het afhankelijk van de gepercipieerde consequenties voor de Research Fellow of zij weerstand zullen vertonen of een proactieve (change agent) rol zullen kiezen. Verwacht wordt dat de rol van de Vergadering hier ook van invloed op is.
- 2) Er wordt verwacht dat door de transformerende organisatie de nadruk op *career commitment* groter wordt ten opzichte van de commitment bij de organisatie (die hetzelfde blijft).
- 3) Gezien de overeenkomsten tussen de rol van effectieve en goede leiders in organisatieverandering en de (beschreven) rol van de Research Fellows, wordt verwacht dat de Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie.
- 4) Gezien de kennis die er bestaat over de manier waarop de Research Fellows afgelopen tijd betrokken zijn (in een lage mate), wordt verwacht dat er een lage mate van actieve oriëntatie aanwezig is onder de Research Fellows. Daardoor sprake is van een hoge mate van '*organizational change cynism*' (Brown & Cregan, 2008). Als een resultaat hiervan wordt verwacht dat Research Fellows vinden dat de organisatie te weinig mogelijkheden biedt om een rol te spelen in de transformerende organisatie.

### **3. Methode**

Dit is een kwalitatief onderzoek, gezien de centrale plek van betekenisgeving en exploratieve aard van het onderzoek omtrent de rol van de Research Fellows. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er zijn 20 Research Fellows geïnterviewd. De Research Fellows zijn verzameld in de Vergadering.

### **4. Resultaten & Analyse**

De resultatensectie en analyse staat uitgebreid stil bij de perceptie van transformationele verandering in de organisatie en de betekenis die Research Fellows hieraan geven. De specifieke

verandering naar een nieuwe matrixstructuur blijkt veel reacties van frustratie op te roepen, omdat er sprake is van een afname van bepaalde waarden in de organisatie gedurende het proces van deze verandering. Verder blijkt dat Research Fellow sterker zijn geïmmiteerd aan het werk dan aan de organisatie. Met betrekking tot de rol van de Research Fellow blijkt vanuit de drijfveren en waarden waar de professional voor staat de rol van verbinder een belangrijke rol te spelen, waar de rol van het opleiden en ontwikkelen van jonge talenten én een inhoudelijk-strategische rol uit voort vloeien. Zij zien deze rollen ook voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie. Ook de Vergadering heeft een rol in de transformerende organisatie, maar er bestaat onduidelijkheid over de meerwaarde van de Vergadering. Daarnaast lijkt er een onderscheid te zijn in Research Fellows en hun mate van actieve oriëntatie. Met andere woorden: willen zij wel een rol in de transformerende organisatie op zich nemen? Om de rol te kunnen spelen, is er volgens de Research Fellows wel een duidelijke roldoelstelling en ondersteuning nodig vanuit de organisatie.

## 5. Conclusie en discussie

Er kan geconcludeerd worden dat op verwachting 1 en 4 na, alle verwachtingen een rol lijken te spelen. De rol van de Vergadering speelt geen rol in betekenisgeving (1). Daarnaast is de mate van *organizational change cynism* niet bij alle participanten hoog (4); de mate van actieve oriëntatie verschilt in de groep Research Fellows. Informele relaties, een actieve rol in de Vergadering en een oriëntatie op de hele organisatie, in plaats van het eigen vakgebied lijken hier een rol te spelen. In de discussie wordt verder ingegaan op de niet verwachte uitkomsten, maar ook andere onverwachte conclusies. De mate van een match tussen de waarden van een organisatie, de waarden in het proces van veranderen en de waarden van de Research Fellow blijkt in deze context een grote rol te spelen (*person-organization fit* en *value congruence*). Ook om die reden wordt verder ingegaan op de soorten commitment die een rol lijken te spelen. Het model van Oreg *et al.* (2011) blijkt het belang van waarden onvoldoende mee te nemen. Onder andere dat maakt dat dit model de complexiteit van transformationele verandering onvoldoende in kaart te brengen. Met betrekking tot transformationele verandering wordt stilgestaan bij een ogenschijnlijke discrepantie tussen management/HR van de R&D-organisatie en de Research Fellows of er wel daadwerkelijk sprake is van een transformationele verandering. De eigen houding en attitude van de Research Fellow spelen hier een rol; dit is van invloed of de Research Fellow een rol kan, maar bovenal wil spelen in de transformerende organisatie.

Aanbevelingen voor verder onderzoek, terugblik op de validiteit van het onderzoek en beperkingen van dit onderzoek worden verder in hoofdstuk 6 besproken. Hoofdstuk 7 geeft de belangrijkste literatuur en aanbevelingen voor de R&D-organisatie weer.



*“Als je de verandering bedoelt zoals je nu zegt he, dus die continue transitie. Dat vind ik prima, ik denk dat we dat moeten zijn. Wat het ingewikkeld maakt is of je je happy voelt bij de vertaling die dat intern krijgt.” – Participant L*

## **1. Inleiding**

In dit onderzoek richten we ons op de betekenisgeving die professionals geven aan de transformerende organisatie en hoe professionals hier een rol voor zichzelf in zien weggelegd. In deze inleiding richten we ons allereerst op de context waarin dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens gaan we dieper in op de probleemstelling. Vanuit de al bestaande literatuur gaan we in op wat er in deze literatuur ontbreekt en waar dit onderzoek een bijdrage gaat leveren.

### **Context van onderzoek**

De organisatie waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie in Nederland. R&D staat voor Research & Development. Dit betekent dat de R&D-organisatie kennis ontwikkelt ter bevordering van de innovatiekracht van de samenleving. Het werkveld van de organisatie is breed: de organisatie ontwikkelt en ontwerpt nieuwe technologieën in het gebied van ruimtevaart, maar ook gezondheidszorg en integrale veiligheid. De bijdrage van de R&D-organisatie aan de samenleving is van groot belang voor de Nederlandse maatschappij én voor Nederland als innovatieland in de wereld (denk aan ontwikkeling van nieuwe technologieën in onder ander de ruimtevaart). De R&D-organisatie is erop gericht wetenschappelijke ideeën, concepten en theorieën om te zetten in innovatie en toepasbare producten en/of instrumenten, eventueel in samenwerking met andere partijen. Deze worden ingezet als oplossing voor grote maatschappelijke vraagstukken, waarbij de overheid (nationaal of regionaal) de opdrachtgever is, dan wel ten behoeve van vragen vanuit de markt, waarbij het midden/kleinbedrijf (MKB) een belangrijke speler is.

Door de economische crisis nemen de investeringen die de overheid doet in lange termijn vraagstukken af. Daarnaast wordt door de crisis het aantal projecten dat overheid en bedrijfsleven uitbesteden kleiner. Universiteiten zijn steeds meer zelf geneigd tot ‘kennisvalorisatie’, waarbij de nadruk van onderzoek komt te liggen op de toepasbaarheid ervan. De markt geeft minder uit aan innovaties en als ze dat wel doet, dan doet ze dat in haar eigen R&D-laboratorium en/of met andere partijen, die dat beter of goedkoper kunnen dan de organisatie. De vraag wat de rol van de R&D-organisatie in deze veranderde verhoudingen is, komt steeds vaker naar voren. In combinatie met de verminderde subsidie en werkvoorraad, heeft dit ertoe geleid dat de organisatie in zwaar weer verkeert. Om het tij te keren heeft de R&D-organisatie al veel veranderingen achter de rug, zijn er een aantal gaande en zullen er nog meer komen.

## **Strategische keuzes in de organisatie**

De Organisatiestrategie 2011-2014 week op een aantal belangrijke punten af van de documenten in de periode daarvoor. Om te beginnen werd de keuze gemaakt om in te zetten op technologieontwikkeling, waarmee impact gemaakt zou kunnen worden bij de oplossing van grote maatschappelijke vraagstukken en andere marktfragen. Deze keuze voor impact en continuïteitsdenken was nieuw; daarvoor stond meer de acquisitie van opdrachten en daarmee het genereren van omzet centraal. Ook nieuw was de keuze om het creëren van innovaties veel meer te laten plaatsvinden in samenwerking met andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven. In het verlengde hiervan is in 2011 toentertijd een organisatiestructuur geïmplementeerd waarbij een deel van de organisatie als hoofdtak heeft om de positie van de organisatie in de buitenwereld te versterken en waarbij een ander deel van de organisatie zich concentreert op technologieontwikkeling.

De organisatiestrategie voor de jaren 2015-2018 is vooral gericht op het maken van verdere keuzes op het gebied van technologieontwikkeling en continueren van het veranderen van de relatie met de buitenwereld. Daarnaast gaat het om een aantal aanpassingen van de organisatiestructuur en de onderliggende werkwijze. Dit totale proces, wat ook 'transformatie van de organisatie' wordt genoemd, focust op strategie, het primaire proces, bestuurbaarheid en kosten en gaat gepaard met veranderingen in de structuur en besturing van de organisatie. Dit betekent dat er kritisch wordt gekeken naar de werkprocessen in de organisatie, wat gepaard gaat met een herindeling van functies. Simpel gezegd is de organisatiestructuur die vier jaar geleden is ingevoerd en heeft geleid tot een grote overhead, kritisch tegen het licht gehouden. De focus in de nieuwe strategie is het ontwikkelen van een organisatie waarin besluitvorming sneller gaat, samenwerking tussen verschillende partijen wordt gefaciliteerd en gezocht wordt naar een flexibele manier om om te gaan met de veranderende externe omgeving.

## **Het huidige onderzoek**

Een organisatie heeft verandering nodig om te kunnen blijven bestaan; het is noodzakelijk om te blijven anticiperen op wat de concurrentie doet en wat een nieuwe generatie medewerkers belangrijk vindt om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Tegelijkertijd heeft een organisatieverandering veel impact op de betrokken medewerkers in hun welzijn, prestatie en tevredenheid (Mudrack, Coetzee & Ukpere, 2013; Wanberg & Banas, 2000; Oreg, Vakola & Armenakis, 2006). Deze factoren hebben weer invloed op de prestatie van de organisatie. Het is dus voor een organisatie van belang te veranderen, maar wel een manier te vinden om haar medewerkers mee te krijgen en te behouden. Sterker nog; een bepaalde *commitment to change* (betrokkenheid bij de verandering) van medewerkers is noodzakelijk voor een succesvolle verandering (Miller et al. 1994; In Wanberg & Banas, 2000; Fedor, Caldwell & Liu, 2008). Er is veel onderzoek verricht naar hoe de negatieve uitkomsten van organisatieverandering verkleind kunnen worden en het slagingspercentage vergroot; het in zo goed mogelijke banen leiden van de verandering, het verkrijgen van *commitment* (betrokkenheid) en welke manier van leidinggeven het meest effectief is om dit voor elkaar

te krijgen (Punt, Weggemand & Fischer, 2005; Chapman, 2002). Ondanks dat er veel kennis bestaat over wat een organisatieverandering met mensen doet en hoe dit in goede banen geleid zou kunnen worden, mislukt nog steeds 70% van de initiaties tot organisatieverandering (Vakola & Nikolaou, 2005). Een drietal verklaringen voor dit fenomeen worden hier besproken.

### **De complexiteit van transformationele verandering**

Pettigrew, Woodman & Cameron (2001) noemen in hun analyse voor toekomstig onderzoek naar organisatieverandering dat een organisatie opereert in verschillende contexten die allemaal van invloed zijn op een organisatieverandering. Volgens hen moet de focus van onderzoek niet langer liggen op het effect van een verandering, maar op het geheel van verbanden die van invloed zijn op een organisatie en veranderingen binnen die organisatie. Tegelijkertijd is er ook niet meer sprake van één afgebakende verandering, maar eist de sneller veranderende externe omgeving dat organisaties opeenvolgend blijven veranderen om te kunnen blijven bestaan (oa. Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2012). Deze continue stroom van veranderingen kan zich uiten in kleine veranderingen in werkprocessen, maar kan ook betekenen dat een organisatie vaker verandert van strategie of manier van werken om de concurrentie bij te blijven. In dit laatste geval spreekt men ook wel van een *transformatie* of *transformationele verandering*. Dit soort verandering wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een continu en ingrijpend veranderproces, waarbij wezenlijk grote veranderingen worden doorgevoerd in de organisatie (denk aan nieuwe strategieën, een nieuwe manier van werken, een grote reorganisatie, etc.), die daardoor als vanzelf kleinere veranderingen creëren (het werken met een nieuw systeem, implementatie van het nieuwe werken, etc.). De globalisatie van economische, sociale, culturele, technologische en politieke activiteiten leidt ertoe dat organisaties steeds regelmatig grote transformationele veranderingen moeten doormaken om competitief te blijven (Mdletye, Coetzee & Ukper, 2013). Uit onderzoek blijkt dat ook de meeste gevallen van transformationele verandering mislukken (Henderson, 2002; oa. Turner, 2011. In Mdletye *et al.*, 2013). De aanwezige kennis van organisatieveranderingen die uitgaan van bepaalde relaties of verbanden, lijken in de huidige continue en ingrijpende reeksen van veranderingen niet langer volledig te zijn. Onderzoek naar organisatieverandering zou zich meer moeten richten op het complexe proces van verandering, waarin verschillende actoren een belangrijke rol spelen (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Jaap Boonstra (2002) staat in zijn rede uitgebreid stil bij de vele contexten waarin verandering en vernieuwing in organisaties plaatsvindt en welke perspectieven hierin allemaal aan bod lijken te komen. Naast de juiste formulering van beleid spelen ook perspectieven als cultuur, macht en individuele psychologische processen een rol. Een verdiepende verklaring van waarom organisatieveranderingen mislukken, kan liggen in een aspect van deze complexiteit, namelijk de *menselijke dimensie van verandering*.

### **De menselijke dimensie van verandering**

Een transformatie vergt een verandering van attitudes, gedrag en verwachtingen en is een katalysator voor andere veranderingen (Chapman, 2002). Carter, Armenakis, Feild & Mossholder (2012) noemen dat deze voortdurende verandering veel van medewerkers vraagt; niet alleen moeten zij hun werkrouines aanpassen, maar ook hun sociale relaties en patronen. Kanfer & Ackerman (1989. In Carter *et al.*, 2012) stellen dat als een resultaat van deze continue stroom van veranderingen medewerkers moeilijkheden en spanningen ervaren. Bartunek *et al.* (2006; in: Mdletye *et al.*, 2013) noemen dat het mislukken van zoveel organisatieveranderingen kan komen doordat onderzoekers nog steeds te weinig stilstaan bij de *“menselijke dimensie van verandering”*. Dat hier volgens sommige wetenschappers te weinig aandacht aan wordt besteed is opvallend, aangezien in de literatuur over organisatieverandering veelvuldig wordt gesteld dat het uiteindelijk door het (supportieve) gedrag van medewerkers wordt bepaald of een organisatieverandering slaagt (oa. Mdletye, *et al.*, 2013). Een uitzondering op de regel lijkt het onderzoek van Mdletye, Coetzee & Ukpere (2013) te zijn. Zij staan stil bij de individuele beleving en emoties die worden ervaren bij de specifieke context van een transformationele verandering en pleiten niet alleen voor het verkleinen van het effect van negatieve emoties, maar ook voor het versterken van de positieve emoties die men kan ervaren gedurende een verandering. Het onderzoek van Mdletye *et al.* (2013) legt een sterke focus op de individuele medewerker en zijn/haar omgang en ervaringen met de veranderingen.

Boonstra (2000) deed in zijn rede aanbeveling voor verder onderzoek naar: *“de interactieprocessen tussen actoren in dynamische systemen hoe ze handelen, betekenis geven en reflecteren en de wijze waarop dit bijdraagt aan vernieuwen en leren (in en van organisaties – LP).”* Ondanks dat deze rede al wat langer geleden geschreven is, geeft onderzoek van Mdletye, *et al.* (2013) aan dat dergelijk onderzoek naar de menselijke dimensie, interactieprocessen van actoren en het effect op organisatieverandering nog steeds gewenst is. Het huidige onderzoek wil hier op inspringen door een rol te spelen in hoe er betekenis wordt gegeven aan een organisatie die te kampen heeft met continue en ingrijpende veranderingen. Betekenisgeving wordt gedefinieerd als het geheel van reacties en consequenties die worden ervaren of gepercipieerd.

### **De rol van het individu in de organisatieverandering**

Zoals hierboven al beschreven, is het van belang medewerkers mee te krijgen in de organisatieverandering om deze te kunnen laten slagen. Hoewel er wordt gesteld dat de medewerkers in de organisatie heel belangrijk zijn, bestaat er geen kennis over hoe zij een eigen rol in de verandering kunnen oppakken. Onderzoek naar proactief gedrag in organisaties is niet nieuw (Crant, 2000). Volgens Crant (2000) zoeken proactieve mensen actief naar informatie en mogelijkheden om dingen te verbeteren. Parker & Collins (2010) noemen dat proactief gedrag bestaat uit een tweetal elementen: anticiperen op wat er gaat gebeuren in de toekomst en het hebben van controle en veroorzaken van verandering. Hoewel deze mensen dus wel het initiatief nemen om zaken aan de orde te stellen en

eventueel te veranderen, is er door de onderzoeker geen onderzoek gevonden naar proactief gedrag in de context van een organisatieverandering. Met andere woorden; ziet men een rol voor zichzelf weggelegd in een transformerende organisatie? Onderzoek naar proactief gedrag in organisatieverandering is onderscheidend ten opzichte van onderzoek naar participatie van medewerkers. In het aannemen van een leiders- of voortrekkersrol wordt een proactieve rol en initiatief bij de professional zelf gelegd, waar participatie uiteindelijk afhankelijk is van de wens van de manager. Gezien de impact die medewerkers hebben op het al dan niet slagen van een organisatieverandering, kan het een vernieuwende kijk op organisatieverandering geven om het perspectief om te draaien en niet te redeneren vanuit leiders en managers, maar vanuit het perspectief van de medewerker. Een proactieve rol van het individu in de organisatieverandering kan hen het gevoel geven 'eigenaarschap' te hebben, wat zorgt voor een sterkere commitment aan de verandering (Parish *et al.*, 2008; Wanberg & Banas, 2000). Continue en ingrijpende organisatieveranderingen zijn en blijven aan de orde van de dag; nieuwe onderzoeken en nieuwe manieren om betrokkenen bij deze veranderingen te ondersteunen, zijn voor zowel de organisatie als de maatschappij van groot nut.

#### **De doelgroep: professionals in een transformerende organisatie**

Naast meer zicht krijgen op de betekenisgeving van individuen aan de transformerende organisatie wil dit onderzoek tevens onderzoeken [uitwijzen] hoe individuen hun eigen rol in de transformerende organisatie zien en wat zij nodig hebben om deze rol te kunnen vervullen. De R&D-organisatie biedt een interessant platform om bovenstaande tekortkomingen in de literatuur verder te onderzoeken. Deze organisatie is, zoals hier eerder beschreven, sterk in beweging. De veranderingen van een paar jaar geleden zijn nog steeds merkbaar en ook de aankomende organisatiestrategie gaat gepaard met veranderingen op zowel inhoud als structuur – er lijkt dus sprake van een transformatie. Los van de mogelijkheden die de context van deze organisatie biedt, zijn juist de medewerkers van een R&D-organisatie een interessant uitgangspunt. R&D is de mogelijkheid voor een organisatie om een competitief voordeel te behalen uit de nieuwste innovaties met de juiste technische kennis (Manolopoulos, 2006). Voor de juiste technische kennis zijn de medewerkers van een R&D-organisatie van cruciaal belang. Zedwitz, Gassman & Boutelier (2004), verwoorden dit als volgt: *“Looking 10 years ahead, regardless of the rapid evolution of modern technologies, new organizational concepts and even more efficient tools, the individual and teams will remain at the core of international management of innovation.”*

De medewerkers in de R&D-organisatie zijn allemaal hoogopgeleide professionals. Door Drucker (1992. In Joo, 2010) worden kenniswerkers (of professionals) gedefinieerd als high-level medewerkers die zowel analytische als theoretische kennis toepassen om nieuwe producten en diensten te creëren. Hun kennis en expertise zijn van groot belang voor de organisatie, maar ook de wereld daarbuiten. Ondanks hun impact is er weinig literatuur gevonden over hoe professionals omgaan met organisatieverandering. Dat is opvallend. Zij bepalen de waarde van een organisatie, zeker in het geval van een R&D-organisatie

(Kochanski & Ledford, 2001). In de rede van Jaap Boonstra (2000) formuleerde hij in het onderstaande thema voor vervolgonderzoek in organisatieverandering: *“De wijze waarop professionals leren en acteren in verwarrende, ambigue en conflicterende situaties door tegelijkertijd te reflecteren op de context, hun handelen en hun assumpties over de werkelijkheid”* (Boonstra, 2000, pg. 35). Hoewel ook hier geldt dat dit onderzoek 14 jaar geleden is uitgevoerd, is er door de onderzoeker weinig nieuw onderzoek gevonden wat een specifieke invulling heeft gegeven aan dit thema. Naast de vraag hoe professionals omgaan met organisatieverandering, geeft bovenstaand advies van Boonstra (2000) ook het belang aan van verder onderzoek naar de rol van professionals in complexe situaties. Het is onder andere om deze reden dat we kiezen voor de specifieke doelgroep van Research Fellows uit de R&D-organisatie.

### ***De Research Fellow als professional***

In organisaties van professionals, die gericht zijn op kennisontwikkeling (zoals universiteiten, maar ook gerenommeerde R&D-organisaties) is er een aparte rol voor inhoudelijk leiderschap. In Angelsaksische landen kent men de rol of functie van de (Senior) Research Fellow. Deze geeft richting aan het proces van technologieontwikkeling (inclusief daarbij te maken keuzes) en heeft in het algemeen een wat vrije, onafhankelijke positie. De R&D-organisatie had eerder ook (Senior) Research Fellows, maar heeft deze rol later vervangen door de titel *‘Research Fellow’*. De titel *‘Research Fellow’* is tijdelijk en wordt per strategieperiode van vier jaar aangesteld, afhankelijk van de expertisegebieden waar de R&D-organisatie zich in de nieuwe strategie op richt. Deze topwetenschappers zijn, in de visie van de R&D-organisatie, een bekendheid in hun expertisegebied. Ze hebben een aanzuigende werking voor jong talent in de rol van hoogleraar of lector, hebben invloed en inzicht in de nieuwste ontwikkelingen in hun werkveld en brengen de naam van de organisatie op een positieve manier naar buiten. Met hun expertise, kennis van de ontwikkelingen in de markt en netwerk halen zij klanten binnen voor de organisatie. Zij zorgen ervoor dat de organisatie op hun expertisegebied als sterspeler in het werkveld wordt gezien; hiermee bereiken ze voor de organisatie een competitief voordeel. Naast een individuele rol is er ook sprake van een collectieve rol. De Research Fellows zijn verenigd in de hiergenoemde Vergadering. De Vergadering komt maandelijks bij elkaar en heeft tot doel een strategische rol te vervullen in de kennisgebieden van de organisatie. Iedere Research Fellow is automatisch lid van de Vergadering. De doelstelling van de collectieve rol van de Vergadering is het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur. Daarnaast staat in de rolbeschrijving dat de Vergadering om input kan worden gevraagd op het gebied van inhoudelijk-strategische onderwerpen.

Doordat de Research Fellows de R&D-organisatie een competitief voordeel bieden, is het voor de organisatie van groot belang deze professionals aan zich te blijven binden, ondanks de continue en ingrijpende reeks van veranderingen in de organisatie. Het is onduidelijk wat deze transformerende context met Research Fellows doet. Daarnaast wordt door de organisatie verwacht dat de Research Fellows een bepaald (inhoudelijk) leiderschapsgedrag

vertonen in de organisatie, zeker gedurende de transformatie naar een nieuwe strategie. Tegelijkertijd komt uit oriënterende gesprekken met de voorzitter van de Vergadering en de verantwoordelijke uit de HR-afdeling naar voren dat de R&D-organisatie te weinig gebruik maakt van haar Research Fellows in het creëren en implementeren van een nieuwe visie en/of strategie, maar dat dit vanuit de Research Fellows ook te weinig gebeurt. Dit alles heeft de onderzoeker doen besluiten haar onderzoek te focussen op deze groep professionals. Het belang van het betrokken houden van deze groep bij de organisatie én tegelijk een rol waarin een proactieve houding wordt verwacht, maakt hen een interessante doelgroep voor de focus van dit onderzoek. Daarbij kan onderzoek naar deze doelgroep ook andere (R&D)-organisaties helpen door inzicht te krijgen in de betekenisgeving en rol van professionals in een transformerende context.

## **Relevantie**

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek blijkt uit dat de hoeveelheid, de complexiteit en ingrijpende vorm van veranderingen toeneemt en de daarmee gepaarde impact op medewerkers. Toch is het succespercentage van veranderingen nog steeds laag. Lage succespercentages hebben (grote) gevolgen voor het rendement van de verandering en daarmee voor het rendement van de organisatie.

Vanuit wetenschappelijk perspectief lijkt de huidige literatuur onvoldoende weer te geven of de gevonden relaties binnen organisatieverandering ook gelden voor de ambigue en complexe context van transformationele veranderingen. Daarnaast heeft de bestaande literatuur nog te weinig focus op de menselijke dimensie van organisatieveranderingen. Dit onderzoek richt zich daarom op de betekenis die wordt gegeven aan de transformerende organisatie. Hiermee biedt zij een toevoeging en verdieping op onderzoek naar organisatieverandering. Ook de doelgroep van Research Fellows biedt een uitbreiding op de bestaande literatuur. Research Fellows (of Research Fellows) hebben een grote waarde voor de R&D-organisatie waarin ze werken, doordat zij op het gebied van kennis de organisatie een competitief voordeel geven. Dat maakt dat deze doelgroep niet alleen voor de R&D-organisatie, maar ook voor andere (R&D)-organisaties relevant is. Voor de wetenschap biedt deze groep professionals een toevoeging op de al bestaande literatuur over organisatieverandering; ondanks de grote waarde van professionals is er niet eerder onderzocht welke betekenis zij geven aan organisatieveranderingen.

Een tweede focus van dit onderzoek richt zich op hoe professionals een rol voor zichzelf zien in de transformerende organisatie. Op die manier wordt al bestaand onderzoek naar organisatieverandering aangevuld met een nieuw perspectief, namelijk een waarin de professional niet alleen betrokken wordt, maar zelf actief een rol speelt in de transformerende organisatie. Dit kan welbevinden en prestaties van de persoon en organisatie verbeteren. Pettigrew *et al.* (2001) noemen in hun analyse dat het veld van organisatieverandering een goed veld is waar onderliggende theorieën omgezet kunnen worden in specifieke implementatietrajecten. Oftewel; organisatieverandering leent zich uitstekend voor een wetenschappelijk onderbouwde, maar praktijkgerichte aanpak. Om die

reden wordt er, naast het vergaren van meer kennis, ook stilgestaan bij de praktische invulling van wat de Research Fellow nodig heeft om een eventuele rol te kunnen uitvoeren.

## **Onderzoeksvragen**

Bovenstaande resulteert in twee onderzoeksvragen:

*Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?*

*Hoe zien Research Fellows hun rol in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze rol te kunnen uitvoeren?*

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve opzet met semigestructureerde interviews. Er wordt verwacht complexe verbanden te vinden in de betekenisgeving. Daarnaast is onderzoek naar de proactieve rol van de professional in de transformerende organisatie exploratief van aard; er zijn geen eerdere onderzoeken hierover terug te vinden in de literatuur. Kwalitatief onderzoek leent zich uitstekend voor beide soorten onderzoeksvragen.

## **Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt een theoretische basis gelegd en op grond daarvan worden verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt meer inzicht gegeven in de al bestaande literatuur, maar ook in afwezige kennis met betrekking tot organisatieverandering en professionals. Er wordt stilgestaan bij de literatuur over transformationele verandering en wie en wat er een rol speelt in dergelijke veranderingen. Specifiek wordt ingegaan op de doelgroep in dit onderzoek: de Research Fellows als professionals.

In hoofdstuk 3 staan we stil bij de aanpak van onderzoek en de borging van de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek. De uitwerking van de transcripten worden als bijlage geleverd bij dit onderzoeksverslag. De resultaten van de interviews worden weergegeven in de resultatensectie, hoofdstuk 4. Hier wordt aan de hand van quotes ingegaan op de antwoorden die zijn gegeven op de vragen over de veranderende organisatie, welke rol de Research Fellow daarin voor zichzelf en de Vergadering ziet weggelegd en wat ervoor nodig is om deze rol te kunnen uitvoeren. In hoofdstuk 5 worden de resultaten verder geanalyseerd. Dit wordt gedaan op basis van al bestaande literatuur. Op deze manier wordt duiding gegeven aan de verhalen van de Research Fellow. In hoofdstuk 6 geven we de op basis van de resultaten en analyse een antwoord op de twee hoofdvragen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie; hier gaan we in op welke implicaties de conclusies hebben voor de literatuur en aanbevelingen voor verder onderzoek. Ook worden eventuele beperkingen van dit onderzoek daar besproken. Het onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen voor de organisatie, in hoofdstuk 7.



## 2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt getracht antwoord te geven op de volgende vier vragen:

- 1) Wat is transformationele verandering?
- 2) Wat zijn de reacties van betrokkenen op organisatieverandering en consequenties van organisatieverandering voor betrokkenen?
- 3) Welke rol spelen specifieke contextkenmerken bij de (re)acties van Research Fellows?
  - a. De professional in een R&D-organisatie
  - b. De professional in een transformerende organisatie
- 4) Wat en wie is er nodig voor een (succesvolle) organisatieverandering?

In deel 1 gaan we allereerst in op de definitie van een transformationele verandering. In deel 2 gaan we in op de reacties en consequenties die gepaard gaan met een organisatieverandering. Er wordt zowel literatuur gebruikt waarin onderzoek is gedaan naar de reacties en consequenties omtrent transformationele verandering, als een specifieke (ingrijpende) organisatieverandering.

In deel 3 wordt stilgestaan bij specifieke kenmerken van de doelgroep die een aanvulling of van invloed kunnen zijn op hoe er betekenis wordt gegeven aan de Research Fellows. Research Fellows worden in dit onderzoek beschreven als professionals. Er wordt ook gekeken of er een idee bestaat over of deze professionals een rol kunnen spelen in de transformerende context.

In het laatste theoretische deel (deel 4) wordt gekeken naar wat er volgens de literatuur nodig is om een verandering tot een succes te maken. Vervolgens wordt er gekeken naar wie er een rol spelen in een (succesvolle) organisatieverandering; de literatuur noemt de rol van leiders en leiderschapsgedrag als een belangrijke factor in organisatieverandering. Er wordt ook gekeken naar literatuur over medewerkers als *change agents*; hoewel we het in dit onderzoek hebben over professionals, kan literatuur over medewerkers in een proactieve rol een basis geven van hoe professionals hun rol in de organisatie zien. We sluiten het hoofdstuk af met het formuleren van verwachtingen over de manier waarop Research Fellows betekenis geven aan de transformerende organisatie en hoe zij hun eigen rol in dit proces zien.

## 2.1. Wat is transformationele verandering?

Grofweg kan er onderscheid worden gemaakt in twee soorten organisatieveranderingen: fundamentele, grote veranderingen die de strategie en structuur van de organisatie aanpakken (*second order change*) en kleine aanpassingen, die gericht zijn op het verbeteren van een proces of manier van werken (*first order change*) (Goodstein & Burke, 1991; Chapman, 2002; Greenwood & Hinings, 1996). Aan deze veranderingen worden in de literatuur verschillende benamingen gegeven, maar in de kern komt het neer op deze tweedeling. *Second order change* wordt veelal beschreven als *transformational change* (Chapman, 2002; Rafferty & Griffin, 2006). Een transformationele verandering vergt dus een dramatische verandering van basiselementen in de organisatie (Levy, 1986. In Rafferty & Griffin, 2006). Denk aan structuren, maar ook de doelstellingen van een organisatie. Het vergt ook een verandering in attitudes en overtuigingen van de betrokken mensen in de organisatie (Bartunek, 1988. In Chapman, 2002). Rafferty & Griffin (2006) stellen dat de karakteristiek *impact* van de verandering de mate van transformationele verandering bepaalt. Rafferty & Griffin (2006) onderscheiden de twee soorten organisatieveranderingen niet alleen op basis van *impact*, maar ook op een tweetal andere punten: de frequentie van de verandering en de planning van de verandering. Deze drie kenmerken zijn met elkaar gecorreleerd, maar leiden tot een ander soort consequenties voor medewerkers. Hierover wordt in paragraaf 2.2 meer uitleg gegeven. Rafferty & Griffin (2006) geven hiermee invulling aan een ander belangrijk element uit de huidige tijdsgeest; organisatieveranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Er is geen ruimte meer om stabiliteit te creëren, waarin de organisatie kan wennen aan de nieuwe situatie. Deze continue staat van verandering wordt door Nadler (1998, in Henderson, 2002) 'discontinuous change' (discontinue verandering) genoemd. De turbulente omgeving bestaat uit vier karakteristieken: meervoudige en opeenvolgende veranderingen, incomplete transitities, een lange tijdsspanne die met een dergelijke verandering gepaard gaat en de omvang van de verandering, in de zin dat er afscheid wordt genomen van bestaande structuren en systemen.

Hoewel een *transformationele* verandering over het algemeen wordt betiteld als een *ingrijpende* verandering, wordt in dit onderzoek de veel gehanteerde definitie van *ingrijpend* gebruikt, met elementen uit de definitie van *discontinuous change* (Nadler, 1998. In Henderson, 2002). Uit bovenstaande theorieën leiden we af dat een transformatie veel impact heeft, maar ook lang kan duren en een continue stroom van veranderingen met zich meebrengt. Om die reden wordt 'transformatie' in dit onderzoek gedefinieerd als een "*ingrijpende en continue reeks van veranderingen*". Dat impliceert dat de transformatie méér is dan een aantal snel opeenvolgende veranderingen in de organisatie. De organisatie is bezig met een herziening van wie zij is, wat zij hoort te doen en op welke manier dit moet gebeuren. Hiermee wordt de redenering van Rafferty & Griffin (2006) gevolgd dat niet alleen *impact*, maar ook het tijdselement een rol speelt in het onderscheiden van een transformationele verandering. Een dergelijk proces lijkt bij de huidige organisatie ook

gaande te zijn. Zij hebben de inbedding van de nieuwe strategie en organisatie ook niet voor niets 'transformatie van de organisatie' genoemd. In dit onderzoek focussen we ons op een organisatie waarin in eerste instantie sprake is van een *transformationele* of *second order change*.

In de volgende paragraaf wordt gericht op de reacties en consequenties die organisatieverandering heeft voor zowel de organisatie als de mensen in de organisatie. Zeker bij een transformationele verandering, die een andere houding en attitude van medewerkers en managers vraagt, zijn de reacties en consequenties een startpunt om meer inzicht te krijgen in de betekenis die professionals geven aan de transformerende organisatie.

## **2.2. Reacties en consequenties van organisatieverandering**

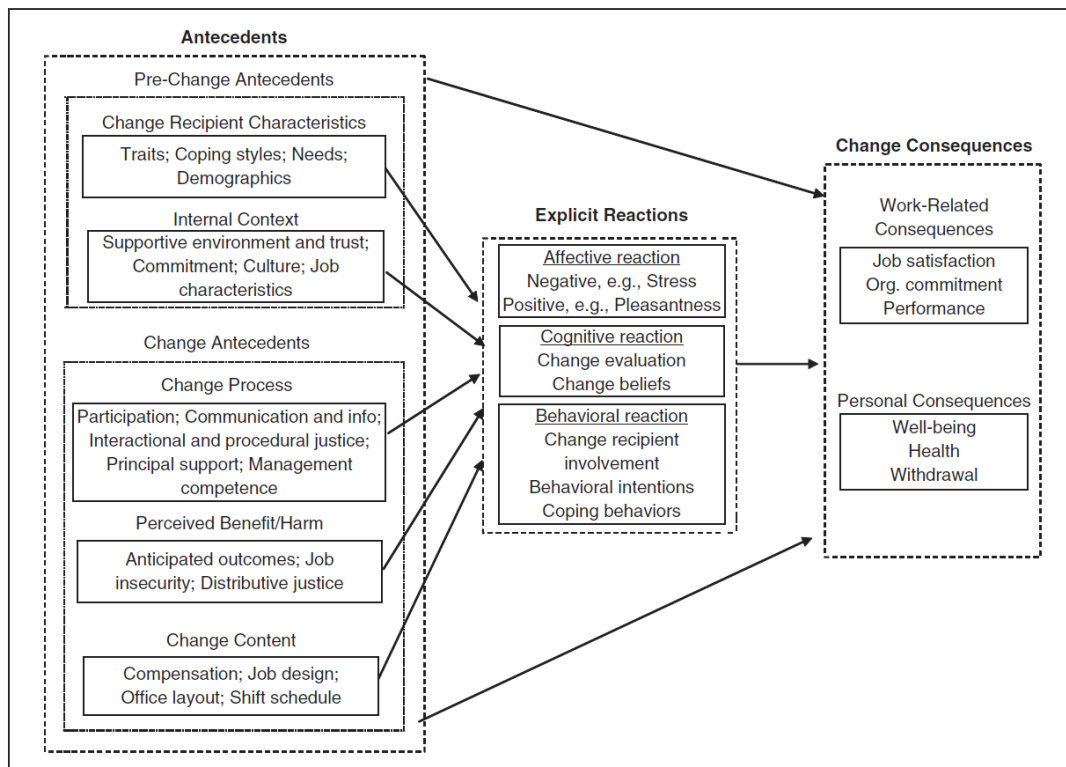
70% van de initiaties tot organisatieverandering mislukt (Vakola & Nikolaou, 2005). Henderson (2002) noemt dat ook de meeste gevallen van transformationele verandering mislukken. In de literatuur is algemeen aangenomen, dat om een organisatieverandering succesvol te maken, het van belang is medewerkers mee te krijgen in deze veranderingsinitiatieven. We geven in deze paragraaf een kort overzicht van de belangrijkste bevindingen omtrent reacties en consequenties van betrokkenen bij een organisatieverandering. Dit geeft een indruk van de impact van organisatieverandering op de betrokkenen in de organisatie.

### **2.2.1. Reacties**

In 2011 ontwikkelden Oreg *et al.* een model op basis van een review van een groot aantal kwantitatieve onderzoeken naar reacties op organisatieverandering. Hoewel dit review (Oreg *et al.*, 2011) gericht is op afgebakende veranderingen, kan het inzicht geven in de betekenisgeving aan transformationele verandering. Het model van Oreg *et al.* (2011) maakt onderscheid tussen antecedenten, expliciete reacties en consequenties van de verandering. In dit onderzoek wordt gericht op de betekenisgeving van sleutelfiguren aan de transformerende organisatie. Deze betekenisgeving wordt in een meer directe mate bepaald door de reacties van de sleutelfiguren en consequenties van de transformerende organisatie voor de sleutelfiguren. Om die reden worden antecedenten buiten beschouwing gelaten.

In het model wordt onderscheid gemaakt in drie soorten reacties. De affectieve reactie heeft te maken met hoe men zich voelt over de verandering. De cognitieve kant heeft te maken met hoe men denkt over de verandering en de gedragsmatige component is de daadwerkelijk uitgevoerde reactie, of de intentie om een bepaald gedrag uit te voeren. De drie componenten hoeven niet congruent met elkaar te zijn; men kan een verandering geen goed idee vinden, maar dit niet uitspreken, uit angst voor consequenties vanuit de organisatie of management (Oreg, 2006; Piderit, 2000). Ook kan een verandering emotionele reacties oproepen, terwijl men logischerwijs wel weet dat het de beste

oplossing is voor de organisatie. Deze bevinding is terug te vinden in de driedeling onder 'expliciete reacties'.



Figuur 1. Antecedents, explicit reactions and change consequences of organizational change (uit: Oreg *et al.*, 2011)

Over het algemeen wordt aangenomen dat weerstand van medewerkers de voornaamste reden is voor het mislukken van organisatieveranderingen. Piderit (2000) vergelijkt onderzoek naar *resistance to change* en komt tot de conclusie dat het concept 'weerstand' niet zo eenduidig is als dat het lijkt. Er wordt onderscheid gemaakt in drie soorten conceptualisaties van weerstand; gedrag of de intentie tot gedrag waaruit weerstand blijkt, weerstand als een emotie en weerstand als negatieve gedachten over de verandering (een cognitief element of een bepaalde overtuiging). In dit artikel komt zij tot een integratie van deze drie conceptualisaties door te stellen dat de cognitieve gedachten, emotionele reacties en bepaalde (intenties tot) gedragingen, net als de hierboven beschreven reacties, ook niet met elkaar in overeenstemming hoeven te zijn. Sterker nog, dit driedimensionale perspectief geeft meer inzicht in hoe mensen reageren op verandering, dan uitgaan van het perspectief van totale weerstand of totale ondersteuning.

Aan de basis van weerstand, ligt onzekerheid. Organisatieveranderingen zorgen voor onzekerheid in de organisatie (Coch & French, 1948. In Vakola & Nikalaou, 2005; Rafferty & Griffin, 2006, Cullen, 2013). Deze onzekerheid wordt vaak in verband gebracht met stress, maar ook met angst bij medewerkers (van den Heuvel *et al.*, 2013). McHugh (1997. In Armenakis & Bedeian, 1999) noemt dat constante verandering een grote reden is dat medewerkers stress ervaren. Volgens Van den Heuvel *et al.* (2013) zijn angst en onzekerheid de meest genoemde affectieve reacties omtrent een organisatieverandering. Zij vonden

echter ook positieve affectieve reacties. Ook in het model van Oreg *et al.* (2011), is te zien dat reacties op organisatieverandering niet alleen maar negatief hoeven te zijn. Verandering kan ook positieve reacties als plezier en tevredenheid over de verandering oproepen. Zo vonden Mdletye *et al.* (2013) dat zowel negatieve als positieve emotionele reacties voorkwamen in het onderzoek naar een transformationele verandering in een gevangenis. Van den Heuvel *et al.* (2013) vonden ook in de gedragsmatige component positieve reacties, zoals anderen overtuigen van het belang van de verandering of reguliere werkzaamheden zo goed mogelijk doorzetten om de klant optimaal te helpen. Andere gedragsmatige reacties die in dit onderzoek werden genoemd en die minder positief van aard zijn, zijn het actief tegenwerken van de verandering door er over te 'roddelen' of de ondernemingsraad of vakbond in te schakelen. Cognitieve reacties hadden volgens Van den Heuvel *et al.* (2013) vooral betrekking op het denken over de gepercipieerde consequenties voor het eigen werk. De verschillen in mate van stress en/of onzekerheid die worden ervaren, worden in onderzoek verklaard door de gepercipieerde persoonlijke consequenties voor een individu (Oreg, 2006). Hoewel in het model van Oreg *et al.* (2011) dit genoemd wordt als '*anticipated outcomes*' en onder antecedenten valt, valt dit voor Van den Heuvel *et al.* (2013) daadwerkelijk onder een reactie.

In het model van Oreg *et al.* (2011) leiden de reacties van medewerkers tot bepaalde consequenties. Het zijn deze consequenties die uiteindelijk zichtbaar worden in de organisatie of op de werkvloer. Zoals hierboven al beschreven is, hoeven verschillende reacties en soorten van weerstand niet in overeenstemming met elkaar te zijn. In aanvulling hierop stellen Van den Heuvel *et al.* (2013) dat de reacties die medewerkers uiten, niet congruent hoeven te zijn met de uiteindelijke consequenties van de verandering. Men kan wel zeggen de organisatieverandering te ondersteunen; maar wanneer uit de consequenties blijkt dat de werktevredenheid sterk daalt, komt dit niet met elkaar overeen. Volgens Van den Heuvel *et al.* (2013) is het (onder andere) dit verband wat het zo lastig maakt een organisatieverandering succesvol te implementeren.

### **2.2.2. Consequenties**

Uit de review van Oreg *et al.* (2011) komt een drietal werkgerelateerde consequenties naar voren: *commitment*<sup>1</sup> (betrokkenheid bij de organisatie), werktevredenheid en de intentie om de organisatie te verlaten. Hoewel ze in dit model apart worden benoemd, bestaat er een relatie tussen deze drie factoren. Veranderingen, wanneer niet goed doorgevoerd, kunnen leiden tot een grotere intentie van medewerkers om de organisatie te verlaten *als gevolg van* een verminderde *commitment*, wat weer in relatie staat tot een verminderde werktevredenheid (Vakola & Nikalaou, 2005; Oreg *et al.*, 2006; Oreg, 2011; Boselie & Van der Wiele, 2001, in: Paauwe, 2004; Wallace, 1995. In Boselie, 2010).

---

<sup>1</sup> Voor het gemak wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het Engelse woord 'commitment' wanneer betrokkenheid (bij de organisatie/bij de verandering) wordt bedoeld.

Het lijkt dus vooral de rol van commitment die een cruciale rol speelt in organisatieveranderingen. Commitment heeft te maken met de vraag in hoeverre een individu zich identificeert met en betrokken voelt bij de organisatie (Porter *et al.*, 1976; in Vakola & Nikolaou, 2005) en bestaat uit drie elementen; affectieve, normatieve en continuance commitment. Waar continuance en normatieve commitment respectievelijk te maken hebben met het bij de organisatie blijven omdat vertrekken teveel 'kost' en bij de organisatie blijven uit een soort gevoel van plicht, is affectieve commitment de meest gewenste vorm voor de organisatie. Wanneer een individu affectieve commitment naar een organisatie toe heeft, heeft hij/zij de intrinsieke motivatie en wens om bij de organisatie te blijven. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze vorm van commitment bijdraagt aan retentie, gezondheid en welzijn en aanwezigheid op het werk (Boselie, 2010; pg. 87). Guest (2001; in Paauwe, 2004) toont aan dat commitment bij de organisatie positief is gerelateerd aan productiviteit en (financiële) prestaties van de organisatie. Het behouden van commitment is dus een belangrijk voordeel voor de organisatie, ook ten tijde van organisatieveranderingen. Onderzoek van Vakola & Nikolaou (2005) laat zien dat er een positieve relatie bestaat tussen betrokkenheid bij de organisatie en een positieve attitude ten opzichte van organisatieverandering. Dit bevestigt het belang van commitment bij de organisatie voor een succesvolle organisatieverandering.

Naast werkgerelateerde consequenties, heeft organisatieverandering ook consequenties voor het individu zelf. Onderzoek naar deze consequenties is echter minder veelvuldig als onderzoek naar de werkgerelateerde consequenties. Zoals besproken in paragraaf 2.1 leidt organisatieverandering tot onzekerheid en deze onzekerheid kan leiden tot stress (Cullen, 2013; Herscovitch & Meijer, 2002). Het is deze onzekerheid die weer gerelateerd is aan de hierboven beschreven verminderde werktevredenheid en verminderde commitment bij de organisatie (Rafferty & Griffin, 2006; Cullen, 2013). Daarnaast kan organisatieverandering leiden tot psychologisch terugtrekken en werkgerelateerde irritatie. Toch kan het ook leiden tot positieve persoonlijke consequenties: organisatieverandering kan ook leiden tot persoonlijke groei en ontwikkeling (Hall *et al.*, 1978. In Oreg, 2011).

Volgens Rafferty & Griffin (2006) leiden de drie karakteristieken van organisatieverandering (frequentie, impact en planning) tot verschillende consequenties omtrent intentie om te vertrekken en werktevredenheid, waarin persoonlijke consequenties ook een rol spelen. Wanneer medewerkers het gevoel hadden dat de verandering goed was gepland, was dit positief gerelateerd aan werktevredenheid en indirect negatief gerelateerd aan de intentie om de organisatie verlaten. Dit werd gemedieerd door de ervaren onzekerheid van medewerkers. De frequentie van verandering was indirect juist negatief gecorreleerd aan werktevredenheid en leidde tot een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten, ook weer gemedieerd door onzekerheid met betrekking tot de veranderingen. Echter werd in dit onderzoek geen verband gevonden tussen transformationele verandering en onzekerheid, maar had transformationele verandering wel een directe relatie met de intentie om de

organisatie te verlaten (Rafferty & Griffin, 2006). Dit laatste is te verklaren doordat transformationele verandering de basis van de organisatie ter discussie stelt, wat voor medewerkers een trigger kan zijn om ergens anders aan de slag te gaan.

In de voorgaande paragrafen is stilgestaan bij de al bekende literatuur met betrekking tot de reacties en consequenties van organisatieverandering. Er bestaat voldoende inzicht over de verschillende relaties tussen organisatieverandering en de reacties die dit oproept en tot welke gevolgen het leidt. Zoals gesteld in de inleiding, lijkt deze kennis vooralsnog onvoldoende in staat om succesvolle organisatieveranderingen te genereren. Daarnaast bestaan er twijfels of het uitgebreide onderzoek naar organisatieveranderingen recht doet aan de complexiteit van de transformerende organisatie. Daarbij is de literatuur over de reacties en consequenties van organisatieverandering vrij generaliserend en geeft dit nog onvoldoende inzicht in de betekenis van organisatieverandering voor professionals. Literatuur wijst uit dat professionals een sterk belang hecht aan bepaalde waarden. Om juiste verwachtingen te formuleren over de betekenisgeving van professionals aan de transformerende organisatie, gaan we in de volgende paragraaf in op de specifieke doelgroep professionals.

### **2.3. Welke rol spelen specifieke rolkenmerken bij de (re)acties van Research Fellows?**

In deze paragraaf gaan we in op de Research Fellow als professional. Om verwachtingen te kunnen scheppen over hoe Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie, richten we ons eerst op professionals en professionals in een R&D-organisatie en vervolgens op literatuur omtrent professionals in een transformerende organisatie.

#### **2.3.1. De professional**

Professionals hechten veel waarde aan autonomie, flexibiliteit, het verder ontwikkelen van hun kennis en intellect en uitdaging in hun werk (Levay & Waks, 2009; Chan & Chan, 2005; Joo, 2010). Wanneer ze dit terugzien in hun management of die mogelijkheden geboden krijgen, dan zien ze hun managers als effectief en zullen extra hard hun best doen (Chan & Chan, 2005).

Professionals zijn meer gecommitteerd aan hun professionele community, dan aan de organisatie (Kanter, 1989. In: Kidd & Green, 2004). Uit onderzoek van Kidd & Green (2004) blijkt dat *carrière commitment* onder wetenschappers een redelijke voorspeller is voor de intentie om een organisatie te verlaten. Echter wordt dit door andere auteurs weer tegengesproken (Slootman, 1991. In van Wijk, 2006). Koslowsky *et al.* (2012) vonden geen directe relatie, maar vonden wel dat de sector waarin het individu verkeert en de mate waarin er vraag is naar het beroep van het individu een groter positief verband houden met de intentie om de organisatie te verlaten. Zij noemen specifiek de technische sector, waar de vraag naar goed opgeleide professionals hoog is.

Professionals in R&D-organisaties hechten veel waarde aan waardering en erkenning in materiële en immateriële vorm. Onderzoek van Manolopoulos (2006) naar professionals in R&D-organisaties in Griekenland vond dat de drie grootste motivatoren voor deze professionals 'salaris', 'bonus' en de 'mogelijkheid voor ontwikkeling' waren. Daarnaast blijkt uit literatuur ook dat deze professionals waarde hechten aan een omgeving waarin zij hun werk goed kunnen uitvoeren; er bestaat een positieve correlatie tussen de faciliteiten die de professional wordt gegeven en hun efficiëntie (Manolopoulos, 2006). Kidd & Green (2004) stellen impliciet dat voor de professionele carrière van wetenschappers de uitdaging en ontwikkeling in hun werk van belang is en dat dit de reden is dat zij meer aan hun carrière gehecht zijn: *"professional careers frequently involve significant changes in day-to-day work tasks (for example, a scientist who moves from "hands on" laboratory work to managing a large research project), and for this reason the concept of career commitment, (...) is more relevant to the experiences of research scientists"*. Toch blijkt uit onderzoek dat de turnover van R&D-organisaties lager is en dat technische medewerkers weinig veranderbereid zijn (Yacht, 2013; Kochanski & Ledford, 2001); dit impliceert dat voor dergelijke medewerkers de commitment bij de organisatie wel van groot belang is.

### **2.3.2 De professional in een transformerende organisatie**

Er bestaan enkele onderzoeken over de rol van professionals in een organisatieverandering. Onderzoek van Tummers (2014) vond dat de mate van weerstand onder professionals bij invoering van een nieuw beleid afhankelijk was van de ervaren mate van zinloosheid en machteloosheid over het nieuw ingevoerde beleid. Zinloosheid en machteloosheid vallen samen onder het concept 'beleidsvervreemding' (Tummers, 2014). Hoe hoger de beleidsvervreemding, hoe hoger ook de weerstand, stelt Tummers (2014). Overigens vond Tummers (2014) ook dat de ervaren mate van autonomie en invloed van minder grote invloed was op de weerstand. Dit is in contrast met ander onderzoek, wat uitwijst dat professionals sterke waarde hechten aan autonomie (Levay & Waks, 2009; Chan & Chan, 2005; Joo, 2010). Het onderzoek van Tummers (2014) richt zich specifiek op de invoering van een nieuw beleid, wat werd ingevoerd door een landelijke organisatie, maar staat onvoldoende stil bij de rol die professionals *zelf* kunnen en willen spelen in een transformerende organisatie of bij de betekenis die zij geven aan een transformerende organisatie. Voor zover de onderzoeker bekend is een dergelijk onderzoeksthema dus nog niet eerder onderwerp van onderzoek geweest.

Het concept 'leren' wordt vaak in verband gebracht met organisatieverandering (oa. Boonstra, 2000). Volgens Punt, Weggeman en Fischer (2005) is een organisatieverandering pas effectief als deze ook een bepaalde mate van robuustheid heeft; het effect van de verandering moet ook over tijd en ondanks andere wijzigingen in de organisatie, blijven bestaan. Met andere woorden; de betrokkenen in de organisatie moeten iets hebben geleerd. In zijn artikel *"Teaching smart people how to learn"* van Argyris (1991) noemt hij over het concept 'leren' dat, om het effect van leren volhardend te laten zijn, professionals goed naar zichzelf moeten kijken. Kritisch reflecteren op het eigen gedrag en identificeren



hoe zij zelf aan de problemen van de organisatie bijdragen en vervolgens het gedrag veranderen wordt door Argyris 'double-loop learning' genoemd. Argyris (1991) noemt dat dit kritisch reflecteren op het eigen gedrag lastig is voor de professional; doordat zij vaak succesvol zijn in wat zij doen, hebben ze weinig gefaald. Juist doordat ze weinig hebben gefaald, hebben ze nooit geleerd te leren van hun fouten. Deze theorie wordt niet door iedere onderzoeker ondersteund; Cheetham & Chivers (2001) vonden in hun onderzoek naar informeel leren dat reflectie, maar ook zelfbewustzijn belangrijke methoden waren voor professionals om van te leren. Op het gebied van het leervermogen lijken de meningen dus verdeeld.

Overigens is er in de literatuur informatie gevonden over de rol van de verenigingen waarin professionals zijn vertegenwoordigd. Hoewel de Vergadering in dit onderzoek bestaat uit de professionals zelf en er geen sprake is van een landelijke beroepsgroep, kan dit wel inzicht geven in hoe de rol van de Vergadering in een organisatieverandering wordt gezien. Tummers (2014) vond in navolging van Greenwood (2002). In Tummers, (2014) dat wanneer professionals het idee hadden dat hun vereniging voldoende invloed had gehad, zij minder weerstand naar de verandering vertoonden. Deze bevinding geeft het eventuele effect van een collectieve verzameling van professionals aan en het indirecte effect wat dit kan hebben op het individu.

Het concept van 'leren door professionals' schetst een eerste beeld van hoe professionals een rol voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie, maar er lijkt hier een gat in de literatuur te bestaan. Ook op het gebied van betekenisgeving bestaat er nog weinig literatuur over professionals in een transformerende, of überhaupt veranderende organisatie. Dit onderzoek haakt op deze lacunes in de literatuur in. In de volgende paragraaf staan we stil bij concepten van benodigdheden (zowel wie als wat) voor een succesvolle organisatieverandering.

## **2.4. Wat en wie is er nodig voor een (succesvolle) organisatieverandering?**

In deze paragraaf gaan we in op welke factoren hebben bewezen bij te dragen aan een succesvolle organisatieverandering.

We gaan in deze paragraaf allereerst in op het *wat* aan benodigdheden. Ook hier zijn benodigdheden niet zozeer vastomlijnde producten, maar bepaalde vaardigheden of verwachtingen die bijdragen aan een verbeterde *commitment*. In het tweede gedeelte van dit deel gaan we in op de welke (soort) personen van belang zijn bij een succesvolle organisatieverandering.

### **2.4.1. Wat is er nodig voor een succesvolle organisatieverandering?**

In de vorige paragraaf is al besproken dat het behouden van commitment bij de organisatie van belang is gedurende een organisatieverandering. Commitment speelt ook een rol in het succesvol laten slagen van een organisatieverandering (Vakola & Nikolaou, 2005). Herscovitch & Meijer (2002) onderzochten de invloed van *commitment to change*

(betrokkenheid bij de verandering) en vonden dat dit een betere voorspeller is voor supportief gedrag dan commitment bij de organisatie. Deze commitment bij de verandering gaat verder dan het verminderen van weerstand, maar betekent dat een medewerker mee wil veranderen en daar ook actie toe zal ondernemen. In commitment bij de verandering is eenzelfde onderscheid te maken tussen affectieve, normatieve en continuance commitment. Hier blijkt dat normatieve en affectieve commitment bij een verandering leidt tot een hogere support dan continuance commitment (Herscovitch & Meijer, 2002). Parish *et al.* (2008) vonden dat affectieve commitment bij een verandering leidde tot verbeterde prestaties, succesvolle implementatie en een individuele leercurve.

Hoe verkrijg je deze affectieve commitment aan een organisatieverandering?

Elementen als autonomie, participatie en communicatie spelen hierin een belangrijke rol. Wanneer het vertrouwen wordt gegeven om de verandering met veel autonomie in te vullen, heeft dit een positieve relatie met affectieve commitment (Parish *et al.*, 2008). Dit komt overeen met bevindingen van Wanberg & Banas (2000), die vonden dat zelfredzaamheid om om te gaan met voorgestelde veranderingen geassocieerd werd met een grotere acceptatie van de verandering. Autonomie en zelfredzaamheid komen sterk naar voren in participatie. Van den Heuvel *et al.* (2013) vonden dat managers die medewerkers betrokken bij wat er gaande is, noemden dat medewerkers zich gehoord voelden, wat acceptatie en betrokkenheid versterkte. Punt, Weggeman & Fisscher (2005) noemen dat participatie zelfs een centrale rol moet spelen in het verkrijgen van een organisatieverandering met een blijvend toegevoegde waarde.

Wat samenhangt met participatie, is informatie over de verandering. Wanberg & Banas (2000) benadrukken in hun onderzoek het belang van informatie op acceptatie van de verandering. Zij noemen dat goede informatie op het juiste moment de kans vergroot dat medewerkers willen meewerken aan de verandering. Uit onderzoek van Van den Heuvel *et al.* (2013) komt naar voren dat niet alleen het *wat* van de verandering, maar ook het *waarom* van de verandering van belang is. Wanneer men zich kan vinden in de visie van de verandering (*'fit with vision'*), is er een grote relatie met normatieve en affectieve betrokkenheid (Parish *et al.*, 2008). Ook Cullen *et al.* (2013) stellen dat de perceptie en attitudes van medewerkers omtrent een verandering wordt bepaald door hun begrip voor de veranderende situatie en de impact die dit op hen zelf gaat hebben. Een *'one size fits all'*-communicatiestrategie past volgens Van den Heuvel *et al.* (2013) dan ook niet: *"Communicatie moet duidelijk maken wat de impact van de verandering is voor de persoonlijke situatie van elke individuele medewerker"*. Ook Gilley, Gilley & McMillan (2009) noemen het belang van duidelijkheid over de gepercipieerde individuele consequenties; een goede vorm van communicatie belicht zowel de positieve als negatieve elementen van de verandering. Op die manier kunnen medewerkers zich een helder beeld vormen van wat de organisatie voor hen betekent. Het draagt bij aan een gevoel van rechtvaardigheid en eerlijkheid (Cobb, Wooten & Folger, 1995. In Wanberg & Banas, 2000). Dit geeft aan hoe groot het belang is van een rechtvaardig en eerlijk proces omtrent de

organisatieverandering; vertrouwen en een open houding is nodig om de intentie om de organisatie te verlaten te verkleinen (Chawla & Kelloway, 2004).

Onduidelijkheid over de verandering of een gebrek aan informatie creëert meer onzekerheid, wat weer resulteert in meer stress, minder tevredenheid en minder commitment. In de drie karakteristieken die Rafferty & Griffin (2006) benoemen voor organisatieverandering, is ook planning een belangrijk component. Zij stellen dat hoe beter de organisatieverandering is gepland op het gebied van timing en manier van implementatie, hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat zij worden gehoord en gesteund door hun organisatie. Hoe sterker medewerkers ondersteuning van de organisatie ervaren, hoe meer hun sociaal-emotionele behoeftes worden vervuld, wat kan leiden tot minder onzekerheid en een meer positieve attitude naar de organisatie. Wanneer er veel onzekerheid wordt ervaren, geeft dat de medewerker het gevoel onvoldoende gesteund te worden (Cullen, 2013). Zowel communicatie als participatie spelen hierin een belangrijke rol; het maakt dat medewerkers zich serieus genomen voelen en dat er aandacht is voor de onrust die de verandering met zich meebrengt (Rafferty & Griffin, 2006; van den Heuvel *et al.*, 2013).

Hoewel de literatuur duidelijk is over de rol van goede communicatie, participatie en het gevoel ondersteund te worden door de organisatie om een organisatieverandering succesvol te maken, zijn dit begrippen die natuurlijk niet vanzelf ontstaan. De *wie* in organisatieverandering is een belangrijk element. Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

#### **2.4.2. Wie heb je nodig voor organisatieverandering?**

De zogenaamde *change agent* is een persoon die de verandering in goede banen leidt. Dit hoeft niet persé een manager te zijn. Gezien het feit dat een Research Fellow zowel werkzaam zijn in de organisatie, maar op basis van het profiel ook verwacht kan worden dat zij een (inhoudelijke) leiderschapsrol kunnen vervullen, gaan we in deze paragraaf in op twee soorten change agents. Allereerst wordt stilgestaan bij hoe de medewerker volgens de literatuur een rol kan spelen in de organisatieverandering. In het tweede gedeelte van de paragraaf wordt stilgestaan bij de rol van een leider in organisatieverandering.

##### ***De medewerker als change agent***

Een organisatie kan veranderingen willen doorvoeren, maar of er daadwerkelijk iets verandert is afhankelijk van de implementatie en uitwerking van de verandering. Dat betekent dat medewerkers een cruciale rol spelen in het laten slagen van de verandering.

Er zijn volgens de literatuur verschillende manieren om medewerkers te betrekken bij organisatieverandering. Volgens Black & Gregersen (1997; in Morgan & Zeffane, 2003) kan participatie ingevuld worden op vijf dimensies: structuur, vorm, besluitvormingszaken, de mate van betrokkenheid en besluitvormingsproces. Dit maakt participatie een complex concept. Volgens Morgan & Zeffane (2003) zijn deze vijf dimensies op te delen in een

tweetal elementen: de distributie van macht en de kaders van besluitvorming. Brown & Cregan (2008) onderscheiden twee soorten van participatie: het delen van informatie en betrokken worden in het besluitvormingsproces. Beide benaderingen hebben als gezamenlijk doel om weerstand te verminderen door vertrouwen in het management te verhogen, stress te verminderen en de mate van persoonlijke controle te vergroten (Wagner, Leana, Locke, & Schweiger, 1997. In Brown & Cregan, 2008). Brown & Cregan (2008) vinden in hun onderzoek dat deze vormen van participatie en betrekken van medewerkers leiden tot een verminderde mate van “*organizational change cynism*” (OCC). Cynisme jegens organisatieverandering bestaat uit twee elementen; het perspectief dat verandering futiel is (Reicher *et al.*, 1997, in Brown & Cregan, 2008) en de schuld van het falen van organisatieverandering leggen bij de facilitatoren van verandering, normaliter het management (Brown & Cregan, 2008). Cynisme is geen persoonlijkheidsfactor, maar wordt aangeleerd door negatieve ervaringen met organisatieverandering. Om die reden is het goed te verklaren dat het OCC minder is wanneer medewerkers meer betrokken worden; dan zouden ze (deels) zichzelf de schuld moeten geven.

Hoewel uit de bovenstaande literatuur blijkt dat een participatieve stijl van management helpt in het creëren van een positieve attitude ten opzichte van organisatieverandering, wordt de stijl van participatie uiteindelijk besloten door de manager of directe leidinggevende. Brown & Cregan (2008) vonden echter ook dat, naast het betrekken van de medewerkers, de attitude van de medewerker een rol speelt bij de implementatie van een organisatieverandering (Brown & Cregan, 2008). Hun onderzoek laat zien dat een hoge mate van actieve oriëntatie van de medewerker leidt tot een afname van OCC. Actieve oriëntatie is de mate waarin een medewerker een actieve houding wil en kan aannemen omtrent de afspraken en veranderingen met betrekking tot het werk. Deze bevinding geeft een indicatie van de invloed die de eigen proactieve houding van een medewerker kan hebben op organisatieverandering.

De onderzoeker heeft geen literatuur kunnen vinden die de directe invloed van een proactieve rol van de medewerker aanduidt, of waar de medewerker de rol van *change agent* op zich neemt. Een onderzoek wat hier een uitzondering op is, omdat het de professional neerzet als *change agent*, is een onderzoek van Kirton *et al.* (2007). Hier is onderzoek gedaan naar hoe professionals op het gebied van diversiteits een dergelijk beleid in de organisatie kunnen implementeren; het gaat hier echter om het implementeren van een diversiteitsbeleid, wat onderdeel is van het takenpakket van de medewerker (Kirton *et al.*, 2007). Het dichtst in de buurt van een proactieve rol lijkt betrokkenheid door besluitvorming te zijn, met een hoge mate van actieve oriëntatie, omdat dit een wederzijds, proactief proces is, waarin de mening van de medewerker even zwaar telt als die van de manager (Brown & Cregan, 2008). Hoewel veranderingen in de afgelopen decennia cruciaal zijn voor een organisatie om te overleven en de besproken literatuur in dit hoofdstuk voldoende inzicht geeft in de invloed die een positieve attitude op verandering heeft, lijkt er

met betrekking tot de actieve rol die de medewerker zelf kan spelen, een gat in de literatuur te bestaan.

### ***Leiders als change agent***

Gilley (2005) vond dat leiderschapsgedrag een directe invloed heeft op de slagingskans van een verandering. In de literatuur is de rol van de leider en de positieve relatie met succesvolle organisatieverandering al vaak onderzocht (Cullen, 2013; Herold *et al.*, 2008; Oreg, 2006; Battilana, 2011). In veel onderzoek wordt er, wanneer er sprake is van leiderschapsgedrag, gesproken over gedrag van de manager. Er zijn in de literatuur relaties aangetoond tussen de rol van het management en uitkomsten van organisatieverandering. Zo vonden Gomez & Roosen (2001; In Oreg, 2006) dat vertrouwen in management weerstand reduceert en een basis is voor veranderbereidheid. In onderzoek Van van den Heuvel *et al.* (2013) wordt genoemd dat niet zozeer management, maar leiders van belang zijn in een organisatieverandering: “*er werd benoemd dat een verandering eerder leiders nodig heeft dan managers om betrokkenheid, acceptatie, en vertrouwen bij medewerkers te creëren*” (Van den Heuvel, 2013).

Er bestaat in de literatuur dan ook een verschil tussen een manager en een leider. In het artikel van Kavanagh & Ashkanasy (2006) noemen zij dat de onderzoekers Conger and Kanungo (1988) en Kotter (1988) zich sterk maken voor het onderscheid tussen beide concepten. Leiders motiveren mensen om te veranderen, terwijl managers plannen, organiseren en controleren. Met dit onderscheid in ons achterhoofd, focussen we in deze paragraaf op *leiders* en *leiderschapsgedrag*. Gezien de unieke positie die de Research Fellows in de organisatie hebben, verwacht de organisatie van hen dat zij een bepaald (inhoudelijk) leiderschapsgedrag vertonen in de organisatie.

In de literatuur worden drie kerncompetenties onderscheiden die voor een leider van belang zijn om organisatieverandering in goede banen te leiden; communicatie, mobilisatie en evaluatie (Battilana *et al.*, 2010). Gilley, Gilley & McMillan (2009) wijzen op de vaardigheden communicatie, motivatie, belonen, coachen, betrokkenheid en het kunnen creëren van teams als waardevolle vaardigheden voor een effectieve verandering. Deze kenmerken van goed “*change leadership*” leiden volgens Herold *et al.* (2008) tot een sterke betrokkenheid bij de verandering van medewerkers. Herold *et al.* (2008) vonden echter dat de stijl van transformationeel leiderschap een sterkere relatie had met *commitment to change* bij medewerkers dan deze kerncompetenties. Hoewel het te ver gaat om in dit hoofdstuk uitgebreid in te gaan op transformationeel leiderschap, is het wel interessant welke competenties transformationeel leiderschap kenmerken: inspirationeel leiderschap, het intellectueel uitdagen van medewerkers en aandacht voor het individu (Kavanagh & Askanansy, 2006; Boselie, 2010, pg. 220). Carter *et al.* (2012) noemt dat deze vorm van leiderschap gerelateerd is aan het presteren van medewerkers, doordat de *kwaliteit* van de relatie tussen de leider en medewerkers goed is. Onderzoek van Parish *et al.* (2008) stelt ook dat de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en manager van belang is in het verkrijgen van *commitment to change*.

## 2.5 Verwachtingen

Op basis van de theoretische fundering die in dit hoofdstuk uiteen is gezet, wordt in deze paragraaf de verwachtingen met betrekking tot de uitkomsten van dit onderzoek geformuleerd. Hiervoor is het nodig om verschillende theorieën met elkaar in verband te brengen, omdat zij samen leiden tot een bepaalde, al dan niet duidelijke, verwachting.

### ***Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?***

Vanuit de kennis van de al bestaande literatuur omtrent organisatieverandering en professionals, is het afhankelijk van de gepercipieerde consequenties voor de Research Fellows of zij weerstand zullen vertonen of een proactieve (change agent) rol zullen kiezen. De mate van stress en onzekerheid, die van grote invloed zijn op de mate van weerstand, zullen bij deze Research Fellows in mindere mate aanwezig zijn dan bij andere medewerkers, omdat de door henzelf gepercipieerde consequenties waarschijnlijk laag zullen zijn (Oreg, 2006). Aan de andere kant blijkt uit de oriënterende gesprekken met HR en de voorzitter van de Vergadering dat de Research Fellows niet heel sterk betrokken zijn geweest in de ontwikkeling van de nieuwe strategieperiode. Dit kan bij de Research Fellows hebben geleid tot een gevoel van een verlies van autonomie en een verhoogde machteloosheid. Uit onderzoek van Tummers (2014) en Levay & Waks (2009) komt naar voren dat deze waarden voor een professional van belang zijn en dus kunnen leiden tot meer weerstand onder professionals. Er wordt verwacht dat de rol van de Vergadering hier ook op van invloed is. Uitgaande van het onderzoek van Tummers (2014) in navolging van Greenwood (2002), is de mate waarin de (beroeps)vereniging invloed heeft kunnen uitoefenen op de organisatieveranderingen van invloed op hoe de Research Fellows deze veranderingen percipiëren. Zelfs wanneer een individuele Research Fellow noemt weinig invloed te hebben gehad, zal de weerstand naar de veranderingen minder lijken, als men vindt dat de Vergadering wel van voldoende invloed is geweest.

Commitment bij de organisatie wordt bepaald door reacties als stress en onzekerheid. Omdat wordt verwacht dat deze stress en onzekerheid bij de Research Fellows niet heel hoog zullen zijn, worden geen verschillen verwacht in commitment bij de organisatie (Rafferty & Griffin, 2006; Cullen, 2013). Tegelijkertijd hechten professionals veel waarde aan de uitdaging en ontwikkeling in hun werk en is de organisatie vaak van ondergeschikt belang (Kidd & Green, 2004). Er wordt dan ook verwacht dat er geen sprake is van commitment bij de verandering, maar dat de nadruk op *career commitment* groter wordt ten opzichte van de commitment bij de organisatie (die hetzelfde blijft). Juist omdat de organisatie sterk aan verandering onderhevig is, wordt de inhoud van het werk van (nog) grotere waarde.

***Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze te kunnen uitvoeren?***

Gezien de overeenkomsten tussen de rol van effectieve en goede leiders in organisatieverandering en de (beschreven) rol van de Research Fellows, wordt verwacht dat de Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie. De kenmerken 'inspiratoneel leiderschap, het intellectueel uitdagen van medewerkers en aandacht voor het individu' (Kavanagh & Askanansy, 2006; Boselie, 2010, pg. 220) waar transformationeel leiderschap uit onstaat, maar ook de vaardigheden communicatie, motivatie, belonen, coachen, betrokkenheid en het kunnen creëren van teams (Gilley, Gilley & McMillan, 2009) zijn waardevolle vaardigheden voor een effectieve verandering. Een deel van deze kenmerken zijn inherent aan de rol van de Research Fellows, die benoemd worden vanwege hun kennis en expertise, een groot netwerk en het kunnen inspireren en aantrekken van jong talent. Vanuit hun rol als professional gezien, wordt verwacht dat zij vooral een inhoudelijke rol voor zichzelf zien weggelegd, op basis van hun kennis en expertise.

Vanuit het perspectief 'de medewerker als change agent' komt naar voren dat de mate van 'actieve oriëntatie' afhankelijk is van de mate waarin de organisatie besluit de medewerker te betrekken. Gezien de kennis die er bestaat over de manier waarop de Research Fellows afgelopen tijd betrokken zijn (in een lage mate), wordt verwacht dat er een lage mate van actieve oriëntatie aanwezig is onder de Research Fellows. Verwacht wordt ook dat er (daardoor) sprake is van een hoge mate van '*organizational change cynism*' (Brown & Cregan, 2008). Door de aanwezigheid van '*organizational change cynism*' worden veranderingen als futiel gezien en de 'blaat' bij de organisatie gelegd. Verwacht wordt dan ook dat Research Fellows vinden dat de organisatie te weinig mogelijkheden biedt om een rol te spelen in de transformerende organisatie. In combinatie met de gedachtegang van Argyris (1991) dat professionals het kritisch reflecteren van de 'double-loop learning' onvoldoende beheersen, zullen zij niet direct hun eigen handelen nagaan. Research Fellows *willen* dus wel een inhoudelijke rol in de transformerende organisatie, maar zullen deze rol zelf niet actief creëren, maar de 'blaat' leggen bij de organisatie.

### **3. Methode van onderzoek**

#### **Wat - Kwalitatief onderzoek**

Er zijn twee redenen om te kiezen voor een kwalitatief onderzoek. Zoals gesteld in de inleiding is het continue en ingrijpende aspect van transformationele verandering een die gepaard gaat met veel complexiteit. De al bestaande kennis over organisatieverandering lijkt voor dergelijke veranderingen niet geheel op te gaan. In dit onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de complexiteit van de transformationele verandering en de betekenis die professionals hieraan geven. Juist wanneer er gezocht wordt naar hoe participanten betekenis geven aan hun complexe sociale omgeving, is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt (Boeije, 2012). Kwalitatief onderzoek geeft meer aandacht aan het perspectief van de participant en leidt op die manier tot meer begrip van het ingrijpende concept 'organisatieverandering' (Zwieten & Willems, 2004; Boeije, 2012).

Ook is er in de literatuur nog niet eerder onderzocht hoe professionals een eventuele rol voor zichzelf zien weggelegd in een transformerende organisatie. Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt wanneer er nog weinig bekend is over een bepaald onderwerp, om op die manier een eerste inzicht te krijgen (Boeije, 2012). Door middel van kwalitatief onderzoek geeft de geïnterviewde persoon invulling aan welke reacties en ideeën er over bepaalde concepten bestaan en is er ruimte voor de participant om het eigen verhaal te vertellen en de voor hem/haar relevante ervaringen, ideeën en reacties naar voren te brengen. Daarbij wordt hier gevraagd naar het persoonlijke verhaal van mensen; dit is een gevoelig onderwerp, waar meer inhoud aan kan worden gegeven door middel van een kwalitatief onderzoek. Omdat er gevraagd wordt naar welke rol de Research Fellows voor zichzelf zien weggelegd, is dit persoonlijke verhaal van extra groot belang; het kan meer diepte geven aan de inhoud en betekenis van de rol die zij voor zichzelf zien weggelegd.

#### **Wie – Doelgroep**

##### **Research Fellows**

De R&D-organisatie werkt met verschillende ontwikkelingslijnen. Voor de organisatie is de inhoudelijke ontwikkelingslijn de belangrijkste lijn om haar corebusiness in stand te houden. De topwerknemers van deze lijn krijgen de titel 'Research Fellow' (zie bijlage A voor het profiel van de Research Fellow).

De Research Fellows hebben de vraag bij hun organisatie neergelegd hoe zij moeten omgaan met hun rol. Ook vanuit de organisatie rijst de vraag hoe zij moeten omgaan met deze Research Fellows en hun grote waarde en netwerk voor de R&D-organisatie. Zij worden op dit moment niet tot weinig betrokken bij het bedenken en implementeren van de strategie van de organisatie, terwijl dit wel van hen verwacht wordt. De dimensie van een transformerende context, maakt deze betrokkenheid bij de strategie extra relevant.

Er zijn 20 Research Fellows geïnterviewd; 18 mannen, 2 vrouwen. Een van de interviews is niet in gebruik genomen, omdat dit interview niet geheel kon worden uitgewerkt. Twee van



de Research Fellows nemen op korte termijn afscheid of gaan met pensioen, één van de Research Fellows is voornamelijk gesproken in de rol van directeur. Het interview met deze participant is alleen gebruikt in de meer algemene delen van de resultatensectie.

In dit en de daaropvolgende hoofdstukken, wordt voor iedere Research Fellow de mannelijke vorm 'hij' of 'zijn' gebruikt, ondanks dat er ook een tweetal vrouwen aan dit onderzoek heeft meegewerkt. Dit vergroot de vertrouwelijkheid bij het gebruik van quotes.

### **De Vergadering**

De Research Fellows zijn verzameld in de Vergadering. De Vergadering heeft als doel om gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de Raad van Bestuur. Uit gesprekken met de HRD-manager en de voorzitter van de Vergadering is duidelijk geworden dat de rol van de Vergadering en de rol van de Research Fellow als twee verschillende entiteiten moeten worden gezien. Om die reden wordt er apart gevraagd naar de rol van het individu en de rol van de groep.

### **Hoe - informed consent**

Via verschillende kanalen zijn de Research Fellows op de hoogte gebracht van de doelstelling van het onderzoek, wat er met de informatie gedaan wordt en wie betrokken is bij dit onderzoek. Dit wordt ook *informed consent* genoemd en is essentieel om de participant bewust te maken van de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek (Boeije, 2012).

De Research Fellows zijn tijdens een vergadering van de Vergadering door de onderzoeker ingelicht over de doelstelling en vorm van het onderzoek. Daar is aan hen gevraagd of de Research Fellows mee wilden werken. Hierna is een korte briefing opgestuurd om ook de Research Fellows die niet aanwezig waren tijdens de vergadering op de hoogte te stellen. Na deze briefing zijn alle Research Fellows gebeld met de vraag of ze mee wilde werken aan het onderzoek. Door een gebrek aan tijd heeft één Research Fellow hiervoor bedankt, een andere Research Fellow is niet bereikt. Met de overige Research Fellows is een afspraak gemaakt, waarbij in de bevestigingsmail nogmaals de briefing is meegestuurd.

Aan het begin van ieder interview wordt een korte uitleg gegeven en verdere vragen omtrent het onderzoek beantwoord. Na afronding van het interview is aan iedere Research Fellow gemeld dat het interview geheel wordt uitgewerkt. Iedere Research Fellow krijgt een kopie van het transcript, of, wanneer gewenst, een samenvatting van het gesprek.

De Research Fellows worden op de hoogte gesteld van de voorlopige conclusies middels een korte presentatie. Hier wordt de mogelijkheid gegeven feedback te geven op de interpretaties van de resultaten. Bij afronding van het onderzoek krijgen alle Research Fellows een kopie toegezonden. Ook worden de conclusies gepresenteerd aan de Research Fellows en het management. De Research Fellows zijn hiervan op de hoogte.

## **Hoe - Dataverzameling**

In dit onderzoek wordt data verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat het interview een open insteek heeft en gestuurd wordt door de antwoorden van de respondent. Omdat een aantal factoren volgens de literatuur een rol lijken te spelen in hoe continue veranderingen ervaren worden, zullen deze factoren uitgevraagd worden, maar pas wanneer de geïnterviewde hier niet uit zichzelf mee komt. Op deze manier kan de onderzoeker meer de diepte en de breedte ingaan en zo goed mogelijk achterhalen hoe de continue veranderingen worden ervaren en welke rol zij hierin voor zichzelf zien weggelegd.

Naast de semigestructureerde interviews zijn er gesprekken gevoerd met een drietal managers voor meer achtergrondinformatie over het ontstaan van de Research Fellows en de op papier beoogde en in de praktijk uitgevoerde rol. Deze informatie dient als achtergrondinformatie in het formuleren van verwachtingen, het neerzetten van goed gefundeerde conclusies en het geven van aanbevelingen voor de organisatie.

## **Hoe - Topiclijst**

Een topic-lijst bestaat uit een aantal concepten met bijbehorende vragen om als handvat te dienen tijdens de semigestructureerde interviews. De belangrijkste gehanteerde topics zijn: veranderingen in de huidige context, reacties op en consequenties van de veranderingen, rol van de Research Fellow in de transformerende organisatie en rol van de Vergadering in de transformerende organisatie en benodigdheden voor de rol. Voor de gebruikte topic-lijst wordt doorverwezen naar bijlage B van dit onderzoek.

De topic-lijst is ontwikkeld op basis van gesprekken met researchmanagers, HR-managers en de literatuur over professionals en verandering. Op basis van de gelezen literatuur en de al aanwezige kennis via informele gesprekken is een eerste interviewscript opgesteld; een compacte en uitgebreide versie. De uitgebreide versie bevatte ook veel verschillende mogelijke reacties (denk aan commitment, stress, intentie om te vertrekken, uitdagingen zien, etc.) en consequenties (verminderde werktevredenheid, minder hard werken, etc.) en ook interne contextfactoren. De laatste serie vragen (contextfactoren) zijn uit de definitieve versie van de vragenlijst gehaald, omdat dit niet direct bij zou dragen aan het geven van een antwoord op de vraag hoe de transformerende organisatie werd beoordeeld. Er is een test-interview uitgevoerd met de bedoeling om na te gaan of de concepten voldoende aan bod kwamen en of er nog toevoegingen moesten worden gedaan. Om het interview zo open mogelijk te houden, is er gewerkt met de compacte versie en wanneer nodig doorgevraagd op voorbeelden uit de uitgebreide versie.

Door de interviewperiode heen is de topiclijst op drie momenten aangepast. Dit gebeurde wanneer bepaalde concepten te weinig door de respondenten zelf naar voren werden gebracht, of wanneer meerdere respondenten in de interviews over nieuwe concepten begonnen die een verder antwoord op de te beantwoorden onderzoeksvragen mogelijk maakte. Na iedere set van interviews werd kritisch gekeken naar de lijst en waar nodig concepten geschrapt of toegevoegd. Dit wordt ook *cyclische analyse* genoemd, wat

betekent dat de onderzoeker op basis van waarnemingen in de eerste interviews, invloed kan hebben op de dataverzameling; er kunnen andere thema's aan bod komen bijvoorbeeld (Boeije, 2012, pg. 72). Op basis van deze cyclische analyse is de topiclijst op de volgende punten aangepast.

### **Stap a)**

Na het eerste interview kwam de rol van management, de rol van HR en de waardering die Research Fellows ontvangen heel duidelijk naar voren als gespreksonderwerp. Deze zijn toegevoegd aan de tweede versie van het script, omdat dit waardevolle informatie leek te zijn in de beoordeling en meningsvorming over de transformerende organisatie. Ook is de openingsvraag aangevuld met de vraag; "*wat voor organisatie is de R&D-organisatie?*". Dit vergemakkelijkt het gesprek in de overgang naar de veranderingen die de R&D-organisatie doormaakt. Daarnaast lijkt uit die vraag veel waardevolle informatie te komen over hoe de respondent over de organisatie denkt; dit kan later van pas komen in het gesprek hoe men op de veranderingen reageert en tot welke consequenties dit leidt.

### **Stap b)**

Na zes interviews is een transcript geëvalueerd met een begeleider van de organisatie en ook de vragenlijst doorgenomen met een andere HR-manager. Hieruit kwam naar voren dat er meer een focus kon komen liggen op *de eigen bijdrage in de veranderingen* van de Research Fellow, dus de commitment en betrokkenheid bij de veranderingen die gaande zijn. Dit wordt toegevoegd onder het concept van '(gedrags)reacties op verandering' en de perceptie van de rol van de Research Fellow in deze verandering.

Een belangrijke verandering zit in deze fase in de hoofdvraag. Door de vraag te stellen hoe de transformerende organisatie wordt beoordeeld, worden de antwoorden te nauw, maar bovenal wordt de indruk bij respondenten gewekt dat zij een duidelijke stelling in moeten nemen over de organisatie. Dit onderzoek is echter bedoeld om meer inzicht te krijgen in de verschillende processen die spelen bij een transformerende organisatie en welke rol medewerkers daar zelf in kunnen hebben. Daarom wordt de hoofdvraag veranderd in: 'hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?'

Ook wordt opgemerkt door interviewer dat er meer kan worden doorgevraagd. Hier wordt extra focus op gelegd in de komende interviews.

### **Stap c)**

Na negen interviews wordt een aantal kleine vragen uit de vragenlijst geschrapt om de focus te houden op de belangrijkste concepten en niet op de kleine deelvragen.

De vragen die worden verwijderd zijn:

- Zijn de door u beschreven benodigdheden nu ook al aanwezig?

- Zijn huidige competentieprofiel en takenpakket op zichzelf helder en voldoende om de gewenste rol te kunnen uitvoeren?
- Welke activiteiten pak je op?
- 

Na overleg met de begeleidende professor wordt een belangrijke focus gelegd op *hoe* Research Fellows een rol voor zichzelf en de Vergadering zien, omdat dit een interessant wetenschappelijk perspectief biedt. Willen sleutelfiguren in de organisatie een rol nemen in de veranderende organisatie, en zo ja, hoe? Het gaat dan niet langer om *welke* rol zij voor zichzelf zien weggelegd, maar *hoe* zij dit doen. De tweede hoofdvraag wordt aangepast in: *‘Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze rol te kunnen uitvoeren?’*

Dit betekent dat de mogelijke reacties die in de topiclijst opgesomd waren zijn weggehaald. Dit geeft minder (onbewuste) sturing vanuit de interviewer. Overigens blijft ‘intentie om te vertrekken’, ‘commitment aan de verandering’ en ‘commitment in algemeen’ staan. Door de voorgaande interviews zijn dit onbewust belangrijke concepten gebleken, die, wanneer die in het interview niet duidelijk naar voren komen, bewust worden uitgevraagd.

## Analyse

Door middel van de coderingssoftware NVivo worden de resultaten zo valide en betrouwbaar mogelijk geanalyseerd. Volgens Boeije (2012) is het gebruik van software voor het coderen van de data een normale gang van zaken. Het biedt een aantal belangrijke voordelen, omdat codes gemakkelijk kunnen worden samengevoegd of gesplitst en codes makkelijk kunnen worden teruggevonden. Dit programma biedt handvatten in het coderen van de interviews, om op die manier een goede basis te hebben om hier interpretaties aan te verbinden.

In de analyse is gebruik gemaakt van de ‘onderzoeksslang’ van Boeije (2012). Er wordt gestart met open coderen, waarin ieder fragment een bepaalde code krijgt op basis van de inhoud van het fragment. Deze vele codes worden samengevoegd in categorieën, om meer inzicht te krijgen in de betekenis van de categorieën. Hier wordt ook een eerste scheiding gemaakt in belangrijke en minder belangrijke codes en categorieën.

Belangrijk	Samenvoegen?	Onbelangrijk
Genoemd door 7 individuen of meer	Genoemd door 4 individuen of meer	Genoemd door max 3 individuen of minder
Voorbeeld: <i>vertrouwen</i>	Voorbeeld: <i>Weinig creatieve ruimte (3 x) + serendipiteit (2 x) = weinig creatieve ruimte</i>	Voorbeeld: <i>rol HR-afdeling</i>

In de laatste fase, het selectief coderen, worden er verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën; hoe en/of op welke manier staan zij met elkaar in verband? In deze fase wordt gezocht naar verklaringen en verbandingen tussen verschillende

gedragingen en betekenisgevingen, die worden weergegeven in de analyse. Het resultaat van deze drie stappen is terug te vinden op de bijgeleverde USB-stick bij de transcripten van de interviews.

Er wordt zowel inductief als deductief geanalyseerd in dit onderzoek. In de analyse worden de opzet en de theorieën vanuit het theoretisch kader aangehouden om een eerste analyse te geven van de data uit de resultatensectie. Tegelijkertijd wordt, door het gebruik van de cyclische analyse, gekeken naar welke concepten en begrippen, die niet direct uit de verwachtingen naar voren komen, wél uit de interviews naar voren komen. Dit proces wordt ook wel analytische inductie genoemd. (Znaniecki, 1934. In Boeijs, 2012). Op deze manier wordt gezocht naar een verklaring voor een bepaald gedrag; wanneer de onderzoeker geconfronteerd wordt met data die niet deductief beredeneerd kan worden, zullen er nieuwe veronderstellingen geformuleerd moeten worden. Er wordt actief op zoek gegaan naar evident bewijs, om de (nieuwe) veronderstelling te kunnen ondersteunen.

## **Betrouwbaarheid en validiteit**

### **Betrouwbaarheid**

De mate van betrouwbaarheid wordt op verschillende manieren nagestreefd. Respondenten zijn in een aparte ruimte geïnterviewd en op hun gemak gesteld door onder andere aan te geven dat hun antwoorden en gegevens vertrouwelijk worden behandeld en geanonimiseerd. Op die manier is getracht de meest waarheidsgetrouwe antwoorden te vinden. Om de anonimiteit verder te garanderen wordt de scriptie niet gelezen door het betrokken management van de Research Fellows. Aan de respondenten en het management wordt uiteindelijk wel een advies gepresenteerd op basis van de analyse en conclusie uit dit onderzoek. Hier worden de quotes uitgehaald, zodat ook de anonimiteit wordt gewaarborgd.

Ten behoeve van de betrouwbaarheid zijn de interviews opgenomen en geheel uitgeschreven. Het transcript is teruggestuurd naar de respondent om te kijken of alles wat opgeschreven is in overeenstemming is met de visie van de respondent. Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van software (Nvivo) om de interviews te analyseren om op die manier het coderen en daarna analyseren zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren.

### **Validiteit**

Zoals hierboven beschreven is er gekozen voor een exploratief interview met een semigestructureerde vragenlijst. Door een open gesprek te starten, komt de geïnterviewde vanzelf met een aantal factoren die de ervaring van de persoon beschrijven. Doordat het theoretisch kader (wetenschappelijke literatuur) aanwijzingen geeft voor welke factoren van invloed zijn, worden deze topics uitgevraagd, *wanneer de geïnterviewde hier niet zelf over begint*. Alle stappen en bevindingen omtrent de topiclijst zijn hierboven beschreven. In de uitdraai van de codering uit NVivo is terug te leiden welke codes in de analyse verder worden uitgewerkt. In Bijlage E is een 'Stappenplan naar conclusies' toegevoegd, waarin de

onderzoeker meer ingaat op de gedachtengang die vooraf is gegaan aan het formuleren van de conclusies.

Aan het eind van alle interviews is tijdens een vergadering van de Vergadering een presentatie gegeven met de voorlopige conclusies van dit onderzoek. De respondenten kregen hier de mogelijkheid toelichting te vragen, aanvullingen te doen of een eigen interpretatie van de gegevens aan te dragen. De belangrijkste opmerkingen naar aanleiding van deze presentatie zijn gebruikt om een verdere verdiepingsslag te geven aan de conclusies. Ook zijn de conclusies met een drietal managers besproken tijdens twee sessies. Men is gevraagd kritisch te zijn naar de manier van interpreteren en concluderen. De sessies hebben de validiteit verder gewaarborgd, doordat er duidelijke uitleg moest worden gegeven op basis waarvan een bepaalde conclusie is getrokken.

Boeije (2012) spreekt over 'response bias'; een respondent kan zijn/haar gedrag veranderen omdat hij/zij weet dat er wordt gadeslagen door een onderzoeker. Dit is een gevaar, waar de onderzoeker bewust van moet zijn. Hetzelfde geldt voor 'going native' (Boeije, 2012); de onderzoeker loopt als stagiair rond binnen de R&D-organisatie. Dit heeft als voordeel dat ze de context goed kent, maar kan als nadeel hebben dat er niet meer objectief wordt geïnterpreteerd. De onderzoeker is zich hier bewust van en interviewt om die reden medewerkers die zij bijna niet tot helemaal niet kent. Daarnaast kan de rol als stagiair ook positief werken; de betrokkenheid bij de organisatie leidt tot een goed beeld van wat de organisatie en haar populatie beweegt en bezighoudt. De onderzoeker heeft kennis van de context waarin de organisatie opereert en dit kan de interviews ten goede komen; er is kennis van de situatie wat kan leiden tot het beter en verder doorvragen op de factoren die al dan niet invloed hebben op acceptatie.

### **Externe validiteit**

De onderzoeker is zich ervan bewust dat dit onderzoek specifiek onderzoek doet naar verandering in de R&D-organisatie. Dit betekent dat dit onderzoek niet *statistisch generaliseerbaar* is (Boeije, 2012 pg. 156). De analyse wordt gericht op hoe Research Fellows betekenis geven aan de transformerende organisatie en hoe zij een rol voor zichzelf in de transformerende organisatie zien weggelegd. Vanuit deze context kunnen elementen uit het onderzoek eventueel ook voor (R&D-) professionals in andere R&D-organisaties van belang zijn.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de gevonden resultaten. Om verduidelijking en onderbouwing aan te brengen wordt gebruik gemaakt van quotes. In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op de duiding van deze resultaten.

Omdat er in dit onderzoek wordt gesproken over een ‘transformerende organisatie’, is er in de interviews bewust stilgestaan bij het verschil tussen de perceptie die de PS *in het algemeen* hebben op de organisatieveranderingen binnen de organisatie en de perceptie die zij hebben op bepaalde aspecten van deze transformatie. Hier wordt in paragraaf 4.1 allereerst aandacht aan besteed. Vervolgens wordt ingezoomd op de reacties die bepaalde veranderingen oproepen bij de Research Fellows (4.1.2.) en welke consequenties zij ervaren of zien voortvloeien uit de veranderingen (4.1.3.)

In paragraaf 4.2 wordt stilgestaan bij de rol die is weggelegd voor de Research Fellow als individu en de Vergadering. Hierin is in eerste instantie onderscheid gemaakt met betrekking tot de algemene rol van de Research Fellow en de Vergadering in de organisatie en over de rol specifiek in de transformatie. Paragraaf 4.3 geeft inzicht in wat er volgens de Research Fellows nodig is om de gewenste rol te kunnen uitvoeren.

### 4.1. Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?

In paragraaf 4.1.1 gaan we eerst in op de algemene percepties van de transformerende organisatie. Dit geeft een beeld van hoe de veranderingen in het algemeen ervaren worden. In paragraaf 4.1.2 en 4.1.3 wordt ingegaan op hoe de Research Fellows reageren op hoe de transformatie invulling krijgt in de organisatie en tot welke consequenties dit leidt voor zowel de organisatie als het individu.

#### 4.1.1. Algemene percepties op de transformerende organisatie

Organisaties zijn volgens de Research Fellows altijd in beweging en dit is een terugkerend en cyclisch proces; dit geldt ook voor de R&D-organisatie.

*“Ja weet je, een organisatie hoort in verandering te zijn. Dus dat is eigenlijk een loze bewering. Als ze niet in verandering waren, dan zou ik me pas echt zorgen gaan maken. Het is de vraag of het de goede verandering is die ze doormaakt (lacht).” – Participant O*

*“Je krijgt op een gegeven moment een beetje van ‘plus ça change, plus ça reste le même chose’. Het zijn allemaal bewegingen die dan weer vanzelf terugkomen (lacht). Om een voorbeeld te geven, (...). Maar het is wel interessant om dat van een afstandje zo te zien. En op een gegeven moment denk je ‘ok, daar gaan we weer’.” – Participant O*

Naast het tijdsaspect, komt ook het aspect van de (ingrijpende) vorm naar voren in de interviews. Dit blijkt uit de volgende citaten:

*“Hoe ik dat zie? Wat voor veranderingen we doormaken? Goh, dat is eigenlijk helemaal niet zo duidelijk vind ik. Ik heb het gevoel dat we allemaal maar een beetje aanrommelen. Beetje doormodderen en dat het allemaal niet zo snel gaat.” – Participant S*

*“Maar dat doe ik dus niet omdat het van binnenuit gevraagd wordt om te veranderen, maar omdat de buitenwereld verandert. Dus de buitenwereld is aan het veranderen en ik vind dus dat de organisatie wel verandert, maar ze verandert niet ingrijpend genoeg, want ze kijkt alleen naar de Nederlandse overheid. Dat is wat ik probeer te formuleren. Ik vind het te beperkt. Te provinciaals.”- Participant N*

Bij een aantal participanten, zoals participanten C en D uit de volgende tekstfragmenten, is nadrukkelijk gevraagd of zij denken dat er sprake is van een ingrijpende en continue reeks van veranderingen. Bij een dergelijke setting waren de antwoorden wisselend. Zo noemt Participant C nadrukkelijk dat het niet ingrijpend genoeg is, misschien zelfs niet continue. Participant D vindt dit wel een passende term voor de status waarin de R&D-organisatie verkeert.

*Interviewer I: “Uhm, de veranderingen die gaande zijn, maar misschien is dat niet zo, dan hoor ik dat ook graag, zou je dat kunnen definiëren als een ingrijpende en continue reeks van veranderingen?”*

*Participant C: “Hm. Hij is niet ingrijpend genoeg”*

*I: “Wel continu?”*

*C: “Nee het is een beginnetje, een goed begin, leuk begin. Maar er zit te weinig idee achter, ik zal het je vertellen.”*

*I: “Maar zou je dat idealiter wel willen? Dat je zo’n transformatie doormaakt?”*

*C: “Je moet erin. Net als Amerika: no delays!”*

– Participant C

*I: “Zou u die veranderingen die gaande zijn in en buiten de organisatie definiëren als ingrijpend en continu?”*

*D: “(...) Ja, ik vind dat wel een mooie term ja.”*

*I: “Ik vraag dit heel bewust, want in het onderzoek spreken we van een transformatie. Een transformatie definieer ik als zijnde continue en ingrijpende veranderingen. Als dat door jullie niet zo gezien wordt, dan...”*

*D: “Nee, ik vind dat wel een goede term, die dekt wel de lading van wat er nu gaande is.”*

– Participant D

De veranderingen worden over het algemeen gezien als iets plezierigs; het brengt iets nieuws op gang, wat nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. Het zorgt er voor dat men opnieuw gaat kijken naar wat men echt belangrijk vindt en waar prioriteiten worden gelegd. Het hoort scherp te brengen en verbeteringen en nieuwe kennis te brengen in de organisatie. Participanten A en C verwoorden dit als volgt:



*“Ik vind het aan de ene kant ook wel weer plezierig, want dan gebeurt er weer een keer wat nieuws. Of ontstaan ook wel weer nieuwe kansen, nieuwe dingen. Ik, ik denk dat het voor een organisatie als deze op een aantal plekken het heel funest is als je tien jaar hetzelfde doet.”* – Participant A

*“Uh, en daarom zeg ik, ik sta heel positief tegenover verandering, dat is een heel positief iets, terwijl we cultureel denken we daar wat te nega, wat te sombertjes over. Zijn mensen in het algemeen wat zwaar op de hand; verandering is verslechtering. Terwijl, verandering is ook wel verbetering...”* – Participant C

Wanneer met de Research Fellows wordt gesproken over de veranderingen die gaande zijn, noemen zij een tweetal ontwikkelingen die de organisatie grotendeels nog door moet maken. Allereerst is het volgens de Research Fellows van belang dat de R&D-organisatie veel duidelijker moet kiezen in waar zij voor staat.

*“Met de hele verhaal van de krimp in de overheidsfinanciering en wat dat allemaal betekent...ontkom je er volgens mij niet aan om veel scherper te kiezen wat je eigenlijk zou willen doen en wat je niet zou willen doen.”* – Participant A

*“En ons idee, mijn idee nu is dat de R&D-organisatie te groot is. Het probleem is dat er een soort van waterhoofd ontstaat, of een veel te groot iets, waardoor eigenlijk de betekenis van de R&D-organisatie weg lijkt te vallen en waardoor we straks weer tegen zo’n oordeel aanlopen van ‘ja jongens, wat zijn jullie nu toch allemaal aan het doen? Dit is niet de corebusiness, dat moet je scherper doen’.”* – Participant Q

De veranderingen die gaande zijn, zorgen er ook voor dat de organisatie steeds meer opschuift of zou moeten opschuiven naar een organisatie die veel samenwerkt met andere partijen.

*“Steeds meer, met anderen, voor elkaar moeten krijgen. Dat is gaande. Het is natuurlijk nog niet dat je zegt ‘goh, wat een flexibel netwerkorganisatietje is het’. Maar die kant gaan we wel op. Dus we zullen meer stukken daarvan voor elkaar moeten krijgen, en dat gaat niet met een centraal georiënteerde organisatie.”* – Participant L

*“Wij zullen steeds meer op moeten schuiven naar een rol waarin we samen met andere uitdagingen gaan aanpakken. En natuurlijk zullen hier ook slimme dingen gebeuren, maar we moeten veel en veel opener worden. De organisatie heeft hele dikke muren. En dat heeft twee kanten; de buitenwereld komen moeilijk naar binnen en degene die binnen zitten voelen zich veilig achter die dikke muren.”* – Participant J

De veranderingen die de R&D-organisatie doormaakt, en de impact van deze veranderingen, roepen reacties op bij de Research Fellows en leiden volgens hen tot bepaalde gevolgen in de organisatie. In de volgende paragraaf gaan we hier op in.

#### 4.1.2. Reacties

Wanneer er aan de Research Fellows werd gevraagd wat ze van de veranderingen vonden, werd met algemene percepties begonnen (zie paragraaf 4.1.1). De citaten uit de vorige paragraaf schetsen een beeld dat de transformerende organisatie voornamelijk als noodzakelijk en plezierig worden gezien. Participant L noemt dat het continue aspect van de verandering prima is, maar dat het uiteindelijk gaat om hoe de veranderingen invulling krijgen in de organisatie.

*“Als je de verandering bedoelt zoals je nu zegt he, dus die continue transitie. Dat vind ik prima, ik denk dat we dat moeten zijn. Wat het ingewikkeld maakt is of je je happy voelt bij de vertaling die dat intern krijgt.”* – Participant L

Bij verder doorvragen over wat de verandering specifiek met de Research Fellow doet, verandert de toon van de reactie. Wanneer Research Fellows spraken over een situatie waarin hun eigen afdeling of groep sterk geraakt werd, komen er andere emoties naar voren. Participant H en participant E zeggen hierover:

*“Nou, ik ben alles wat je kunt bedenken... Pissed off, tot nog harder werken, om de lijntjes bij elkaar te houden. Maar dat is geen doen.”* – Participant H

*“Nou, wat de verandering heeft opgeleverd in verandering en denken, is natuurlijk, ik trek het me ook aan als mensen verdwijnen hier en ik help ook die mensen met een andere baan te vinden.”* – Participant E

Ook wanneer er gesproken werd over specifieke veranderingen, zoals de ingevoerde organisatiestructuur van vier jaar geleden en de nieuwe strategieperiode, lijkt er sprake te zijn van meer persoonlijke reacties.

*I: “Ja...wat doet dat met je?”*

*G: “Wat doet dat met me...Je wordt er af en toe heel erg gefrustreerd van. En bij mij valt dat nog wel mee, maar ik zie af en toe projectleiders stuiterend door de gangen heen gaan.”* – Participant G

*I: “Welke reacties roept dat op?”*

*H: “Ja, irritatie. Natuurlijk moet je dingen organiseren en sturen, dat is helder. Maar de balans tussen het vertrouwen in je mensen, dat gaat lukken, daar zit een spanningsveld in en dat vind ik de afgelopen jaren, zeker de afgelopen zes jaren, enorm toegenomen.”* – Participant H

Naast de reacties die de veranderingen oproepen, leiden de veranderingen ook tot bepaalde consequenties in de organisatie. Het lijken vaak ook de consequenties die leiden tot bepaalde reacties, zoals hierboven beschreven. Daar gaan we in de volgende paragraaf op in.

### 4.1.3. Consequenties

#### *Consequenties voor de organisatie*

Wanneer er wordt gesproken over de veranderingen, wordt gesproken over de gevolgen van de verandering die de ingevoerde organisatiestructuur van vier jaar geleden met zich mee heeft gebracht. Overigens wordt het idee achter de ingevoerde organisatiestructuur niet als iets negatiefs gezien door de Research Fellows en hadden de consequenties goed en positief kunnen uitpakken voor de organisatie. Het zijn volgens participant H echter de mensen zélf die voor een ‘gescheiden’ organisatie hebben gezorgd.

*“Want uiteindelijk is het heel belangrijk dat mensen met een bepaalde expertise bij elkaar zetten. Want dat creëert veel meer massa en veel meer synergie. Het creëert creativiteit, want als je met een collega zit en die ken je helemaal niet, en je zit dicht bij elkaar dan....Ik denk dat dat heel positief is aan de nieuwe organisatie.”* – Participant D

*“Kijk, de Raad van Bestuur zei dat in het begin: ‘als de twee lagen niet samenwerken, dan is het de dood in de pot. Dus het gaat erom dat je elkaar ziet, erkent en verbinding weet te creëren.’ (...) Eigenlijk was het allemaal goed. Maar mensen hebben ook dark sides. En daar hield dit geen rekening mee. Dus het competitieve element wat er ook inzit, is eigenlijk het probleem geworden.”* – Participant H

De uitwerking van deze organisatiestructuur in de praktijk heeft volgens de Research Fellows geleid tot een aantal soorten consequenties op het gebied van zowel flexibiliteit, inhoud en kwaliteit en samenwerking in de organisatie.

*“Dat was dus eigenlijk de invoer van de nieuwe organisatiestructuur. (...) Dat heeft gewoon teveel...ja, overleg gestimuleerd, of nodig gemaakt. En uhm, ik heb wel eens gezegd, de organisatie is daar op een gegeven moment tot een ecosysteem geworden, waar mensen zichzelf enorm kunnen ontplooiën, door alleen maar met interne zaken bezig te zijn. En dan ben je volgens mij helemaal verkeerd bezig als organisatie.”* – Participant K

*“Ik denk dat als je het niet zou veranderen...Ik vind de huidige structuur, en we praten teveel over structuur, maar de huidige vorm van de organisatie remt zichzelf teveel af. Is heel erg intern gericht, we kijken veel naar interne processen. En dat betekent dat we het steeds moeilijker zullen krijgen om met de wereld die wel vooruitsnelt, om daar bij aan te blijven haken. En dan praat ik over aanhaken, niet over vooruitlopen, maar over aanhaken. Ik vind echt dat je daar vanaf moet.”* – Participant J

Veel Research Fellows brengen naar voren hoe de ingevoerde organisatiestructuur een bepaalde *flexibiliteit* uit de organisatie heeft gehaald en sterk werkt in bepaalde processen en structuren. Des te meer in aankomende strategieperiode met roadmaps, wordt de bewegingsvrijheid volgens participanten B en H lastig te waarborgen.

*“Met name in de nieuwe organisatie, als je een idee hebt, dan moet dat deels passen in de roadmaps die er zijn... Stel, je komt met een volledig iets, volledig gek idee, wat nergens*

*past, dan zou je best veel moeite moeten doen, want dat kan bij de organisatie, om te zeggen: luister, ik heb hier een geweldig idee, het past niet hier, maar misschien moeten we nog een ander thema of ander cluster...en dat is een nadeel om dat alles zo gefixed is, dat je niet meer zo flexibel bent...”* – Participant B

*“Terwijl je ook kunt zeggen... er is bijna geen vrije speelruimte meer. Dat vind ik een zorgelijke ontwikkeling. Alles wordt gestroomlijnd.”* – Participant H

De Research Fellows noemen dat de veranderingen ook invloed hebben gehad op de *inhoud* en *kwaliteit* van het werk.

*“Terwijl het over drie dingen gaat; het gaat over inhoudelijke richting, waar moet het nu naar toe, wat zou er moeten gebeuren in dit land of in Europa, waar moeten de innovaties plaatsvinden, wat zijn de vraagstukken. Kunnen we daar geld mee verdienen en hoe organiseren we dat? En wat er nu gebeurt is; wat doen wij en kunnen we er geld mee verdienen. En dan komt de inhoud. Als er iets qua structuur, dan moet het daar in veranderen.”* - Participant H

*“Rapporten, publicaties, die moeten van goede kwaliteit zijn. Daar hebben we onze naam aan geleend, in al die veranderingen die er zijn, moet dat centraal staan. Maar dat gebeurt nu dus niet. Zo’n rapport...er gaan rapporten de deur uit dat ik denk, hoe is het mogelijk!”* – Participant D

Een laatste veelgenoemde consequentie van de invoering van de vier jaar geleden ingevoerde organisatiestructuur is de manier van samenwerken in de organisatie. Een voorbeeld is het onderscheid tussen de technologie- en marktkant van de organisatie.

*“Wat ik soms wel zie dat de typische gedachte van de technologieontwikkeling kán zijn, niet altijd, maar kan zijn, ‘ja, de markt is verantwoordelijk voor het geld binnenslepen en zodra dat binnen is, gaan wij aan de slag. Ja, dat is onze taak niet om de markt te bewerken, dus we wachten wel tot de markt daarmee komt.’ En de markt kan redeneren ‘ja, die groep van technologieontwikkeling, daar hebben we helemaal niets aan, die komen nooit met hulp als het gaat om die markt ontwikkelen’.”* – Participant P

Participant H noemt dat door de focus op processen en structuren de balans naar de mensen in de organisatie is verdwenen.

*“Maar de balans tussen het vertrouwen in je mensen, dat gaat lukken, daar zit een spanningsveld in en dat vind ik de afgelopen jaren, zeker de afgelopen zes jaren, enorm toegenomen.”* – Participant H

*“Nou begrijp ik ook zo ongelooflijk veel bureaucratie en overlegstructuren gecreëerd zijn dat niemand behoefte heeft aan nog maar één overleg meer. Dat heeft ook met vertrouwen te maken. Dat als we weer meer vertrouwen hebben in de organisatie, dan hoef je ook niet weer al dat overleg te hebben. “* – Participant E

### **Consequenties voor de Research Fellow**

De hierboven genoemde quotes beschrijven de consequenties die de organisatieveranderingen volgens de Research Fellows hebben op de organisatie en ook hun eigen werk. Er is specifiek aan de Research Fellows gevraagd wat de veranderingen voor effect hebben op henzelf. Naast bovenstaande consequenties voor hun eigen werk, wordt door de Research Fellows genoemd dat zij zich niet laten weerhouden om hun eigen stappen te blijven ondernemen. Participanten E en A verwoorden dit als volgt:

*“In de ingevoerde organisatiestructuur is dat eigenlijk weer afgenomen, omdat ze het anders wilde reguleren. Maar ik heb me daar niet zo geweldig door laten weerhouden.”* – Participant E

*“Volgens mij betekent dat..nou ja, volgens mij zit ik in de gelukkige omstandigheid dat ik, uh, uh, enigszins zelf kan.. sturen is een groot woord, maar redelijk zelf kan aangeven wat ik wil doen.”* - Participant A

### **Commitment**

In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat *commitment* (of betrokkenheid bij de organisatie) een belangrijke consequentie is voor het individu, die sterk gerelateerd is aan werkuitkomsten. Omdat in de interviews veel frustratie over de gang van zaken naar voren leek te komen, is aan de Research Fellows gevraagd wat dit deed met hun commitment naar de organisatie. Deze commitment lijkt bij de meeste Research Fellows nog sterk. Wel noemen de verschillende participanten ook verschillende soorten van commitment. Zo noemt Participant E, als een van de velen, dat hij de R&D-organisatie een schitterende organisatie vindt.

*“Nou ik voel me enorm onderdeel van de organisatie (lacht). Ik voel me enorm onderdeel en ik draag de organisatie een heel warm hart toe. En het liefst wil ik nou die nieuwe richting weer vorm geven, want dit ik denk, dit gaat organisatie weer echt op de kaart zetten. Uh, op een manier waarop we graag willen.”* – Participant E

Ook participant R noemt dat de commitment zeker aanwezig is, maar vanuit een bepaald soort trots over wat men in de R&D-organisatie doet en waar de organisatie voor staat.

*I: “Ben je gecommiteerd ook aan de organisatie?”*

*R: “Ja absoluut, ik ben niet gecommiteerd aan de managementlagen, maar wel aan de organisatie. Aan wat de R&D-organisatie betekent. De organisatie is, zeker als je het vergelijkt met het buitenland, heel groot verschil. De organisatie heeft echt een meerwaarde voor onze bedrijven, absoluut. En ik denk dat we daar behoorlijk trots op kunnen zijn, op wat we presteren en wat gerealiseerd wordt. Dat is iets om trots op te zijn. En uhm, wat dat betreft zijn een hoop mensen hier nog veel te bescheiden. Als je ziet, overal waar deze organisatie ‘inside’ is, gegarandeerd dat jouw telefoon gemaakt is dankzij deze organisatie. Wat ik probeer te zeggen is dat op heel veel plekken in de technologie, kennis van deze*

*organisatie zit. Ik denk dat we daar behoorlijk trots op mogen zijn. Maar dat is mijn mening. Ik ben trots op de naam van de organisatie en waar de organisatie voor staat. Ik ga niet zo snel weg.” – Participant R*

Participant C noemt dat het idee van de R&D-organisatie heel mooi is, maar noemt tegelijkertijd dat het niet uitmaakt wáár hij zijn werk doet; voor hem is het van belang dat hij onderzoek kan doen in zijn werkveld.

*“En of dat nou bij de R&D-organisatie zo is, of daar zo is, of ergens anders, dat maakt niet uit, dit (onderzoek doen, opm LP) wil ik doen. En vervolgens denk ik, ja de organisatie als geheel, is een goed idee. Het marktfalen is, het is beter voor de samenleving dat we dat zo doen. Alleen het is zo tragisch en lullig dat dat op zo’n Hollandse manier wordt ingevuld.” – Participant C*

Participant L noemt ook de attitude van de medewerkers in de organisatie als onderdeel van hoe er naar de organisatie wordt gekeken. Deze Participant L ziet niet dat er een commitment is naar de ‘zoveelste verandering’.

*“Er wordt ook veel gemopperd. Dat is jammer. Dat is een beetje een dubbele... constructie. Een geweldige commitment, enorme loyaliteit, maar ook mopperen. En dat is in die zin... heb je wel een beetje gelijk. Het commitment is heel groot, maar dat is een intrinsiek commitment aan wat je kan realiseren. Dat is niet noodzakelijkerwijs de commitment aan de zoveelste verandering zoals die ervaren wordt. Daar zit een beetje afstand.” – Participant L*

Dit is in contrast met de uitspraak van Participant E op de vorige pagina; hij stelt namelijk wel dat hij graag mee vorm wil geven aan de nieuwe richting van de R&D-organisatie, omdat het de R&D-organisatie weer op de kaart zet.

In de volgende paragraaf wordt nagegaan wat de rol is die Research Fellows voor zichzelf als individu zien, maar ook voor de Vergadering, in de transformerende organisatie.

## **4.2. Hoe zien Research Fellows hun rol in de transformerende organisatie?**

Aan de Research Fellows is gevraagd welke rol zij voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie. Omdat dit bijna altijd resulteerde in een gesprek over de rol van de Research Fellow in het algemeen, staan we in paragraaf 4.2.1. stil bij hoe zij hun rol in de organisatie ‘an sich’ ervaren. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2.2 gekeken naar de mogelijke rol die Research Fellows voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie. Eenzelfde opzet gebruiken we voor de rol van de Vergadering (paragraaf 4.2.3 en 4.2.4).

### **4.2.1. Rolkenmerken van de Research Fellow**

In deze paragraaf gaan we na hoe de Research Fellows hun rol in de organisatie zien en welke kenmerken daarbij van belang zijn.

Een drietal soorten rollen komt sterk naar voren in de interviews. Deze rollen zijn met elkaar verbonden. Een eerste rol die de Research Fellows allemaal noemen, is de rol van *verbinder*.

*“(..) En dat is de rol van verbinder. En die vind ik, met het zichtbaar zijn, de erkenning in de buitenwereld ‘dit zijn Research Fellows’ he, ze zullen ook verbinder zijn.”* – Participant J

Een Research Fellow moet volgens de participanten een verbindende rol met de buitenwereld kunnen spelen. Participant J verwoordt dit als volgt:

*“Als Research Fellow ben je ook verantwoordelijk voor het uitdragen van de organisatie in de buitenwereld. En dat levert twee dingen op. Een is mensen, nieuwe mensen, dus je kunt talentspotting doen en talent binnen halen, dat vind ik zelf een hele leuke en hele belangrijke. Maar ook technologie binnenhalen, op universiteiten.”* – Participant J

Die verbindende rol wordt door een aantal Research Fellows ook genoemd in de interne context.

*“En de rol van de Research Fellow is niet als een van die technologen, ja ook wel, maar om die boel bij elkaar te houden. Tenminste, zo ziet mijn rol er in ieder geval uit. Dus ik praat net zo goed met het thema, als de andere wetenschappers als andere Research Fellows en ik probeer de technologielijn en de markt-kant bij elkaar te houden. En dat is ook de rol van directeuren en management, is ook de rol van andere mensen. Maar op dit niveau wil ik boven het gekrakeel uitstijgen en zorgen dat het bij elkaar blijft.”* – Participant Q

De verbindende rol met de buitenwereld wordt veelal als component gezien om een tweede veel genoemde rol, namelijk een *inhoudelijk strategische rol* goed te kunnen neerzetten. De volgende citaten gaan in op deze rol:

*“Dus eigenlijk wat ik probeer te doen is om een stapje vooruit te lopen om te kijken wat gaat komen en waar moeten we als organisatie goed op voorbereid zijn, dat we in staat zijn om (de toekomstige vragen) goed en snel te beantwoorden.”* – Participant A

*“Nou, ik denk heel erg op de inhoudelijke kant meesturen. En dat moet ook de rol zijn van de Research Fellow. De Research Fellow is veel meer iemand die buiten loopt en de verbindingen legt tussen hier en de uitdagingen in het veld. En dan niet de uitdagingen van een bedrijf, maar van een complete sector. Dus dan gaat het echt om de grote lijnen.”* – Participant H

*“Om de goede kennispositie van de organisatie uit te dragen, de degelijkheid, en Research Fellows moeten dat ook handhaven.”* – Participant D

Participanten A en H noemen hier dat zij een stapje vooruit lopen om de R&D-organisatie inhoudelijk van dienst te kunnen zijn door kennis te vertalen naar plannen voor nu en de toekomst. Andersom geldt dit echter ook, zegt Participant D. Hij noemt juist dat de Research Fellows de kennis van de R&D-organisatie naar buiten moeten brengen, om op die manier

geld binnen te halen.

Een aantal Research Fellows noemt ook dat zij een rol hebben in het *begeleiden of ontwikkelen van anderen*. Deze rol wordt door de Research Fellows veel minder uit zichzelf genoemd. Omdat het onderdeel is van het officiële competentieprofiel, is er, wanneer men dit niet als vanzelf noemde, wel naar gevraagd door de onderzoeker.

*“Het derde stuk is ook, uh, coachen of monitoren van mensen, om mensen te helpen, om zich verder te ontwikkelen (...)”* – Participant B

*I: “En het opleiden van jonge mensen, dat zit natuurlijk ook in jullie takenpakket?”*

*D: “Ja, dat, dat vind ik heel belangrijk om te doen en dat zie ik ook wel wat in het gedrang komen door de enorme druk om financieel te presteren. Jonge hele goede wetenschappers die alleen maar neer worden gezet in projecten en die ontwikkelen zich niet meer... Ik probeer dat ook een beetje te signaleren.”* – Participant D

#### **4.2.2. Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?**

Zoals in het begin van deze paragraaf al genoemd, begonnen de Research Fellow als vanzelf over hun huidige rol te praten, als gevraagd werd hoe zij hun rol zagen gedurende de veranderingen, of in deze transformerende organisatie. De onderzoeker liet hen altijd over deze rol uitspreken, maar vroeg, wanneer duidelijk was dat er door de participant werd gesproken over de rol in de organisatie en niet specifiek over de rol in de *transformerende* organisatie, nogmaals specifiek naar hun rol in de huidige tijden van verandering.

Participant J noemt dezelfde eigenschappen voor de rol van de Research Fellow in de veranderende organisatie, als die hij noemde bij het beschrijven van de rol van de Research Fellow in algemene zin.

*I: “En in de veranderende organisatie, alles wat er gebeurt in deze organisatie en daarbuiten....”*

*J: “Verbinden, boegbeeld, continuïteit, inspirator, ja leiderschap, die zijn cruciaal.”* – Participant J

Ook in de andere uitingen van de Research Fellows over hun rol in de transformerende organisatie, komen dezelfde soort rollen naar voren die al werden genoemd in de vorige paragraaf.

De manier waarop de Research Fellows zouden willen bijdragen, komt naar voren in het gesprek over hoe ze betrokken zijn bij de ontwikkeling van de nieuwe strategie.

*I: “Ja... Zijn jullie, hoe zijn jullie betrokken bij die nieuwe strategie?”*

*G: “Uh, half denk ik. Toen die roadmaps gemaakt werden zijn een aantal van ons heel actief betrokken bij het schrijven van de roadmaps zelf. Ik heb zelf ook meegeschreven aan een*



roadmap. Daarnaast hebben wij er in een hele korte periode een aantal geanalyseerd. Dus er zijn er een aantal uitgedeeld, uh, ik heb er ook een stuk of drie beoordeeld. Daar zag je ook grote verschillen in. En wat je daarna zag gebeuren, toen werd het eigenlijk stil.” – Participant G

H: “En nu krijgen we een soort, de roadmaps zijn een beetje klaar en dan is het ‘goh, wat vinden jullie ervan’. Dat had eigenlijk bij de Research Fellows moeten liggen.”

I: “Dus Research Fellows zijn te weinig betrokken bij de nieuwe strategie?”

H: “Ja, ja. Vind ik wel.” – Participant H

De kunst ligt volgens de Research Fellows nu ook in het betrokken *blijven* bij dit proces. Participant N zegt hierover:

“Ja, en dat is ook een van de zorgpunten die we hebben. Hoe blijven we nu betrokken? He, we hebben ons ingezet en hoe blijf je nu betrokken. Dan kun je zeggen, dat moet je zelf doen en ik ga ook niet zitten wachten tot ze me vragen. En ik heb dit ook bij thema aangegeven, maar ik heb net al aangegeven dat het een beetje een...wringt. Omdat ik denk dat ze een aantal dingen doen waarvan ik denk ‘inhoudelijk klopt dit volgens mij niet’. Dat wil niet zeggen dat ik gelijk heb, dat weet ik niet, ik word alleen gevraagd, ik kan alleen echt inhoudelijke kennis inzetten.” - Participant N

De manier waarop door de Research Fellows gesproken wordt over het al dan niet betrokken zijn bij de vormgeving van de nieuwe strategie, geeft aan dat er een wens is om betrokken te worden in deze inhoudelijke strategiebesluiting. Er is in de interviews ook doorgevraagd met de meer algemeen geformuleerde vraag hoe de rol van de Research Fellows wordt gezien in de transformerende organisatie. Participant R vindt, net als Participant N hierboven al noemt, dat dit een inhoudelijk-strategisch component moet hebben; Research Fellows zouden niet bezig moeten gaan met structuren en managementvraagstukken.

“Als je praat over, zeg maar de structuren en hoe we het gaan doen, de komst van de nieuwe structuur in de organisatie, daar hou ik me niet mee bezig. Het moet wel een inhoudelijke component hebben, een inhoudelijk strategische component hebben. Dat is eigenlijk, inhoudelijk strategisch, dat is echt ontzettend van belang. Hoe je welk poppetje op welke positie zet, is niet aan ons. Dat zou ik ook niet willen aanraden dat dat bij ons hoort.” – Participant R

Andere Research Fellows noemen juist dat zij ook op het gebied van reorganisaties een bepaalde rol zouden kunnen vervullen, vanuit hun anciënniteit, maar ook vanuit hun eigen, persoonlijke binding met de organisatie. Zo noemt Participant P het belang van de kernwaarden van de organisatie. Men lijkt hier te spreken over de rol in het waarborgen van het bestaansrecht en de waarden van de R&D-organisatie.

*“Ja... ja. Dus als je kijkt in de organisatie dan denk ik inderdaad de Research Fellow heeft, ja dat heb ik al eerder gezegd. Wat die in de verandering kan doen.... Ja ik denk gewoon realitychecks. Zijn we hier nog de goede dingen aan het doen? Qua kennis, maar ook qua organisatie en dat soort dingen meer (...).” – Participant G*

*“Ja. Dus daar zit wel inderdaad een verbindende schakel ‘hee, reorganisatie, heeft dat impact’. Jawel, ik kijk er altijd nauwlettend naar, wat gebeurt er. Wat gebeurt er vooral met de kernwaarden. En in de balans maak ik me wat zorgen, maar van de andere kant...” – Participant P*

Ook de rol van verbindende schakel lijkt terug te komen; de Research Fellows noemen dat zij in de mogelijkheid zijn het sentiment van de werkvloer door te vertalen naar de top van het bestuur. Daarin kunnen ze ook draagvlak creëren. De eigen mening over de verandering is daarin van wezenlijk belang en heeft effect op hoe en op welke manier draagvlak wordt gecreëerd.

*“En dat is volgens mij een van de grote voordelen om ook tegen zo’n Raad van Bestuur te zeggen, ok, besef wel dat als jullie dit doen, de mensen op de werkvloer zullen op een andere manier... Onze afstand naar de werkvloer is gigantisch kleiner dan bij een managing director of directeur of wat dan ook.” – Participant C*

*“Het gaat erom dat je in een reorganisatie, je moet draagvlak creëren. En daarin kan de Research Fellow een rol vervullen. Omdat ik praat met de werkvloer heel veel. Ik praat gewoon met de mensen die het werk aan het doen zijn. Dus als ik bijvoorbeeld overtuigd ben dat de nieuwe reorganisatie, een verbetering is, dan zal ik dat ook uitdragen. En hetzelfde geldt voor het lijnmanagement, die moet dat ook hebben. En als je dat heel hard gaat forceren, dan zal je primaire proces dat zien en daar op reageren. En dat is er nu aan het gebeuren met de huidige voorgestelde veranderingen, het wordt niet geloofd.” – Participant G*

#### **4.2.3. Kenmerken van de Vergadering**

In de percepties op de Vergadering lijkt een tweedeling te zien in de mensen die de Vergadering niet als een meerwaarde zien, maar ook Research Fellows die zeggen dat de Vergadering weliswaar nog niet functioneert hoe het zou moeten functioneren, maar daar wel mogelijkheden toe geeft.

*I: “Dus het collectief maakt eigenlijk de positie van het individu sterker?”*

*A: “Ja, absoluut, daar ben ik wel van overtuigd ja.” – Participant A*

*“Maar ik denk de vertaling van Research Fellow naar niet zo veel meer als de Vergadering om het zo maar te zeggen, ja die, die vind ik niet zo zinvol.” – Participant K*

Zoals genoemd in hoofdstuk 1, heeft de Vergadering de rol van het geven van ongevraagd en gevraagd advies aan het hoger management en de Raad van Bestuur van de organisatie.

De inhoud van dit advies zou volgens de Research Fellows gefocust moeten zijn op kennis. In de praktijk, zo vertellen de Research Fellows, gaan de discussies vaak over processen en structuren, en niet over de inhoudelijk-strategische rol.

*“Nou, wat ik zelf vind, niet bezig met het verdelen van geld of van die rare staatjes. Wat ze moeten doen, aangeven wat richtingen zijn, over het onderzoek in Nederland. (...) Raad van Bestuur, dit is de weg en dat weten wij op basis van ons vakgebied, dat weten we op basis van onze ervaring en dat weten we op basis van wat de samenleving van ons vraagt.” – Participant C*

De adviesrol komt volgens de Research Fellows nog onvoldoende van de grond. Volgens Participant R mag deze rol sterker; volgens hem gebeurt advies geven vaak meer uit persoonlijke titel, in de rol van de Research Fellow als individu.

*“Ik vind wel dat wij, maar dat heeft te maken met dat mensen heel erg druk zijn, we kunnen nog steviger gevraagd en ongevraagd advies geven. Dat mag wel. En ik denk dat dat zeer zeker door ons nieuwe management geapprecieerd gaat worden. Dus nu wordt het advies wel gegeven, maar vaak uit persoonlijke titel. Die kennen iemand uit het RvB, die zien iets gebeuren en dan bellen of mailen ze even. Dat kan ik doen. Uh, dat kunnen andere mensen ook doen. Maar dat betekent dat je veel meer op persoonlijke titel doet dan als het grote geheel. Dat gebeurt wel, maar we kunnen nog meer in kleine groepjes een gezamenlijk standpunt kunnen organiseren.” – Participant R*

Dat is niet voor alle Research Fellows hoe de Vergadering zou moeten optreden. Voor Participant B & H is het ‘samen optreden’ een terugkerend thema, al wordt ook genoemd dat de juiste vorm hier nog niet voor gevonden is. Volgens hen zit de gezamenlijke kracht van de R&D-organisatie in het samenspel van de verschillende disciplines, daar zit ook de meerwaarde van de Vergadering. Zij zien een toegevoegde waarde in de Vergadering wat onderling meer verbindingen legt en daardoor tot meer en betere kennisuitwisseling komt.

*“Maar het idee is, je moet het meer samen doen, je moet meer samen optreden, dat maakt je sterker en dan ben je weerbaarder voor alles wat er op je afkomt. En ik denk ook dat dat voor het de Vergadering een belangrijk issue is. Omdat nu, nogmaals, nog veel verschillende hoofdjes en ideeën. En uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde, maar we hebben nog niet de goede vorm gevonden om dat op de juiste manier uit te drukken.”- Participant B*

*“Maar dat moeten mensen zijn die in een team kunnen spelen en als je eizelgängers hebt die alleen maar de bal bij zichzelf houden, dat gaat niet. Dan ben je echt op de korte termijn bezig. En voor lange termijn...ligt echt aan de verbinding in de enorme bak kennis die er rondloopt. Zo kijk ik er tegenaan. Dat is volgens mij de rol die de Vergadering zou moeten nemen.” – Participant H*

Participant P haalt een quote aan van een andere Research Fellow tijdens een vergadering, waarin een verklaring wordt gegeven over hoe het komt dat het *gezamenlijk* adviesgeven

lastig lijkt te zijn.

*“Die werkt wel, maar die werkt beperkt. En dat komt dan weer, nou ja de Vergadering heeft natuurlijk een uh... Het hele moeilijke van de Vergadering is, maar... Het lastige van de Vergadering is, ja je was bij de vorige bespreking. En daar werd het wel mooi gezegd: ‘ja we zijn toch ook een chique gezelschap, we zijn gekozen en misschien voor 30% met verwachtingen van onze rol als de Vergadering, maar voor 70% omdat we een bepaald track record en statuur hebben en daarmee naar buiten toe en ook intern, dingen voor elkaar kunnen krijgen’. En dat geldt meer als een club professionals die ieder een eigen toko heeft, dan dat je gezamenlijk dingen voor elkaar brengt. Dus die rol van gezamenlijk is in zekere zin beperkt, maar het heeft wel sowieso een uitstraling.” – Participant P*

Naast het geven van gevraagd en ongevraagd advies in de organisatie, wordt er nog een tweede rol voor de Vergadering door de Research Fellows veel genoemd. Zij zien een meerwaarde voor de Vergadering in de externe buitenwereld.

*“Je hebt allemaal strategische denktanks in Nederland, van Clingedael t/m SCP, noem maar op. Binnen de R&D-organisatie moet je zo’n club van topwetenschappers, dat wat ze moeten doen, hoog over nadenken over problematiek. De Vergadering moet eigenlijk opdrachten krijgen van ministeries en dan komen met advies, zoals de wetenschappelijke raad van regeringsbeleid dat doet. Zo. Veel meer een, het is nu een intern gerichte club en het moet veel meer extern worden.” – Participant H*

*“Intern is niet zo belangrijk. De échte waarde ligt extern. Voor de Vergadering.” – Participant C*

#### **4.2.4. Hoe zien Research Fellows de rol van de Vergadering in de transformerende organisatie?**

Hoe Research Fellows een rol zien weggelegd voor de Vergadering in de transformerende organisatie, is een vraag die ook specifiek is gesteld aan de Research Fellows. Bij een aantal Research Fellows kwam toen naar voren welke (proactieve) rol zij binnen en met de Vergadering hebben vervuld met betrekking tot de vraag hoe de R&D-organisatie nu en in de toekomst vormgegeven kan worden. Participanten A en C zeggen hierover:

*“We hebben afgelopen jaar met de Research Fellows samen eens gezegd van, nou het lijkt ons goed om eens te buigen over wat de toekomst aan de kenniskant van de R&D-organisatie zou moeten zijn. En probeer daar eens met het gezelschap wat, wat over na te denken wat dat dan zou moeten zijn.” – Participant A*

C: *“Waar het om gaat is dat ik met een paar Research Fellows ben gaan praten, die zagen hetzelfde probleem en die zijn in een gesprek met[X], wijzen we een aantal problemen aan. En vervolgens proberen we een discussie op te zetten die gaat, nou, wat voor R&D-*

*organisatie heeft Nederland nodig in de huidige tijd en vooral in de toekomst. En die discussie gaan we openen.*

*I: "Met de Vergadering..."*

*C: "Met de Vergadering zetten we die discussie als het ware 'aan'." – Participant C*

Waar de Research Fellow als individu volgens een aantal participanten ook een rol kon spelen in de veranderingen gericht op de interne organisatie, is dat niet de rol die de Vergadering zou moeten spelen, zo wordt door de Research Fellows geoordeeld. De Vergadering moet zich richten op de inhoudelijke strategie van de R&D-organisatie. Participant C zegt:

*"Nou, daarin kan de Vergadering een goedbedoelde tip geven, meer niet. Kijk, de interne organisatie is aan de interne organisatoren. Uh, dus uh, puur de specialisatie; waar wordt je voor betaald, nou dat moet je doen. De Vergadering moet niet bezig met de organisatie. Als de Vergadering bezig moet met de organisatie, dan doe je iets fout als organisatie." – Participant C*

Ook hier wordt de externe rol van de Vergadering in het perspectief van een transformerende organisatie geplaatst. Volgens Participant K kan een groep van Research Fellows makkelijk in contact komen met nieuwe mensen, die in een veranderende omgeving van waarde kunnen zijn.

*"Maar je kunt dit ook plaatsen in...kijk, de veranderende wereld maakt ook dat je voortdurend met andere spelers te maken hebt. Dus dan kan zo'n club van Research Fellows die zich profileert als de denktank van de R&D-organisatie naar buiten toe, natuurlijk een makkelijke manier zijn om die nieuwe spelers te leren kennen en uit te nodigen, en een gesprek te voeren."- Participant K*

In de vorige vier paragrafen hebben we stilgestaan bij hoe de Research Fellows hun eigen rol en de rol van de Vergadering percipiëren in de organisatie. Er is specifiek stilgestaan bij de vraag hoe zij de rol zien in de transformerende organisatie. Er is aan de Research Fellows gevraagd wat ze nodig hebben om de door hen geschetste rol te kunnen uitvoeren. Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

### **4.3. Wat hebben Research Fellows nodig om deze rol te kunnen vervullen?**

Om een rol in de organisatie en/of de transformerende organisatie goed te kunnen vormgeven, worden zowel materiële als immateriële zaken van belang geacht door de Research Fellows. In het beantwoorden van deze vraag werd vooral gefocust op wat het *individu* nodig had; hierdoor kan ook de Vergadering beter gaan functioneren.

#### **4.3.1. Inbedding in de organisatie en steun van het management**

Allereerst vinden de Research Fellows dat duidelijk moet zijn hoe hun rol (en die van de Vergadering) is ingebed in de organisatie en wat hun meerwaarde is.

*“En, omdat er onduidelijkheid was over de positionering van de individuele Research Fellow. Omdat ze als zodanig niet zo herkend werden of zichzelf niet voldoende profileerde. Omdat het een functie was die gecreëerd was. En er op zich niet zo heel veel mee gedaan is om dat een heldere plek te geven.” – Participant A*

*“Ik denk niet dat je het takenpakket van de Research Fellow moet verzwaren, maar dat je ergens in de organisatie moet zorgen dat wat, als de Research Fellows doet wat die moet doen, dat dat goed gekoppeld is aan de organisatie. Het moet niet kunnen dat er een roadmap bestaat, waar geen Research Fellow betrokken bij is geweest. Er mag geen Research Fellow rondlopen in de organisatie die niet heel actief bij een roadmap betrokken is geweest.” - Participant Q*

Daarnaast wordt door een aantal Research Fellows genoemd dat steun van het management van belang is, om zo de Research Fellows, en daarmee ook de Vergadering ruggenspraak te geven. Volgens de Research Fellows speelt hier ook vertrouwen in mee.

*“Het enige wat nodig is dat die rol gezien wordt door de Raad van Bestuur als belangrijk.” – Participant E*

*“Een stukje autonomie te geven, een stukje vertrouwen te geven en te vertrouwen op de inhoudelijke inzichten die mensen hebben om richting te bepalen. En niet op een uur, management systemen, dat alles afgezekerd moet zijn, dat alles voorgekauwd moet zijn.” – Participant T*

#### **4.3.2. Ruimte: financieel en tijd**

We halen hier twee wat meer materiële aspecten naar voren die veel genoemd worden door de Research Fellows. De Research Fellows vinden dat zij in hun rol gefaciliteerd moeten worden. Zowel de ruimte en tijd hebben om de rol uit te kunnen uitvoeren, als het ontvangen van een budget komt hier nadrukkelijk naar voren.

*“Ja toch een beetje die spagaat van... als wij die rol krijgen, of hebben, moet je daar ook ruimte voor maken. En dat kan dus betekenen dat je of een budget beschikbaar stelt, of bepaalt dat deze man 2 dagen in de week als Research Fellow werkt en niet in projecten. Dat is de consequentie dat als je wilt dat iemand een bepaalde rol vervult, dan moet je ook de ruimte geven om dat te doen. Dat is niet geformaliseerd op dit moment. Er is heel veel geformaliseerd hoe we dat zouden moeten doen, maar niet gefaciliteerd wordt vanuit de organisatie. En we zijn natuurlijk niet helemaal dom, dus meestal regelen we wel wat.” – Participant G*

Naast de ruimte om uren te kunnen maken in de rol als Research Fellow, komt ook een ander materieel punt naar voren. Het krijgen van een budget, is een veelgenoemde benodigdheid. Op die manier kan de Research Fellow een bijdrage leveren aan de R&D-

organisatie, maar geeft de organisatie ook een blijk van concrete invulling voor de rol van Research Fellow. De Research Fellows noemen dat ze dit nu missen.

*I: "Dus dat researchbudget is een heel concreet iets wat daarbij zou kunnen helpen."*

*N: "Een heel concreet iets. Het is een manier om te laten zien: 'wij vertrouwen jou'. Je kunt de komende 10 jaar niet ontslagen worden, om welke reden dan ook, dat kan niet, geef dat maar aan. Als je weg wilt, moet je dat wel eerst netjes vragen, want we willen je graag houden hier... Op die manier zou je volgens mij veel meer nut hebben, veel meer kunnen profiteren als organisatie van die mensen die dan zo'n rol krijgen, waarvan je denkt, die kunnen dat."- Participant N*

#### **4.3.3. De instelling van de Research Fellow**

Hoewel er een grote rol voor de organisatie ligt weggelegd in het faciliteren van de rol, wordt er ook genoemd dat er ook een rol ligt in de vaardigheden en de attitude van het individu zelf.

*"Nou, het is denk ik ook wel een mentaliteit van de gemiddelde persoon in de organisatie, waar wel iets in zou mogen veranderen. Dat heb ik volgens mij wel benoemd. Maar ik wil een beetje de indruk vermijden dat het alleen aan de organisatie ligt. Maar die organisatie heeft zich ook geïnternaliseerd in de mensen, voor ene stukje. Dus ik vind de gemiddelde persoon in de organisatie, mist een beetje lef." – Participant O*

Sommige respondenten geven aan dat het voor de rol van Research Fellow van groot belang is om de vaardigheid te bezitten niet alleen te denken vanuit het eigen belang, maar het grote verband te kunnen zien en verbindingen te leggen.

*"Ja dat je overstijgend kan denken, dat vind ik echt een van de belangrijkste eigenschappen van Research Fellow zijn. Dat je deels moet terugkomen in jouw rol als Research Fellow, als je iets ziet, als je denkt: 'goh dit is echt een geweldig idee' en dat je de persoon dan helpt om het idee dan ook uiteindelijk te laten landen in de organisatie."- Participant B*

*"Als je dat ook neerlegt, dan vraagt dat wat van de Research Fellows zelf. Dat betekent eigenlijk dat je over je eigen muren heen moet stappen en kunnen kijken naar wat de positie van de ander is en of je daar inhoudelijk gezien verbindingen kan maken." – Participant H*

Volgens participant K kan iedereen in de Vergadering overstijgend gaan denken als er een vertrouwen bestaat tussen de Research Fellows dat men het eigen vakgebied wat meer los kan laten.

*"En dat heeft te maken met het vertrouwen wat ik noemde, dat iedereen toch een beetje z'n eigen toko'tje aan het verdedigen is, aan het beschermen is. Dat heeft natuurlijk ook met vertrouwen te maken. Dat laat je los op het moment dat je ook het idee hebt dat anderen dat los willen laten. En ik denk dat dat ook cruciaal is als je als collectief, de potentie die erin zit eruit wilt halen, dan moet dat vertrouwen ook groter worden."- Participant K*

Met zowel het faciliteren van de rol door de organisatie, als de instelling van de Research Fellows zelf, benoemen we de belangrijkste zaken die de Research Fellows noemen wanneer hen de vraag wordt gesteld wat zij nodig hebben om hun rol te kunnen vervullen.

In dit hoofdstuk hebben we stilgestaan bij hoe de Research Fellows de context van de R&D-organisatie, de veranderingen in en rondom de R&D-organisatie, hun eigen rol en de rol van de Vergadering in de transformerende organisatie percipiëren en wat zij nodig hebben om die rol te kunnen vervullen. In dit hoofdstuk is aan de hand van quotes uitleg gegeven over hoe de concepten worden gepercipieerd. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de duiding die we kunnen afleiden uit de resultaten uit dit hoofdstuk.



## 5. Analyse

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitspraken van de Research Fellows in hoofdstuk 4. Dit hoofdstuk geeft een analyse van de resultaten en geeft een eerste indicatie van de antwoorden op de twee hoofdvragen.

In de analyse bespreken we de resultaten aan de hand van de theoretische basis in hoofdstuk 2. Daarnaast zal ook nieuwe literatuur worden aangehaald, wanneer er uit de resultaten informatie naar voren komt die niet eerder naar voren is gekomen in het theoretisch kader. In paragraaf 5.1 wordt gekeken naar ogenschijnlijke relaties tussen de algemene percepties, reacties op en consequenties van de veranderingen. Zoals genoemd in hoofdstuk 1 & 2 wordt betekenisgeving in dit onderzoek gezien als het samenspel van reacties en consequenties die de Research Fellows ervaren omtrent de transformerende organisatie. Hiervoor wordt ook het model van Oreg *et al.* (2011) opnieuw in de analyse betrokken. In paragraaf 5.2 wordt een verband gelegd tussen de beschreven rol van de Research Fellows in de organisatie en in de *transformerende* organisatie. Eenzelfde soort verband zien we ook terug bij de rol van de Vergadering. In paragraaf 5.3 gaan we in op de duiding die kan worden gegeven aan de benodigdheden die de Research Fellows noemen om hun rol te kunnen uitvoeren.

### 5.1. Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?

#### Algemene percepties vs. emotionele reacties

In de interviews met de Research Fellows over de veranderingen die gaande zijn in de organisatie, komen de aspecten continuïteit, vernieuwing en de ingrijpende vorm van de veranderingen duidelijk naar voren.

De algehele tendens onder de Research Fellows is dat de organisatie continu in beweging is – zoals al eerder gesteld in hoofdstuk 1 is dit algemeen aangenomen in de literatuur over organisatieverandering. De Research Fellows zien dat verandering zorgt voor vernieuwing; in een organisatie die te kampen heeft met grote externe ontwikkelingen is dat noodzakelijk, en het zorgt voor nieuwe kansen en mogelijkheden, voor zowel de organisatie als het individu. Dit komt overeen met het onderzoek van Hall *et al.* (1978. In Oreg, 2011), dat stelt dat verandering leidt tot persoonlijke groei en ontwikkeling. De continue staat van verandering waarin de R&D-organisatie verkeert, wordt dus niet als negatief ervaren, eerder als noodzakelijk en logisch. Het is echter de invulling die het krijgt, die de daadwerkelijke betekenisgeving aan de verandering bepaalt.

De ingrijpendheid van de verandering bepaalt of er sprake is van een *transformationele verandering*. Ook al is er op dit moment sprake van de invoering van een nieuwe strategie en wordt de organisatie aangepast, de Research Fellows noemen de veranderingen over het algemeen niet ingrijpend genoeg voor wat de buitenwereld vraagt. Er bestaat geen algehele consensus dat de huidige organisatie in een transformatie zit; er wordt zelfs genoemd dat

het ingrijpender mag. De Research Fellows vinden dat er een tweetal veranderingen (sterker) moeten worden doorgevoerd om de organisatie te kunnen laten anticiperen op de veranderende externe omgeving. Een veelgehoorde wens is om op een meer netwerkgeoriënteerde manier te werken. Ook moet de R&D-organisatie volgens de Research Fellows meer bewuste keuzes maken over wat zij wel en niet wil doen. Dit is noodzakelijk om duidelijk te maken aan de samenleving waar de R&D-organisatie voor staat en op welke manier zij wil samenwerken.

De Research Fellows lijken weinig negatieve reacties te uiten omtrent de algemene tendens van veranderen in de organisatie. Dit kan uit te leggen zijn doordat de Research Fellows zich in een positie bevinden waarin ze weinig directe last hebben van de veranderingen en de daarmee gepaard gaande consequenties die spelen. Daarnaast geven zij aan dat ze in een positie zitten die het mogelijk maakt om de (belemmerende) consequenties van de veranderingen te omzeilen. De Research Fellows lijken dus een verschil te zien in de transformerende organisatie 'an sich' - ze zien dat als een normale gang van zaken voor een organisatie - maar reageren intenser en heftiger, wanneer er sprake is van een verandering die hen zelf of de directe omgeving raakt. De reacties worden emotioneler als er gesproken wordt over ingrijpende veranderingen in de eigen afdeling of directe omgeving, zoals ontslagen. Dit raakt de Research Fellow op een vrij directe manier. Eenzelfde soort reacties roept de ingevoerde organisatiestructuur op. Onderzoek heeft al vaker uitgewezen dat de mate van weerstand en negatieve reacties bepaald wordt door de individuele gepercipieerde consequenties (Oreg, 2003; Wanberg & Banas, 2000); hoe sterker het gepercipieerde effect voor de persoon zelf lijkt te zijn, hoe groter de weerstand.

### ***De ingevoerde organisatiestructuur en transformationele verandering***

Hoewel een groot deel van de Research Fellows op dit moment niet vindt dat er sprake is van een transformationele verandering in de organisatie, vinden ze dat wel van de organisatiestructuur die vier jaar geleden is ingevoerd. Deze organisatiestructuur vereiste een nieuwe manier van denken en daarmee een andere houding van de Research Fellows. In combinatie met het gegeven dat de buitenwereld en de rol van de R&D-organisatie sterk veranderen, kan gesteld worden dat er bij de invoering van de organisatiestructuur sprake is geweest van een "*dramatische verandering van basiselementen in de organisatie* (Levy, 1986. In Rafferty & Griffin, 2006). Rafferty & Griffin (2006) stelden al dat de karakteristiek *impact* van de verandering de mate van transformationele verandering bepaalt; gezien de vele reacties die de vier jaar geleden ingevoerde organisatiestructuur nu nog steeds oproept, lijkt hier van een bepaalde impact zeker sprake. Met de invoering van deze organisatiestructuur lijkt de R&D-organisatie dus wel een transformatie te hebben doorgaan, waarvan de naweën nog steeds merkbaar zijn. Ondanks de niet bestaande consensus onder de Research Fellows met betrekking tot het gaande zijn van een transformationele verandering, stelt de theorie van *discontinuous change* (Nadler, 1998. In Henderson, 2002) dat het normaal is voor een transformationele verandering om gepaard te gaan met een lange tijdsspanne, incomplete transitie en meervoudige en opeenvolgende

veranderingen. In combinatie met de impact die de invoering van de organisatiestructuur had en nog steeds lijkt te hebben, kan men dus ook beredeneren dat de organisatie *nog steeds* in een transformatie zit.

### ***Waarden van werk en value congruence***

Naast de constatering dat de ingevoerde organisatiestructuur veel impact heeft gehad op de organisatie, lijkt deze ook een tegengesteld effect gecreëerd te hebben. De invoering van de organisatiestructuur vloeide voort uit de keuze om in te zetten op technologieontwikkeling en een keuze om deze technologieontwikkeling meer te laten plaatsvinden vanuit een samenwerking met kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Afgaand op de reacties en consequenties die voortvloeien uit de ingevoerde organisatiestructuur, lijkt de organisatiestructuur deze doelstellingen in de ogen van de Research Fellows niet geheel te bereiken. Zij ervaren juist minder connectie met de buitenwereld en een wens om meer als netwerkorganisatie te opereren. Een te sterk op het proces gestuurde organisatie leidt volgens de Research Fellows niet alleen tot het minder goed kunnen aanhaken met de buitenwereld, maar ook tot een minder flexibele manier van werken en daarmee minder creativiteit en beweeglijkheid. Aan de andere kant eisen de omstandigheden dat er snel kwaliteit moet worden geleverd tegen de afgesproken prijs. Ook heeft het geleid tot weinig vertrouwen in de organisatie en een scheiding in de manier van samenwerken. Zedtwitz, Gassman & Boutellier (2004) noemen dit het dilemma tussen creativiteit en discipline; hoeveel vrijheid geef je voor het creëren en bedenken van innovaties, als er ook gestuurd moet worden op kosten en resultaat?

De negatieve reacties op de afname van flexibiliteit, manier van samenwerken en snel kunnen aanhaken bij de buitenwereld, kan een eerste indicatie van betekenisgeving zijn, omdat dit door de Research Fellows blijkbaar als belangrijke waarden worden gezien. Dit is niet verassend, als er wordt gekeken naar de rolkenmerken van een professional. Zoals beschreven in hoofdstuk 1 en 2 wordt de Research Fellow in dit onderzoek gezien als professional. In 1977 vatten Kerr, von Glinow & Schriesheim de kenmerken van een 'ideale professional' al samen in het hebben van een grote mate van expertise, autonomie, commitment met het werk en het beroep, identificatie met het beroep en collega's, een gevoelde verplichting om het werk zo ethisch mogelijk uit te voeren en het helpen onderhouden van de hoge standaarden van het werk. Ook in onderzoek van Manolopoulos (2006) naar R&D-professionals in Griekenland worden eenzelfde soort waarden gevonden; de drang om zichzelf te ontwikkelen, uitdagend werk en de rol van creativiteit zijn belangrijke motivatoren voor R&D-professionals (Amabile, 1998 & Alpert, 1992. In Manolopoulos, 2006; Manolopoulos, 2006). Hoewel de Research Fellow vertellen dat zij zelf om deze door hen gepercipieerde belemmeringen heen werken, lijken zij deze consequenties wel als een bedreiging te zien voor het bestaansrecht van de R&D-organisatie en de waarden waar de organisatie voor staat. De mate van autonomie, het samenwerken met 'soortgenoten', kwalitatief hoog en inhoudelijk werk en een bijdrage leveren aan toekomstige vraagstukken met grote maatschappelijke relevantie zijn volgens de Research Fellows redenen om voor deze R&D-organisatie te kiezen. Het zijn nu deze waarden die

volgens de Research Fellows onder druk staan in de organisatie. Volgens de theorie van *person-organization fit* is een overeenkomst tussen de waarden van de organisatie en de waarden van het individu van groot belang voor positieve uitkomsten (werktevredenheid, werkprestaties) voor zowel de organisatie als het individu (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Hoffman & Woehr, 2005). De meest onderzochte component van deze *person-organization fit* is *value congruence*, oftewel de mate waarin de waarden van een organisatie en een persoon met elkaar overeenkomen (Kristoff, 1996. In Hoffman & Woehr, 2005). De mate waarin de overeenstemming in waarden tussen de Research Fellow en de organisatie onder druk komt te staan, lijkt een rol te spelen in hoe er betekenis wordt gegeven aan de transformerende organisatie.

### ***Proces vs. doelstelling van de transformerende organisatie***

Door de Research Fellows is aangegeven dat de gedachte achter de ingevoerde organisatiestructuur in eerste instantie niet als heel negatief wordt ervaren. Het is de *uitwerking* van de structuur die lijkt te leiden tot negatieve reacties. Dit komt overeen met onderzoek van Armenakis & Bedeian (1999); zij noemden al dat los van de inhoud en de context van een verandering, het proces van implementatie evenzo belangrijk is. Burnes & Jackson (2011) stellen dat een succesvolle verandering geassocieerd wordt met drie soorten waardenovereenstemming; deze moet bestaan bij de personen die betrokken zijn bij de interventie, in de uiteindelijke overeenstemming van de waarden van de organisatie met het doel van de verandering en in de manier waarop het *proces* van de verandering zich voltrekt. Het is dus niet voldoende dat de doelstelling van de verandering door de betrokken personen wordt gepercipieerd als overeenkomstig met de waarden van de organisatie, ook de *value congruence* omtrent het proces moet overeenkomen (Burnes & Jackson, 2011). Wright & Nishii (2004) noemen dit een *intended* en *perceived* perspectief: een organisatieverandering kan een beoogd doel nastreven (efficiënter werken, krimp, etc.) maar het proces bepaalt of medewerkers de verandering ook op die manier ervaren en uitvoeren. Zoals in hoofdstuk 4 door een van de Research Fellows werd aangegeven is het de 'mensenkant' die ervoor heeft gezorgd dat de ingevoerde organisatiestructuur niet optimaal tot uiting kwam. Juist in het laten slagen van een transformationele verandering is ook een verandering in houding en attitudes van de betrokkenen zelf nodig (Bartunek, 1988. In Chapman, 2002).

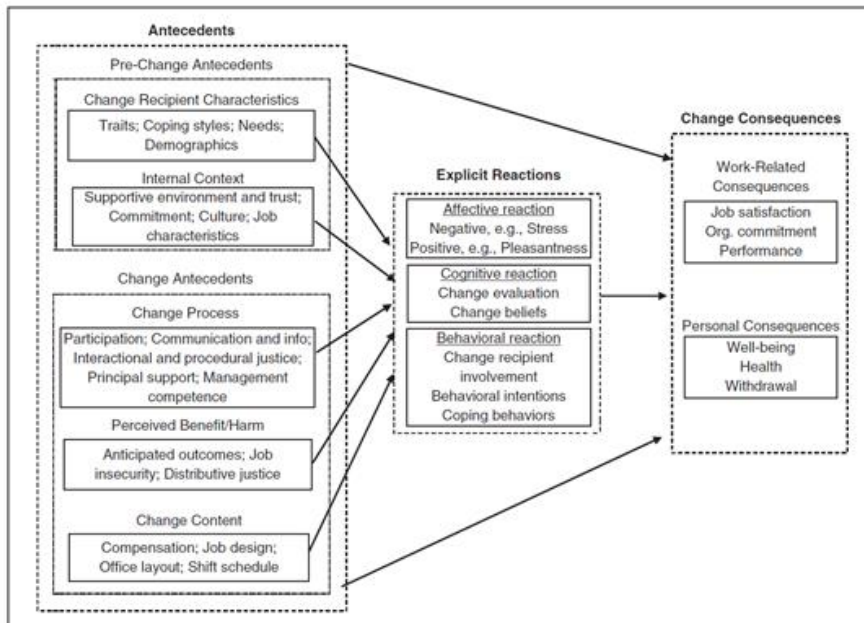
*Value congruence* lijkt bij de Research Fellows van grote invloed op hoe zij betekenis geven aan de transformerende organisatie, in zowel proces, doelstelling als uitwerkingen van de verandering. *Value congruence* is ook van belang, omdat het van invloed is op onder andere commitment aan de organisatie. Meijer *et al.* (2010) vonden in hun onderzoek dat de mate van commitment aan de organisatie groter was wanneer de perceptie van de organisatiecultuur overeen kwam met de gewenste organisatiecultuur van het individu. Commitment is gerelateerd aan positieve werkuitkomsten zoals werkprestaties en werktevredenheid (Boselie, 2010, pg. 87; Guest, 2001; in Paauwe, 2004). Het verlies van commitment bij de organisatie door organisatieveranderingen heeft dan ook grote

consequenties voor zowel het individu als de organisatie. Er is aan de Research Fellow, wanneer zij hier niet zelf over begonnen, bewust gevraagd naar de commitment die zij ervaren.

### ***Commitment aan en uniciteit van de organisatie***

In hoofdstuk 4 wordt al aangegeven dat er een onderscheid tussen de verschillende soorten vormen van commitment gemaakt kan worden. Zoals in hoofdstuk 2 werd genoemd, bestaat commitment (of betrokkenheid) uit meerdere lagen; affectieve, normatieve en continuance commitment. Omdat dit een kwalitatief onderzoek is, kan er niet met zekerheid worden vastgesteld op welke manier de Research Fellows zich verbonden voelen met de organisatie. Toch geven de resultaten uit hoofdstuk 4 een duiding van de manier waarop zij gecommitteerd zijn. Er lijkt in eerste instantie sprake van een affectieve vorm van commitment. Research Fellows vinden de R&D-organisatie een *'fantastische organisatie'* en *'dragen de organisatie een warm hart toe'*. Maar ook *career commitment* komt in de resultaten naar voren. Een dergelijke vorm van commitment wordt door Kidd & Green (2004) uitgelegd als betrokkenheid bij de professie en is niet te relateren aan een bepaalde organisatie, maar aan het beroep wat het individu uitoefent. Door sommige Research Fellows in dit onderzoek wordt genoemd dat het niet zoveel uitmaakt waar er gewerkt wordt, als men maar onderzoek kan blijven doen. Dit impliceert dat niet zozeer de *organisatie* er toe doet, maar of de Research Fellow het eigen werk kan blijven doen. De doorslaggevende factor met betrekking tot commitment, lijken de mogelijkheden die de organisatie biedt te zijn. De R&D-organisatie is dé organisatie waar de Research Fellows worden uitgedaagd, nieuwe innovaties kunnen bedenken en ontwikkelen en een grote mate van autonomie ervaren. Zoals al eerder in dit hoofdstuk gesteld, zijn dit belangrijke waarden voor een professional, ook voor professionals in een R&D-organisatie (Manolopoulos, 2006). Het lijkt er hier op dat de organisatie mogelijkheden biedt voor de Research Fellows om zijn werk optimaal uit te voeren. Om die reden lijkt er dus vooral sprake te zijn van een *commitment aan het werk*. Tegelijkertijd legt alleen commitment aan het werk onvoldoende uit waarom uitspraken als *'fantastische organisatie'* en *'dragen de organisatie een warm hart toe'* ook duidelijk uit de resultaten naar voren komen. Bevindingen van Chang (2002) kunnen hier verder uitleg aan geven. In dit onderzoek werd gevonden dat medewerkers affectief gecommitteerd waren aan de organisatie wanneer zij ondersteuning kregen voor hun carrière en dat deze vorm van commitment sterker was wanneer er een hogere mate van *career commitment* was vastgesteld. Een dergelijke relatie lijkt ook hier van toepassing. *Career commitment* lijkt in deze context echter het sterkst naar voren te komen. De nadruk op *career commitment* lijkt iets sterker te worden, doordat een aantal keer wordt benadrukt dat men ondanks de veranderingen *"in de gelukkige omstandigheid zit om redelijk zelf aan te geven wat ik wil doen"* en *"dat is een in intrinsiek commitment aan wat je kan realiseren"*. Dit geeft ook een uitleg waarom er geen aanwijzingen zijn van veranderingen met betrekking tot de commitment, een verlies van werktevredenheid of eventuele intenties om de organisatie te verlaten; aan het werk verandert weinig tot niets en dit is de belangrijkste vorm van commitment voor de Research Fellow.

## De dynamiek van een transformationele verandering



Figuur 2. Antecedents, explicit reactions and change consequences of organizational change (uit: Oreg *et al.*, 2011)

Hoewel het model van Oreg *et al.* (2011) in dit onderzoek als ondersteuning geldt, komt uit de resultaten een bevinding naar voren die het model zelf ter discussie stelt. Het model gaat namelijk uit van eenzijdige verbanden: expliciete reacties leiden tot bepaalde consequenties. In dit hoofdstuk werd al eerder toegelicht wat het belang is van een overeenkomst tussen de waarden van de organisatie en de waarden van het individu. Een overeenkomst in waarden leidt tot positieve uitkomsten als werktevredenheid en werkprestaties (Verquer *et al.* 2003; Hoffman & Woehr, 2005). In het model van Oreg *et al.* (2011) worden dergelijke uitkomsten gezien als de consequenties die volgen uit de reacties op de organisatieverandering. In combinatie met het onderzoek van Burnes & Jackson (2011) waarin wordt gevonden dat er ook *value congruence* omtrent het proces van de verandering moet bestaan om de organisatieverandering succesvol te implementeren, kan beredeneerd worden dat de match in waarden tussen het individu en de organisatieverandering van invloed is op de reacties en consequenties voor het individu. Het is juist de afname van *value congruence* tussen de betrokkenen en de organisatie die leidt tot stress en frustratie. Ook blijkt uit de interviews dat de samenwerking en het vertrouwen in de organisatie (antecedenten) veranderd zijn als gevolg van de afname van deze *value congruence*; ook dit verband is niet te verklaren middels het hierboven afgebeelde model.

## 5.2 Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?

Met iedere Research Fellow is gesproken over welke rol hij voor zichzelf zag weggelegd. Als reactie hierop ging het gesprek vaak over de *algemene* rol van de Research Fellow in de organisatie. Pas na specifiek doorvragen op hoe de rol in de *transformerende* organisatie werd gezien, kwam hier een antwoord op. Dit kan een tweetal betekenissen hebben; de

Research Fellows zien niet direct voor zichzelf een rol weggelegd, of in ieder geval niet op een proactieve manier. Het kan ook betekenen dat, juist omdat zij de organisatie zien als iets wat continu in verandering is, de rol die zij voor zichzelf in de organisatie zien, ook automatisch zien als hun rol in de transformerende organisatie.

Waar we in de vorige paragraaf een scheiding maakten tussen de rol die de Research Fellows voor zichzelf zien weggelegd en de rol die zij voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie, verbinden we in deze paragraaf de twee rollen. Eenzelfde soort verbinding maken we voor de Vergadering.

### **5.2.1. De rol van de Research Fellow**

Uit de interviews komt naar voren dat de Research Fellows drie rollen voor zichzelf zien weggelegd in de organisatie; de verbinder, de inhoudelijk-strategische rol en de rol in het ontwikkelen en opleiden van anderen.

#### ***Sociale drijfveer***

De rol om andere mensen te ontwikkelen en op te leiden, kan voortkomen uit de wens om zich te identificeren met collega's en het beroep (Kerr, Von Glinow & Schriesheim, 1977). Noordegraaf (2007) formuleerde deze drijfveer van professionals als de sociale drijfveer. Deze is gericht op het creëren van hun eigen, specifieke 'communities', waar kennis wordt uitgewisseld binnen een eigen kring van mensen.

#### ***Inhoudelijk-strategische rol***

Vanuit de literatuur is het goed uit te leggen dat de inhoudelijk-strategische rol voor de Research Fellows belangrijk is; professionals worden gedreven door inhoud en expertise. Het kunnen uitbreiden en verbeteren van hun kennis is een belangrijke drijfveer voor professionals (Noordegraaf, 2007). Research Fellows hechten dan ook veel waarde aan inhoudelijk werk. Het is ook in deze rol dat de Research Fellows volgens henzelf een bijdrage kunnen leveren aan de transformerende organisatie. Vanuit hun expertise zien zij een duidelijke rol weggelegd in het ontwikkelen van de nieuwe strategieperiode. De Research Fellows noemen dat zij anders en meer betrokken hadden willen worden bij de totstandkoming van de inhoudelijke strategie en ook graag betrokken willen blijven bij de ontwikkeling van de nieuwe strategieperiode. Hun wens om (meer) betrokken te zijn in de ontwikkeling van de inhoudelijke strategie van de R&D-organisatie, komt uit deze drijfveer voort. Volgens sommige Research Fellows gaat deze rol echter verder dan dat. Zij vormen ook een schakel met de buitenwereld; een buitenwereld die een belangrijke stempel drukt op de ontwikkeling van inhoudelijke technologieën. In de transformerende organisatie is de inhoudelijk-strategische rol ook van groot belang in deze verbinding met de buitenwereld. Hierboven werd al beschreven dat Research Fellows kennis van buiten naar binnen halen, maar vooral in de transformerende organisatie is er ook een andere kant van belang; de Research Fellows vervullen ook een rol in het uitdragen van de kennispositie naar de buitenwereld toe. Ook hier lijken de waarden van de organisatie en de waarden die de Research Fellows nastreven een rol te spelen. Zo noemt een van de Research Fellows dat hij

*realitychecks* kan uitvoeren; zijn we hier nog de goede dingen aan het doen? Noordegraaf (2007) noemde dit de *ethische drijfveer*. Deze drijfveer van professionals is gericht op het bewaken van bepaalde waarden, zoals kwaliteit.

### ***De rol van verbinder***

De rol van *verbinder* bundelt de andere rollen. De Research Fellows zien deze rol voornamelijk ingevuld door het *verbinden* van de in- en externe context op een inhoudelijk strategische manier, maar ook tussen de lagen in de organisatie, zoals het opleiden van jonge wetenschappers. De rol van *verbinder* komt in de literatuur over professionals niet naar voren. Men zou kunnen beargumenteren dat de literatuur de rol van *verbinder* als logisch gevolg ziet binnen de eigen expertise, maar de rol van *verbinder* lijkt in dit onderzoek op een andere manier bedoeld te worden. Dit wordt versterkt doordat de benodigde eigenschap van *‘overstijgend denken’* veel genoemd wordt door de Research Fellows. Dit gaat in tegen het idee van *‘puur professionalisme’*, waarin professionals werken in de strakke kaders van hun eigen expertise (Noordegraaf, 2007). De gedachte van het overstijgen van de eigen kaders, is niet nieuw in de literatuur naar professionals. De rol van professionals is onderhevig aan veel veranderingen (Noordegraaf, 2007; Noordegraaf, 2011; Ferlie, Fitzgerald, Wood & Hawkins, 2005), omdat de context om hen heen sterk veranderd. Dat maakt dat ook zij mee moeten veranderen en meer zullen samen werken met andere disciplines. Noordegraaf (2011) noemt in zijn artikel over de veranderende rol van professionals dat de samenleving te kampen heeft met complexe sociale en technologische problemen en dat deze niet meer op te lossen zijn door eenzelfde groep gespecialiseerde professionals, maar een combinatie van expertises nodig heeft. Eenzelfde soort situatie wordt genoemd door de Research Fellows van de R&D-organisatie: de problemen en technologieën die zij wil oplossen zijn zo complex, dat samenwerking vereist is. Vanuit dit opzicht gezien is juist die verbindende rol met de mogelijkheid om overstijgend te kunnen denken zeer goed te passen in de al aanwezige theorieën over de veranderende rol van de professional. Het geeft daarmee tegelijkertijd aan dat veel van de Research Fellows deze rol ook op zich willen nemen. In een veranderende samenleving is deze eigenschap van grote toegevoegde waarde voor henzelf, maar ook voor de R&D-organisatie.

De rol van *verbinder* leent zich, buiten de vertaling in de *inhoudelijk-strategische rol*, ook op een andere manier voor de transformerende organisatie. De Research Fellows noemen dat er voor hen een rol is weggelegd in het *creëren van draagvlak en een verbinding tussen werkvloer en management*. Zij hebben de contacten met beide partijen en kunnen op die manier een *verbindende schakel* zijn tussen wat er gaande is op de werkvloer en wat er gaande is bij het management. Dit komt deels overeen met de mening van Noordegraaf (2011, p. 1363) over de veranderende rol van de medische professional:

*“In addition to classic roles like acting as ‘professional, scholar and health advocate’, medical doctors have to perform as ‘communicator, collaborator’ and even ‘manager’.”*



Hij benadrukt dat dit niet betekent dat dit afbreuk doet aan de kennis en expertise van de professional, maar dat de rol aan “stuwkracht” wint in de nieuw gedefinieerde rol. Op deze “stuwkracht” komen we aan het eind van deze paragraaf terug.

### **5.2.2. De rol van de Vergadering**

#### ***De meerwaarde ten opzichte van het individu***

De vraag is hoeveel meerwaarde de rol van de Vergadering heeft ten opzichte van de rol van de individuele Research Fellow. Waar een klein deel van de Research Fellows die meerwaarde niet direct ziet, ziet een groot deel juist veel waarde in de interactie met collega's. Men noemt wel dat hiervoor de juiste vorm nog gevonden moet worden. In Noordegraaf (2007) en Ferlie, Fitzgerald, Wood & Hawkins (2005) wordt genoemd dat het een kenmerk is van professionals zich op te houden in ‘communities’. Dit is onderdeel van zowel de ethische als de sociale drijfveer, zoals Noordegraaf (2007) die beschrijft. In groepen delen professionals kennis met elkaar, wat bijdraagt aan het opleiden van jonge talentvolle mensen en het verwerven van nieuwe kennis. Voor professionals is hun expertise en kennis van groot belang; zij hechten dan ook veel waarde aan het naleven van deze professie op de juiste manier (Noordegraaf, 2007). Zowel Noordegraaf (2007) als Ferlie *et al.* (2005) zien de groepsvorm van professionals dus als een belangrijk onderdeel van hun identiteit. Volgens Noordegraaf (2011) moet men juist veel meer toe naar *multidisciplinaire* teams, waarin kennis van verschillende expertises kan bijdragen aan de oplossing van (grootschalige) problemen (Noordegraaf, 2011). Dit laatste is een veelgehoord kenmerk van de Vergadering wat voortkomt uit de interviews. Juist door de Vergadering, waar iedere individu een bepaalde expertise heeft, kunnen synergiën en ideeën ontstaan. Tegelijkertijd weet Ferlie *et al.* (2005) ook te noemen dat tussen professionals of groepen professionals vaak sociale en cognitieve grenzen bestaan. Dit belemmert interactie en daarmee het ontwikkelen van innovaties, omdat kennis niet of langzaam gedeeld wordt. Vanuit dit perspectief gezien, is het dus niet vreemd dat niet iedere Research Fellow de meerwaarde ziet van de collectieve rol van de Vergadering. Het is echter, vanuit wetenschappelijk perspectief gezien, wel een gewenste rol. Daarbij zijn de hierboven genoemden belemmeringen van sociale en cognitieve grenzen op te lossen. Hierover in het hoofdstuk 7 (aanbevelingen voor de organisatie) meer.

#### ***Adviesrol***

Volgens de literatuur is de rol van een groep als de Vergadering een aangewezen plek waar implicaties en consequenties van organisatieverandering wordt besproken (Ferlie *et al.*, 2005). De Research Fellows zien dit anders: zij zijn het er over eens dat de Vergadering *als geheel* alleen een inhoudelijk-strategische bijdrage kan leveren aan de transformerende organisatie. Door zowel in- als extern verbindingen te leggen kan zij op die manier invulling geven aan de adviesrol die zij heeft naar de Raad van Bestuur, ook in het kader van de transformerende organisatie. Een sterkere adviesrol vinden de Research Fellows over het algemeen ook op hun plaats voor de Vergadering.

### ***Externe rol voor de Vergadering***

Hoewel het onderzoek van Ferlie *et al.* (2005) behulpzaam is geweest in het verklaren van een aantal processen die gaande zijn in de Vergadering, noemt dit onderzoek ook dat dergelijke groepen van professionals uitwisseling met externen, buiten hun eigen kring, blokkeren. Dat is in contrast met de overtuiging van de Research Fellows dat zij veel meer een rol zouden moeten spelen buiten de deuren van de organisatie. Hoewel ook het artikel van Noordegraaf (2011) spreekt over multidisciplinaire teams, wordt in dat artikel gesproken over multidisciplinaire teams in één organisatie. De Research Fellows zouden de Vergadering graag zien als een soort 'denktank', waar ze voor of met andere professionele organisaties complexe problemen aanpakken. Dit past goed in de beredenering van Noordegraaf's (2007) *hybride professionalisme* waar juist het relationele aspect van belang is. Connecties met de buitenwereld en andere professionals worden essentieel in deze vorm van professionalisme (oa. Kunda & Barley, 2004. In Noordegraaf, 2007). Het is juist ook in deze rol dat een van de participanten noemt dat de Vergadering een rol kan spelen in de transformerende organisatie. Door meer naar buiten te oriënteren, kunnen de Research Fellows in contact komen met nieuwe connecties en op die manier een bijdrage leveren aan de strategische keuzes die de R&D-organisatie moet maken.

Om de gewenste rol van de Research Fellow met haar overstijgend denken en de Vergadering in het creëren van synergiën te kunnen zijn, zijn er wel nog een aantal fundamentele veranderingen en aanpassingen nodig. Hierover meer in paragraaf 5.3.

#### **5.2.3. Een kwestie van willen en kunnen**

In hoofdstuk 2 en 3 is al gesproken over het al dan niet aannemen van een leiderschapsrol in de transformerende organisatie. In paragraaf 5.2.1. wordt al beschreven dat Research Fellows graag meer en blijvend betrokken willen zijn bij de ontwikkeling van de nieuwe strategie. Een inhoudelijk-strategische rol zien zij dus voor zichzelf weggelegd. In deze paragraaf gaan we in op of en hoe sommige Research Fellows deze inhoudelijk-strategische rol als meer zien dan dat; ook de rol van verbinder komt sterk terug. De Research Fellows noemen dat zij draagvlak kunnen creëren, een inspirator zijn voor veel jonge wetenschappers en verbindingen weten te leggen in zowel de in- als externe omgeving. Daarbij staan ze dicht bij de werkvloer dan het (hoger) management en zijn zij op basis van hun kennis en expertise een voorbeeld voor andere professionals om hen heen. Dit zijn kenmerken die overeen komen met de wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap (Kavanagh & Askanansy, 2006; Boselie, 2010, pg. 220; Gilley *et al.*, 2009). De Research Fellows beschikken veelal over kenmerken en vaardigheden om een proactieve rol in de transformerende organisatie op zich te *kunnen* nemen. De vraag is echter in hoeverre de Research Fellows dit daadwerkelijk willen en doen. Hierin lijkt een onderscheid te bestaan onder de participanten. Dit uit zich in Research Fellows die zelf een (pro)actieve rol aannemen in de transformerende organisatie, door bijvoorbeeld het gesprek aan te gaan met de Raad van Bestuur, en Research Fellows die deze rol minder snel op lijken te pakken. Deze laatste groep Research Fellows lijken ook een minder actieve rol aan te nemen in het

de Vergadering. De mate van “stuwkracht”, zoals dit genoemd wordt door Noordegraaf (2011), lijkt een kenmerk te zijn wat niet bij iedere Research Fellows aanwezig is. Brown & Cregan (2008) noemen dit *actieve oriëntatie*. Actieve oriëntatie is de mate waarin een medewerker een actieve houding wil en kan aannemen omtrent de afspraken en veranderingen met betrekking tot het werk.

Hoewel iedere organisatie een bepaalde formele hiërarchie heeft, heeft ook iedere organisatie een informele hiërarchie (Diefenbach & Sillince, 2011). De informele hiërarchie bestaat uit de sociale relaties tussen mensen die bestaan uit sociale (herhaaldelijke) interacties en zijn om die reden sterk persoonsafhankelijk (Zenger, Lazzarini, & Poppo, 2001, p. 2. In Diefenbach & Sillince, 2011). Het zijn juist deze interacties die lijken te bepalen of de Research Fellow een actieve oriëntatie neemt in het creëren van draagvlak in de Vergadering, het zoeken van de verbinding tussen werkvloer en management en het (krachtige) feedback geven op de inhoudelijke strategie. Hier kan een verband liggen met de theorie van Brown & Cregan (2008) die stellen dat hoe meer iemand betrokken is bij een verandering, hoe lager de negatieve reacties naar de organisatie zullen zijn. Research Fellows die een actieve rol pakken en zichzelf (laten) betrekken bij de organisatieverandering, zullen minder uiting geven aan weerstand.

Er is ook een deel van de Research Fellows die wat meer terug lijken te vallen in de klassieke rol van de professional. Noordegraaf (2011) noemt dat de klassieke rol van de professional een weerstand tot verandering kent en het niet zo heeft op het management. Een dergelijke houding is ook te signaleren onder (een deel van) de Research Fellows. Deze weerstand kan ook betiteld worden als *cynisme*; een dergelijke houding komt met regelmaat voor onder de Research Fellows<sup>2</sup>. In hoofdstuk 2 is al naar voren gehaald dat cynisme bestaat uit twee onderdelen: het perspectief dat verandering futiel is (Reicher *et al.*, 1997. In Brown & Cregan, 2008) en de schuld van het falen van organisatieverandering leggen bij de facilitatoren van verandering, normaliter management (Brown & Cregan, 2008). Beide elementen lijken een rol te spelen in de houding van een deel van de Research Fellows ten opzichte van bepaalde veranderingen in de organisatie. Brown & Cregan (2008) vonden dat, wanneer de mate van cynisme jegens de organisatieverandering hoog is, de actieve oriëntatie van de persoon laag is. Cynisme kan, naast de informele interacties, duiding geven aan het geobserveerde onderscheid in de rol die de Research Fellows voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie. Afgaand op de observaties tijdens de interviews lijkt het erop dat de Research Fellows die een actieve(re) rol aannemen, vaker noemen dat zij zich wenden tot het hoger management of Raad van Bestuur en zich ook minder cynisch opstellen ten opzichte van de verandering.

Aan de andere kant noemen de Research Fellows ook dat de eventuele *uitvoering* van hun rol afhankelijk is van de faciliteiten die worden geboden door de organisatie. Om de door hen geschetste rol te kunnen uitvoeren, lijken een aantal benodigdheden van belang.

---

<sup>2</sup> Er bestaat een overzicht van de observaties die zijn gedaan tijdens de interviews. Conform afspraken is deze niet opgenomen in dit document.

### **5.3. Wat hebben de Research Fellows nodig om deze rol te kunnen vervullen?**

In de vorige paragraaf is gesproken over de rol van de Research Fellows en de Vergadering in de transformerende organisatie, maar ook over welke proactieve rol zij hierin vervullen. Hieruit kwam naar voren dat er een onderscheid lijkt te zijn tussen de Research Fellows. Er is vervolgens aan de Research Fellows gevraagd wat zij nodig hebben om de door hun geschetste rol in de transformerende organisatie te spelen.

#### ***Betrokken worden bij de veranderingen***

De Research Fellows vinden dat zij bij de veranderingen naar de nieuwe strategie niet geheel naar tevredenheid zijn betrokken. Van den Heuvel *et al.* (2013) vonden dat managers die medewerkers betrokken bij wat er gaande is, noemden dat medewerkers zich gehoord voelden, wat acceptatie en betrokkenheid versterkt. Voor de Research Fellows is dit ook een vorm van waardering & erkenning; status is voor professionals in R&D-organisaties heel belangrijk (Manolopoulos, 2006). Wanneer het vertrouwen wordt gegeven om de verandering met veel autonomie in te vullen, heeft dit een positieve relatie met affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Parish, Cadwallader & Busch, 2008; Wanberg & Banas, 2000). Autonomie en participatie leiden sneller tot *commitment to change*. Dit is een sterke voorspeller voor supportief gedrag bij de verandering (Herscovitch & Meijer, 2002). Het is juist deze *commitment* waarin een Research Fellow een rol van betekenis kan spelen voor de organisatie. Individuen die gecommitteerd zijn aan de verandering, zullen ook op zo'n manier acteren dat dit bijdraagt aan het succesvol maken van de verandering. Gezien de gewenste rol van de Research Fellows, is het voor een organisatie van grote waarde om deze vorm van *commitment* bij professionals te creëren.

#### ***Inbedding in de organisatie***

Om deze betrokkenheid te creëren, is het van belang dat duidelijk wordt wat er van de Research Fellows verwacht wordt en welke rol zij kunnen nemen in de organisatie. Hoewel de R&D-organisatie heeft genoemd dat zij een (inhoudelijke) leiderschapsrol zien weggelegd in de organisatie, noemen de Research Fellows dat zij een duidelijke inbedding in de organisatie missen. Er lijkt hier sprake te zijn van een verschil in een *intended* en *perceived* perspectief (Wright & Nishii, 2004); de voorgeschreven rol van de Research Fellow, is niet de rol zoals die in de praktijk door het individu zelf ervaren wordt. Wanneer er meer duidelijkheid bestaat over de rol en doelstellingen van de Research Fellows, is de kans groter dat zij meer betrokken blijven en dat wat er van hen verwacht wordt ook daadwerkelijk uitvoeren. Deze bevinding werd in 1984 al gedaan door Koestner (In Gagné, Koester & Zuckermann, 2002) die in hun onderzoek vinden dat het heel moeilijk is voor mensen om iets te doen, zonder een duidelijke doelstelling en achtergrond.

#### ***Faciliteren van ruimte***

Het verkrijgen van duidelijkheid over de rol, moet volgens de Research Fellows gepaard gaan met steun van het management en gefaciliteerde ruimte (in zowel uren als budget). Chan & Chan (2005) noemden dat, wanneer professionals autonomie, flexibiliteit en het

verder kunnen ontwikkelen van kennis als mogelijkheden geboden krijgen, zij hun managers als effectief zullen zien en betere prestaties gaan leveren. Dit kan hun rol ten goede komen. Er bestaat een positieve correlatie tussen de faciliteiten die de organisatie regelt en de efficiëntie van het werk door professionals (Manolopoulos, 2006). Het geven van ruimte in het schrijven van directe of indirecte uren, geeft volgens de Research Fellows aan dat je als organisatie ook de ruimte geeft aan de Research Fellows om de rol uit te kunnen voeren. Als me niets verwacht, is het volgens de Research Fellows ook van belang daar mogelijkheden toe te geven en hen op die manier serieus te nemen.

### ***De houding van de Research Fellow***

Argyris (1991) noemt dat het van belang is dat, voor professionals om zichzelf te ontwikkelen en effectief te leren, zij hun eigen rol kritisch bekijken en er op reflecteren. Wanneer gesproken wordt over de rol van de Research Fellows in de organisatie, is een dergelijke kritisch-reflectieve houding weinig aanwezig; er wordt veel nadruk gelegd op wat de organisatie moet faciliteren. Toch wordt er door de Research Fellows veelvuldig genoemd dat men overstijgend moet kunnen denken in de in- en externe buitenwereld van de R&D-organisatie, maar ook over afdelingen en domeinen heen. Op die manier kan zowel de Research Fellow als de Vergadering haar rol efficiënt en effectief neer te zetten. Deze mate van overstijgend denken is iets wat de Research Fellow zélf moet doen en waarvan de Research Fellows ook noemen dat dit een vaardigheid is die zij allemaal dienen te bezitten. Een van de Research Fellows noemde zelfs dat om overstijgend te kunnen denken, hiervoor het vertrouwen nodig is dat de collega- Research Fellows dit ook doen. Dat dit overstijgend denken niet geheel vanzelfsprekend is, is al onderwerp van onderzoek geweest bij Ferlie *et al.* (2005). Zij deden succesvol onderzoek om de sociale en cognitieve grenzen tussen professionals of groepen van professionals weg te halen in twee casestudies in de gezondheidszorg. Zij noemden dat sociale interactie, vertrouwen en motivatie van belang waren om dergelijke grenzen te overkomen. Juist vertrouwen is een waarde die door de Research Fellows is genoemd in het kader van de samenwerking met andere Research Fellows.

---

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit hoofdstuk 4 geanalyseerd, met elkaar verbonden en waar nodig ondersteund of tegengesproken met wetenschappelijke literatuur. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de geformuleerde verwachtingen uit hoofdstuk 2 en geven we antwoord op de twee hoofdvragen. Daar waar de conclusies een nieuw of totaal ander beeld scheppen over de aanwezig kennis omtrent professionals en professionals in transformerende organisaties, wordt hier in de discussie bij stilgestaan.

---

## 6. Conclusie & Discussie

In dit onderzoek is getracht een inzicht te geven in twee hoofdvragen over professionals, specifiek Research Fellows, in de transformerende organisatie.

*Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?*

*Hoe zien Research Fellows hun rol in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze rol te kunnen uitvoeren?*

Door middel van de reacties en consequenties die de Research Fellows verbonden aan de transformerende organisatie, is er inzicht verkregen in de betekenisgeving die Research Fellows geven aan de transformerende organisatie. Dit heeft geleid tot het kunnen beantwoorden van de eerste hoofdvraag. De tweede hoofdvraag is beantwoord door inzicht te krijgen in welke rol de Research Fellows voor zichzelf en voor de Vergadering zagen in de transformerende organisatie.

In dit hoofdstuk gaan we in paragraaf 6.1 in op de op conclusies die worden verbonden aan de resultaten (hoofdstuk 4) en de analyse (hoofdstuk 5). De conclusie geeft per hoofdvraag een samenvatting van de concepten besproken in de analyse en sluit af met een korte conclusie per hoofdvraag. In paragraaf 6.2 gaan we nog eenmaal dieper in op wat deze conclusies betekenen voor de wetenschap en waar mogelijkheden liggen voor toekomstig onderzoek. We sluiten af met de validiteit beperkingen van dit onderzoek (paragraaf 6.4).

### 6.1. Conclusies

#### **Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?**

Omtrent betekenisgeving spelen een aantal concepten een rol. Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de betekenis die wordt gegeven aan de transformerende organisatie en de betekenis die wordt gegeven wanneer men zelf consequenties ervaart die schadelijk zijn voor het eigen werk, maar ook de organisatie. Er werd in dit onderzoek niet verwacht dat er een duidelijk onderscheid te zien zou zijn in de *algemene perceptie over de transformerende organisatie* en de *perceptie van bepaalde veranderingen*. Dit heeft te maken met dat er geen consensus bestaat onder de Research Fellows of er daadwerkelijk sprake is van een *transformerende organisatie*.

Dat er meer emotionele reacties ontstaan wanneer de Research Fellow zelf consequenties ondervindt, is in overeenstemming met bestaande literatuur over onder andere gepercipieerde individuele consequenties (Van den Heuvel *et al.*, 2013; Oreg, 2006). Dit komt overeen met de verwachting dat er een negatieve betekenisgeving zou ontstaan wanneer de Research Fellow zelf werd geraakt door de veranderingen. Ook werd verwacht dat de rol van de Vergadering hier van invloed op is. Voor deze laatste verwachting zijn geen aanwijzingen gevonden.

De transformatie van de organisatie wordt gezien als noodzakelijk en zelfs plezierig, omdat het vernieuwing brengt. De specifieke invulling van sommige veranderingen, zoals de

ingevoerde organisatiestructuur, leiden echter wel tot negatieve consequenties. Wanneer er door de Research Fellows wordt gesproken over de consequenties, is dat niet in de vorm van ontslag of onzekerheid omtrent werk, maar in de vorm van een afname van *value congruence* (Kristoff, 1996. In Hoffman & Woehr, 2005). Als gevolg van de invoering van de nieuwe organisatiestructuur zijn er volgens de Research Fellows belangrijke waarden in het gedrang gekomen. Waarden als focus op de inhoud en kwaliteit, autonomie (makkelijk zelf beslissen) en identificatie met collega's door goede samenwerking komen naar voren als waarden die als consequentie van de ingevoerde organisatiestructuur onder druk zijn komen te staan. Het zijn deze consequenties, die negatieve reacties oproepen over de veranderingen die gaande zijn. Deze waarden zijn voor de rol van de professional in de literatuur belangrijke kenmerken. Door een vermindering van *value congruence*, vermindert de *person-organization fit*.

Door een vermindering van *value congruence*, vermindert de *person-organization fit*. Deze *value congruence* lijkt een sterke rol te spelen in het proces van verandering. De verandering roept heftige en uitermate negatieve reacties op in de *uitwerking*, niet zozeer in de gedachte achter de ingevoerde organisatiestructuur. Burnes & Jackson (2011) stellen dat in het proces van implementatie *value congruence* van groot belang is. Hier komt ook de attitude van de Research Fellow zelf bij kijken; de implementatie van een verandering wordt uiteindelijk bepaald door de medewerkers zelf. Zeker in een transformatieproces, wat zowel een verandering van structuren en systemen, als ook attitudes en houdingen vergt (Bartunek, 1988. In Chapman, 2002), kan dit invloed hebben op de uiteindelijke uitwerking van de verandering. De Research Fellows zien de veranderingen omtrent de organisatiestructuur dus wel als *ingrijpend*, maar hangen hier geen consequenties aan voor hun eigen houding en attitude. Wanneer een verandering wel een dergelijke verandering van houding en attitude verwacht, zoals het geval is bij de matrixstructuur, werkt dit belemmerend op het uiteindelijk behalen van de doelstelling van de verandering.

Uit de literatuur komt vaak naar voren dat een verminderde match tussen de organisatie en het individu van invloed is op de commitment van de Research Fellows (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Hoffman & Woehr, 2005). Deze bevinding wordt door dit onderzoek niet bevestigd. Ondanks de afname van *value congruence*, leidt dit niet tot een afname van commitment. Dit is in lijn der verwachting dat er geen grote schommelingen ontstaan omtrent commitment bij de organisatie. De mogelijkheden die de R&D-organisatie biedt lijken hierin een rol te spelen. Voor de Research Fellows is duidelijk dat de inhoud en vorm van het werk dat zij bij de R&D-organisatie kunnen uitvoeren, niet direct mogelijk is in andere organisaties. Dit geeft aan dat de Research Fellows sterker lijken gecommitteerd aan hun werk. De Research Fellows geven aan dat, ondanks de veranderingen die het werk in de organisatie soms belemmeren, zij hun werk kunnen blijven uitvoeren. Dit is in lijn met de verwachting dat *career commitment* een grotere nadruk zou krijgen in de interviews. De nadruk op het werk verklaart ook waarom, ondanks de afname van de *person-organization*

fit, dit geen verdere consequenties heeft voor de relatie tussen de Research Fellow en de organisatie.

Een bevinding waarover geen verwachting is uitgesproken, heeft te maken met hoe de reacties en consequenties die de transformerende organisatie oproept, met elkaar in verband staan. Volgens de review van Oreg *et al.* (2011) leiden reacties tot bepaalde consequenties. In dit onderzoek blijkt dat de verandering naar de ingevoerde organisatiestructuur heeft geleid tot een afname van bepaalde waarden in de organisatie (*flexibiliteit in de organisatie*), die op hun beurt weer reacties (*frustratie, stress*) oproepen. Deze reacties leiden op hun beurt tot bepaalde antecedenten in de organisatie (*verminderd vertrouwen in de organisatie*). De eenzijdige verbanden die Oreg *et al.* (2011) in hun model naar voren laten komen, lijken in het geval van een transformationele verandering onvoldoende te zijn.

### **Conclusie**

Men vindt de continue staat van verandering waarin de organisatie verkeert logisch en noodzakelijk. De Research Fellows ervaren de huidige veranderingen echter niet als ingrijpend. De veranderingen die nu gaande zijn, zien zij als naweeën van de ingevoerde organisatiestructuur van vier jaar geleden. Op basis van de theorie van *discontinuous change* die stelt dat dergelijke veranderingen gepaard gaan met een lange tijdsspanne, meervoudige en opeenvolgende veranderingen en incomplete transitie wordt geconcludeerd dat er wel sprake is van een transformationele verandering. De transformerende organisatie heeft geleid tot in het gedrang komen van waarden als autonomie, kwaliteit en identificatie met collega's, waardoor de *person-organization fit* vermindert. Deze afname van *value congruence* speelt in deze organisatie een belangrijke rol in het proces van de transformerende organisatie, niet zozeer in de doelstelling. Tegelijkertijd speelt in dit proces ook de perceptie van de Research Fellows op transformationele verandering een rol; zij verbinden geen consequenties aan hun eigen attitude en houding, terwijl dit in een transformationele verandering wel nodig is om het proces van de verandering succesvol te doorlopen. De afname van *value congruence* leidt tot een negatieve betekenisgeving aan de transformerende organisatie, maar dit is een gevolg van een gebrek aan de verandering van attitudes en houding. Aan de andere kant leiden deze negatieve reacties en consequenties niet tot een afname van commitment. Sterker nog; de commitment bij het werk lijkt versterkt. De betekenis die de Research Fellows geven aan hun werk is van groter belang dan de betekenis die zij geven aan de transformerende organisatie en de daarbij behorende consequentie van een afname van *person-organization fit*. Bovenstaande bevindingen brengt de onderzoeker tot de conclusie dat de Research Fellows een ambigue betekenis aan de transformerende organisatie geven. Er is geen aanwijzing gevonden dat de Vergadering van invloed is op de betekenisgeving aan de transformerende organisatie.



## Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?

Tijdens de interviews over de rol van de Research Fellow in de transformerende organisatie leek er vaak gesproken te worden over de rol van de Research Fellow in de organisatie *an sich*, in plaats van over de transformerende organisatie. Deze twee perspectieven op de organisatie met betrekking tot de rol van de Research Fellow lijken echter overeen te komen. Dit werd bevestigd door de overeenkomstige rolkenmerken die werden genoemd tussen de rol van de Research Fellow en de rol van de Research Fellow in de transformerende organisatie. Gezien de perceptie van de Research Fellows dat de organisatie continu in verandering is, is het logisch te verklaren dat de beschreven rollen overeenkomen. De drie rollen die de Research Fellow voor zichzelf ziet weggelegd, staan met elkaar in verbinding en komen overeen met de literatuur over rolkenmerken van de professional. De rol in het ontwikkelen en opleiden van anderen wordt deels ondersteund door de theorie van de sociale drijfveer van Noordegraaf (2007), die stelt dat professionals graag werken in *communities* waar ze kennis delen en leren van anderen. De inhoudelijk-strategische rol komt voort uit de grote mate van kennis en expertise die de Research Fellow heeft. Dit kenmerk wordt door de Research Fellow gezien als een van de belangrijkste kenmerken. De Research Fellow ziet hier zowel een rol voor het van buiten naar binnen halen van kennis, maar combineert deze met het uitdragen van de kennispositie van de R&D-organisatie in de samenleving. De wens om bepaalde waarden uit te dragen, vloeit voort uit de *ethische drijfveer* van Noordegraaf (2011) en speelt een belangrijke rol in de transformerende organisatie. Kennis is de belangrijkste waarde voor de R&D-organisatie en de Research Fellow ziet een rol voor zichzelf weggelegd om deze kennis op de juiste manier te borgen én naar buiten te brengen.

Een laatste rol die de Research Fellows voor zichzelf zien weggelegd, en waar zowel de inhoudelijk-strategische rol als de rol in het ontwikkelen en opleiden van anderen uit voort lijken te vloeien, is de rol van *verbinder*. In de theorie van het 'pure professionalisme' (Noordegraaf, 2007) is deze rol niet terug te vinden. Echter in de veranderende omgeving, verandert ook de rol van de professional. Juist in de nieuwe onderzoeken naar professionals lijkt de vaardigheid om relaties aan te gaan een steeds grotere rol te spelen (Noordegraaf 2011). De rol van verbinder komt naar voren in de twee andere rolkenmerken (het verbinden van verschillende lagen in de organisatie en het verbinden van de in- en externe context), maar staat ook op zichzelf. Zo kan de verbindende rol ook van pas komen in het creëren van draagvlak en de verbinding zijn tussen werkvloer en management.

Noordegraaf (2007) en Ferlie *et al.* (2005) zien de groepsvorm van professionals als een belangrijk onderdeel van hun identiteit. Veel van de Research Fellows zien ook een grote waarde in de kennisuitwisseling tussen de collega-Research Fellows. Zeker in de veranderende rol van de professional (Noordegraaf, 2011) zal men veel meer moeten werken in multidisciplinaire teams. De wens van de Research Fellows om een meer externe rol aan te nemen en hun adviesrol sterker te maken past hier goed in; zij zien wel dat zij zelf

de Vergadering moeten verbeteren. Zeker in het kader van de transformerende organisatie en de ontwikkeling van de nieuwe strategieperiode zien zij veel meerwaarde in het geven van inhoudelijk-strategisch advies en het neerzetten van de organisatie in de buitenwereld middels de Vergadering.

### ***Willen de Research Fellows een rol op zich nemen?***

Omdat in hoofdstuk 2 al is gesproken over de gewenste rol van de Research Fellow als (inhoudelijk) leider, is er in dit onderzoek bewust stilgestaan bij de (pro)actieve rol die de Research Fellow zelf neemt in de transformerende organisatie. Hoewel een deel van de Research Fellows kenmerken noemt die overeenkomen met transformationeel leiderschap, zoals het zijn van een inspirator en het creëren van draagvlak (Kavanagh & Askanansy, 2006; Boselie, 2010, pg. 220; Gilley, Gilley & McMillan, 2009), lijkt deze rol niet voor iedereen weggelegd. Er lijkt hier sprake te zijn van een onderscheid tussen de Research Fellows in mate van *actieve oriëntatie* (Brown & Cregan, 2008) en *stuwkracht* (Noordegraaf, 2011). Dit verschil lijkt zich te manifesteren in de observatie dat er Research Fellows zijn met een organisatie-brede oriëntatie en de Research Fellows die meer gericht zijn op het eigen vakgebied. De Research Fellows met een meer actieve oriëntatie lijken minder cynisme te vertonen dan de Research Fellows met een minder actieve oriëntatie. Dit is overeenkomstig het onderzoek van Brown & Cregan, (2008). Ook informele relaties lijken hier een rol te spelen: Research Fellows die de contacten hebben, kunnen zichzelf meer betrekken in de transformerende organisatie of worden hier sneller in betrokken (Zenger, Lazzarini, & Poppo, 2001, p. 2. In Diefenbach & Sillince, 2011). Men beschrijft qua vaardigheden een rol die men wel *kan oppakken*, maar daarvoor is ook een intrinsieke motivatie van de Research Fellow nodig.

### ***Wat hebben ze nodig om die rol te kunnen uitvoeren?***

Om een proactieve rol te kunnen uitvoeren, is er een *commitment to change* nodig. Het is juist deze vorm van commitment die gewenst is, omdat deze positieve correlaties vertoont met supportief gedrag voor de verandering (Herscovitch & Meijer, 2002). Autonomie over de rol en de mate van betrokkenheid zijn bepalend voor een *commitment to change*. Onderzoek van Koestner (1984. In Gagné, Koester & Zuckermann, 2002) wees al uit dat mensen meer geneigd zijn iets te doen als ze weten wat de doelstelling is. Een duidelijke omschrijving van de rol en doelstellingen voor de Research Fellow en de Vergadering kan helpen in het faciliteren van een (pro)actieve rol. De duidelijkheid moet gepaard gaan met een aantal faciliteiten vanuit de organisatie. Voor professionals leiden de juiste faciliteiten en werkomgeving tot effectiever en efficiënter werken (Manolopoulos, 2006). Dit kan weer de impact van de Research Fellows in de organisatie vergroten.

Naast de benodigde faciliteiten van de organisatie, is de vaardigheid van 'overstijgend denken' iets wat de Research Fellow zelf moet bezitten. Onderzoek van Ferlie *et al.* (2005) heeft al uitgewezen dat dit beperkt kan worden door de sociale en cognitieve grenzen die professionals ervaren tussen professionals onderling. Vertrouwen en sociale interactie

hebben bewezen deze belemmeringen weg te kunnen nemen; deze beide elementen zijn ook genoemd door de Research Fellows als benodigdheden.

### **Conclusie**

Er is een rol weggelegd voor Research Fellows in de organisatie in de vorm van een inhoudelijk-strategische rol en de rol van verbinder. De Research Fellow zien een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie, maar zien deze niet specifiek anders als hun rol in de organisatie 'an sich'. Dit wordt geconcludeerd naar aanleiding van de resultaten, waarin de rolkenmerken die Research Fellows voor zichzelf noemen in de organisatie, bij specifiek doorvragen overeenkomen met de rolkenmerken die zij voor zichzelf zien in de context van een transformerende organisatie. Daarnaast komen deze rolkenmerken ook overeen met kenmerken van zowel (transformationeel) leiderschap, zoals inspireren, een voorbeeldfunctie hebben en het creëren van draagvlak. Ook voor de Vergadering zijn de adviesrol en een externe rol van belang in de transformerende organisatie, volgens de Research Fellows. De Research Fellows hebben de vaardigheden om een (pro)actieve rol in de transformerende organisatie op zich te nemen, de vraag is echter of de Research Fellows deze rol *willen* nemen; hoewel er een besef van rol is, lijkt deze niet door iedereen op een actieve manier te worden opgepakt. De Research Fellows met een organisatie-brede blik spelen een proactievere rol dan de Research Fellows die meer gefocust lijken op hun eigen vakgebied. De mate waarin de Research Fellow informele relaties aangaat en de actieve oriëntatie naar de transformerende organisatie zijn ook van invloed op de proactieve rol. Andersom geldt juist, dat de mate van *organizational change cynism* sterker aanwezig lijkt te zijn wanneer de actieve oriëntatie minder is. Om een proactieve rol te kunnen uitvoeren, zijn volgens de Research Fellows betrokkenheid bij de transformerende organisatie op inhoudelijk-strategisch vlak, inbedding in de organisatie en een duidelijke rol, faciliteiten vanuit de organisatie en de vaardigheid van overstijgend denken nodig.

## **6.2 Discussie**

### **Wetenschappelijke bijdrage en aanbevelingen voor verder onderzoek**

In dit gedeelte gaan we verder in op de conclusies en (vernieuwde) wetenschappelijke inzichten. Waar nodig wordt een voorstel gedaan voor verder wetenschappelijk onderzoek.

In de eerste plaats is in dit onderzoek uitgegaan van een transformationele verandering. Gedurende de interviews rees steeds vaker de vraag of deze transformatie wel aanwezig was in de perceptie van de Research Fellows. De onderzoeker heeft gedurende haar tijd in de organisatie van veel verschillende veranderingen gehoord, die elkaar ook snel opvolgden en tot veel reacties leidden in de organisatie. Er leek dus zowel sprake van *continue* als *ingrijpende* veranderingen (met veel impact voor de medewerkers). Waar de Research Fellows de ingevoerde organisatiestructuur zien als *een* verandering, en de huidige veranderingen en consequenties zien als *naweeën* van deze structuur, is vanuit de perceptie van het management dit allemaal onderdeel van de transformatie naar een sterkere focus

op technologieontwikkeling en samenwerking. Dit zijn juist de twee aspecten die de Research Fellows verbeterd willen zien! Een verklaring voor het verschil in perceptie kan gevonden worden in literatuur naar visie, planning en communicatie van de verandering. Het neerzetten van een juiste visie kan leiden tot een duidelijke vergezicht en helderheid over het pad wat bewandeld dient te worden om daar te komen (Landau, Drori & Porras, 2006). Hoewel het idee van waar de R&D-organisatie naartoe moet ontwikkelen (een sterke focus op technologieontwikkeling en samenwerking) gewenst is door zowel management als Research Fellows (zo blijkt uit de wens waar de organisatie volgens hen naartoe moet ontwikkelen), lijkt er onduidelijkheid te bestaan over welke stappen er genomen moeten worden om daar te komen. Of, anders gesteld; waar de ingevoerde organisatiestructuur voor het management onderdeel is van de visie, is dit voor de Research Fellows juist iets wat die visie belemmert. Hier komt het belang van helderheid over het traject van de verandering naar voren. Naast duidelijkheid over de impact die de verandering gaat hebben, is het volgens Rafferty & Griffin (2006) ook van belang dat duidelijk is hoe lang de verandering gaat duren en of er een duidelijk begin en eindpunt kan worden gedefinieerd (Glick, Huber, Miller, Harold, & Sutcliffe, 1995. In Rafferty & Griffin, 2006). Te weinig besef van de ingrijpende en vele veranderingen die de nieuwe technologiefocus met zich meebrengt, kan deels het verschil verklaren in perceptie tussen management en Research Fellows. Hier komt het belang van goede, gedegen en continue communicatie naar voren (Gilley *et al.*, 2005; Goodman & Truss, 2004; Van den Heuvel *et al.*, 2013), evenals het belang van een visie en doelstelling achter de veranderingen (Landau *et al.*, 2006).

Ook een ogenschijnlijk gebrek aan besef dat een succesvolle uitwerking van een verandering, in dit geval de organisatiestructuur, betekent dat de eigen houding en attitude moeten veranderen. Chapmann (2002) geeft in haar onderzoek aan dat het voor individuen van belang is om attitudes, waarden en houdingen te veranderen om andere veranderingen te kunnen laten plaatsvinden (zie quote hieronder). Ook Carter *et al.* (2012) noemen dat continue verandering van medewerkers verlangt om niet alleen werkrouines te veranderen, maar ook sociale relaties en omgangsvormen. Het lijkt juist aan deze verandering van de *eigen* houding en attitude te ontbreken in de transformerende organisatie. Dit gebrek aan besef over de eigen rol in het proces kan te maken hebben met een gebrek aan communicatie over de achterliggende gedachte van de ingevoerde organisatiestructuur en de (langdurige) impact die dit op de organisatie kan hebben. Communicatie, de eigen houding en attitude en duidelijkheid over de planning en impact van de verandering (verwachtingenmanagement) kunnen in de toekomst bijdragen aan een betere afstemming van de transformationele verandering in de organisatie. Dit kan ook leiden tot een andere betekenisgeving. Door de ingrijpende vorm van transformationele verandering op zowel de organisatie als de betrokkenen, verdient verder onderzoek naar de juiste manier van communicatie en verwachtingenmanagement in een transformationele verandering meer aandacht.

Zoals in de inleiding al gesproken, lijkt de complexiteit van een transformationele verandering de reden te zijn dat literatuur naar organisatieverandering onvoldoende in staat lijkt te zijn om te leiden tot succesvolle initiaties, omdat deze kennis de complexe interacties tussen actoren en verschillende contexten onvoldoende in beeld brengt. Gedurende het onderzoek kwam naar voren dat de eenzijdige verbanden die het gehanteerde model van Oreg *et al.* (2011) liet zien, onvoldoende verklaring geven omtrent de betekenisgeving (bestaande uit reacties en consequenties) van de transformerende organisatie. De consequenties van de transformerende organisatie lijken betrekking te hebben op een afname van bepaalde waarden in de organisatie. Dit leidt weer tot bepaalde reacties, maar leidt ook tot een bepaalde cultuur in de organisatie die weer van invloed kan zijn op volgende veranderingen. Doordat transformationele verandering inherent is aan veel achtereenvolgende veranderingen, kan een negatieve betekenisgeving van de transformerende organisatie ervoor zorgen dat ook volgende veranderingen inherent al als negatief worden gezien; een dergelijke situatie lijkt bij de Research Fellows het geval. Zij zijn sceptisch naar de nieuwe strategieperiode en de veranderingen die daarmee gepaard gaan. Het model legt deze complexe verbanden niet uit. Dit kan te maken hebben met het feit dat dit model is gecreëerd op basis van een review waarvan een groot deel van de onderzoeken betrekking hadden op *specifieke* veranderingen. Zoals al gesteld in de inleiding, wordt transformationele verandering als een complexe verandering gezien, waarin veel actoren en belangen een rol spelen. Dit onderzoek lijkt deze gedachtegang te bevestigen: Transformationele veranderingen worden door Chapmann (2002) al gezien als een springplank voor andere veranderingen:

*“(...) shifts in relevant attitudes, beliefs and values are the springboard for other planned changes to processes, structures and systems”.*

Een transformationele verandering is dus een zeer dynamisch en interactief concept. Hoewel veranderingen vaker als interactief en dynamisch worden betiteld, heeft de onderzoeker geen eerder onderzoek kunnen vinden hoe relaties en verbanden omtrent reacties, consequenties en antecedenten eruit zien in een transformationele verandering en bovenal welke rol de waarden van een organisatie hierin spelen. Dit onderzoek geeft hier een eerste wetenschappelijk inzicht in. Verder kwantitatief onderzoek zou kunnen uitwijzen of de verschillende mogelijke verbindingen tussen reacties, waarden, consequenties en antecedenten vastgesteld kunnen worden.

Dit onderzoek heeft met haar eerste hoofdvraag een antwoord willen geven op de vraag hoe Research Fellows betekenis geven aan de transformerende organisatie. De conclusie is uiteindelijk dat de betekenisgeving vrij ambigue is. In de conclusie wordt al uitgebreid stilgestaan bij aan de ene kant een afname van *value congruence*, maar aan de andere kant geen verdere verregaande persoonlijke consequenties als een afname van commitment en daarmee een afname van werktevredenheid, of zelfs een intentie om de organisatie te verlaten. Dit resultaat wordt in dit onderzoek uitgelegd door *career commitment*. Doordat

de Research Fellow voornamelijk gecommiteerd is aan zijn werk en hierin geen directe last ondervindt van de transformerende organisatie, is er geen directe invloed op commitment bij de organisatie. Hiermee geeft het huidige onderzoek een verdiepend inzicht in de vorm van betrokkenheid van Research Fellows bij de (transformerende) organisatie. *Career commitment* lijkt uit de resultaten het sterkst naar voren te komen, maar ook affectieve reacties naar de organisatie spelen een rol. Daarmee bevestigt dit onderzoek het onderzoek van Kidd & Green in dat professionals meer gecommiteerd zijn aan de hun werk, maar spreekt dit onderzoek tegelijk ook tegen in dat dit ook zou leiden tot een grotere intentie om de organisatie te verlaten. Ook onderzoek van Koslowsky *et al.* (2012) wordt tegengesproken; zij vonden dat specifiek de technische sector een grotere relatie heeft met *career commitment* en de intentie om de organisatie te verlaten. De affectieve reacties die ook in dit onderzoek naar voren komen, kunnen hier een verklaring voor geven. Uit de resultaten blijkt dat men affectieve reacties uitspreekt naar de organisatie, omdat de organisatie de beste mogelijkheden biedt om uitdagend werk te hebben, met een impact voor de samenleving en een grote mate van autonomie. Het grote belang dat professionals hechten aan bepaalde waarden, komt ook naar voren uit onderzoek van Noordegraaf (2007, 2011). Om die reden wordt in deze discussie ook de mogelijkheid van *value commitment* genoemd als mogelijke verklaring voor commitment bij professionals. Dit zou ook in overeenstemming zijn met de ethische drijfveer zoals beschreven door Noordegraaf (2007), waarin naar voren komt dat kwaliteit en het op de juiste manier uitvoeren van het beroep van grote waarde zijn voor de professional. Een verder onderzoek naar de invloed van *value commitment* zou een verdieping kunnen geven op hoe professionals betrokken kunnen blijven bij de organisatie.

Tegelijkertijd zou men verwachten dat als men gecommiteerd is aan bepaalde waarden van het werk en de organisatie, men alsnog verregaande persoonlijke consequenties zou verbinden aan het feit dat een aantal van deze waarden in het gedrang zijn. Dit zou kunnen betekenen dat bepaalde waarden van grotere waarde zijn voor professionals dan anderen. Een andere verklaring in deze context kan de attitude en instelling van de Research Fellow zelf zijn. Door een van de Research Fellow werd genoemd dat mensen uit de R&D-organisatie houden van mopperen. Dit zou kunnen betekenen dat de Research Fellows de veranderingen en de consequenties helemaal niet als heel erg belemmerend ervaren. Gezien de oprechte gesprekken en reacties die uit de interviews naar voren kwamen, lijkt dit onwaarschijnlijk. Een andere reden zou kunnen liggen in dat deze groep professionals inderdaad onvoldoende veranderbereid zijn; dit uit zich in de negatieve reacties omtrent de nieuwe structuur, maar ook in het geen verregaande consequenties verbinden aan de veranderingen, zoals een intentie om te vertrekken, omdat dit niet in hun aard zit. Hoewel professionals juist bekend staan om hun flexibiliteit, lijken professionals in R&D-organisaties juist minder flexibel (Joo, 2010; “*Mobiliteit zou technici goed doen*”, 2013; Kochanski & Ledford, 2001). Wanneer dit waar is, kan ook *continuance commitment* nog een rol spelen in deze context. Continuance commitment betekent dat een individu bij de organisatie betrokken is, omdat vertrekken (letterlijk of figuurlijk) teveel ‘kost’ (Herscovitch & Meijer,

2002). Wanneer professionals uit R&D-organisaties daadwerkelijk minder veranderbereid zijn, is een dergelijke commitment bij de organisatie goed te verklaren; vertrekken zou dan vanuit hun persoonlijkheid teveel 'kosten'. Een verder onderzoek naar de veranderbereidheid van deze specifieke groep professionals zou deze organisatie en andere R&D-organisaties meer inzicht kunnen geven in de veranderbereidheid in en buiten de organisatie en de eventuele rol van continuance commitment hierin.

Hoewel verwacht was dat de Vergadering een rol zou kunnen spelen in de betekenisgeving, zijn hier geen aanwijzingen voor gevonden. Onderzoek van Tummers (2014) vond dat beroepsgroepen invloed hebben op hoe de professional kijkt naar de verandering. De Vergadering bestaat echter uit dezelfde individuen. Deze individuen bepalen de betekenisgeving aan de transformerende organisatie, het collectief lijkt hier geen rol te spelen.

Dit onderzoek heeft ook een eerste inzicht willen geven in hoe Research Fellows, een specifieke groep professionals, een rol voor zichzelf zien weggelegd in de organisatie. Zoals genoemd in de conclusie is er hier een onderscheid te maken in *willen* en *kunnen*. Er zijn aanwijzingen gevonden in dit onderzoek dat een organisatie brede oriëntatie, de mate van informele relaties en actieve oriëntatie naar de verandering toe met elkaar in relatie staan én een positieve invloed hebben op de proactieve rol van de Research Fellow in de organisatie. Er zijn voldoende aanwijzingen dat de persoonlijke attitude en houding van grote invloed is op hoe de verandering wordt gepercipieerd (oa. Wanberg & Banas, 2000; Oreg, 2006). Er lijkt echter nog geen onderzoek te bestaan naar hoe persoonlijke houding en attitude van professionals een proactieve rol in de transformationele verandering ondersteunen. Hier zou een eerste verder onderzoek naar kunnen worden uitgevoerd. Omdat dit, voor zover de onderzoeker bekend, de eerste keer is dat er onderzoek is gedaan naar hoe de professional zélf een actieve rol kan spelen of oppakken in de organisatie, verdient dit onderzoek verdere opvolging in kwantitatief onderzoek om relaties vast te stellen.

De veelgenoemde rol van verbinder is nog niet veel gehoord in de literatuur naar professionals, maar onderschrijft de nieuwe rol van de professional in het *hybride professionalisme* zoals beschreven door Noordegraaf (2007, 2011). In deze vorm van professionalisme is het relationele aspect erg belangrijk en heeft de professional interdisciplinaire kennis en interactieve vaardigheden nodig. Onder deze vaardigheden zou het 'overstijgend denken' goed kunnen passen. Noordegraaf (2007) stelt zelfs dat deze *hybride professional* zeer relevant is in een omgeving waar beslissingen niet meer door een persoon kunnen worden genomen en waarin de vraag stijgt, maar de capaciteiten verkleinen. Ook voor deze organisatie lijken deze vaardigheden voor professionals dus gewenst. Noordegraaf (2007) spreekt echter niet over deze rol in een transformerende context. De Research Fellows zien, naast het binnenhalen van kennis in hun inhoudelijk-

strategische rol, de rol van verbinder als belangrijk aspect in de transformerende organisatie. Daarmee geven zij zowel invulling aan de wens van de R&D-organisatie om meer met andere partijen samen te werken, als aan hun eigen wens om de Vergadering een meer externe rol te geven. Tegelijkertijd staat deze rol van verbinder willen zijn en de vaardigheid van overstijgend denken in contrast te staan met het gegeven dat de Research Fellows in de Vergadering daar zitten op basis van hun expertise. Dit kan de discrepantie verklaren tussen het gegeven dat bijna alle Research Fellows noemen dat men overstijgend moet kunnen denken, maar dat er volgens de participanten ook nog veel sprake is van denken vanuit de eigen expertise. De sociale en cognitieve grenzen die Ferlie *et al.* (2005) vond in het onderzoek naar medische professionals, creëren als vanzelf een langzame stroom van kennis in de groep (Brown & Duguid, 2001. In Ferlie *et al.*, 2005). Met andere woorden; juist het gegeven dat deze mensen denken vanuit een bepaalde expertise, belemmert hen in het kunnen verbinden van hun kennis met andere expertises. Men zou zelfs kunnen stellen dat dit de klassieke rol van de Research Fellow in stand houdt, waarbij expertise en kennis heel hoog in het vaandel staan. Tegelijkertijd wordt er iets anders van deze mensen verlangd. In het hoofdstuk ‘aanbevelingen’ komen we hier op terug.

### **Validiteit**

De interviews en de manier van interpreteren zijn zo valide mogelijk uitgevoerd. De gesprekken zijn open ingestoken en hebben veel ruimte gelaten aan de participant. Op een aantal concepten is doorgevraagd, als bleek dat er geen duidelijk antwoord op werd gegeven. Zo werd op de vraag *‘Hoe zien jullie een rol weggelegd voor jezelf in de transformerende organisatie?’* veelal geantwoord met een beschrijving van de rol van de Research Fellow in de organisatie. Wanneer dit het geval was, werd er specifiek doorgevraagd op de rol van de transformerende organisaties. De participanten leken vrij open en transparant in het gesprek. Emoties als trots en frustratie kwamen duidelijk naar voren (zie bijlage E). Toch kan er sprake zijn geweest van ene terughoudendheid omtrent de rol van management of de wens voor een hoger salaris. Er is verder zo duidelijk mogelijk gecommuniceerd over op welke manier er met de resultaten werd omgesprongen en wie welke versie van het onderzoek te lezen kreeg. Alle interviews zijn geheel uitgewerkt en naar de Research Fellows toegestuurd. Wanneer er om gevraagd werd, zijn kleine zinswijzigingen veranderd of bepaalde uitingen verwijderd.

Daarnaast heeft de onderzoeker zes maanden rondgelopen in de organisatie. Op die manier heeft zij een verdiepend inzicht gekregen in wat er gaande was, maar dit kan ook een keerzijde hebben gehad. Hoewel er uiteraard geprobeerd is de informatie verkregen uit verschillende lagen van de organisatie niet mee te laten spelen in de interviews, kan het af en toe gebeurd zijn dat de onderzoeker een bepaalde invulling gaf aan een antwoord, of zich mee liet slepen in het verhaal van de Research Fellow. Dit is later altijd gecorrigeerd en gecheckt, als bleek dat dit niet was wat de Research Fellow bedoelde. Ten tijde van het opschrijven en interpreteren van de resultaten was de onderzoeker niet langer werkzaam



bij de organisatie. Dit heeft een meer afstandelijke houding naar de organisatie en betrokkenen gecreëerd.

### **Beperkingen**

Allereerst was dit de eerste keer dat de onderzoeker een kwalitatief onderzoek uitvoerde. Dit kan van invloed zijn geweest op de manier van analyseren en interpreteren. Hoewel er continu gewerkt is met onder andere het boek van Boeije (2012) in het achterhoofd, vergt goed kwalitatief onderzoek ervaring, zo stelt ook van Zwieten & Willems (2004). Dit kan verschil hebben gemaakt in de verdiepende interpretatie van de resultaten en de analyse.

Met betrekking tot de doelgroep is er sprake van een drietal beperkingen die van belang zijn om te noemen. De kans bestaat dat de Research Fellows niet zozeer *meer* veranderingen ervaren, maar zich *bewuster* zijn van wat er gaande is in de organisatie. Juist doordat zij op hoog niveau meepraten over de omstandigheden waarin de R&D-organisatie verkeert, krijgen zij een compleet beeld. Dit komt ook overeen met bevindingen van Rafferty & Griffin (2006): *“In addition, more senior employees are also more likely to receive more information about key strategic events occurring in the company, including organizational change”*. Dit kan in de interviews het beeld hebben geschetst dat het lijkt of er meer veranderingen gaande zijn, terwijl in de praktijk dit mee zou kunnen vallen. Een tweede belemmering specifiek voor de doelgroep is dat zij zich geen zorgen hoeven te maken om het kwijtraken van een baan. Gezien hun status en kennisniveau, hebben de organisatieveranderingen er geen directe invloed op het behoud of verlies van hun baan. Literatuur wijst uit dat de reactie en omgang met verandering afhankelijk is van hoe groot de invloed is op de betrokken persoon zelf. Gepercipieerde individuele consequenties zijn hier een voorbeeld van; volgens Kavanagh & Ashkanasy (2006) zijn het deze individuele consequenties die bepalen of iemand de verandering accepteert. Dit wordt ondersteund door Van den Heuvel *et al.* (2013).

Daartegenover staat dat door de nieuwe strategieperiode, Research Fellows hun ‘titel’ wel kwijt kunnen raken. Er bestaat binnen de groep Research Fellows onduidelijkheid over hoe dit gebeurt en wat dit met mensen doet. Dit is onvoldoende in de gesprekken naar voren gekomen om een conclusie aan te verbinden. Theoretisch gezien zou dit wel van invloed kunnen zijn geweest op de mate waarin Research Fellows hun mening deden gelden in de interviews, uit angst dat hun uitspraken invloed zouden hebben op deze benoeming. Om die reden is ervoor gekozen het onderzoeksverslag (inclusief quotes) niet door betrokken managers te laten lezen. Een (kortere) versie van dit verslag wordt gebruikt bij de presentatie aan de R&D-organisatie, waar de quotes uit zijn gehaald. Ook gezien de uitgebreide interviews en de mening die een aantal Research Fellows is toegedaan, kan men ervan uitgaan dat dit niet van invloed is geweest op de inhoud van de gesprekken.

Ondanks deze beperkingen is de onderzoeker van mening dat dit onderzoek zo valide en betrouwbaar mogelijk is uitgevoerd. Dit onderzoek heeft laten zien dat transformationele

verandering een dynamisch concept is, wat veel impact kan hebben op zowel de organisatie als de betrokkenen. De rol die de professional daarin zelf kan spelen, verdient nog meer aandacht in de literatuur. De professional, zeker in de vorm van de Research Fellow, heeft de vaardigheden en boegbeeldfunctie om van grote waarde te zijn voor zowel de in- als externe organisatie. Men moet dit zelf wel willen en de organisatie moet hen hierin ook serieus ondersteunen. Wanneer dit het geval is, kan de Research Fellow een bijzondere rol aannemen als *hybride professional*, waarin niet alleen inhoud, maar ook het relationele aspect van veel waarde is. Dit onderzoek heeft hiermee een aantal nieuwe en verdiepende inzichten opgeleverd in hoe professionals betekenis geven aan de transformerende organisatie en welke rol zij hierin voor zichzelf zien weggelegd.

Met dit hoofdstuk sluit het wetenschappelijke gedeelte van dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk worden er aanbevelingen geformuleerd voor het management en de Vergadering van de organisatie.

## 7. Aanbevelingen voor de organisatie

Naar aanleiding van dit onderzoek komen een aantal elementen naar voren die verbeterd kunnen worden in de huidige transformatie die de R&D-organisatie doormaakt. De aanbevelingen zijn gericht op de Research Fellows zelf, maar ook de betrokkenen vanuit HR en het management. Waar nodig worden deze aanbevelingen aangevuld met literatuur; in dit geval kan er in het aangehaalde artikel verder worden gelezen over het betreffende thema.

### Communicatie in de transformerende organisatie en de rol van de Research Fellow hierin

- 1) Er bestaat een discrepantie tussen de Research Fellows en het management of er sprake is van een transformationele verandering en daarmee ook in welk perspectief de matrixstructuur geplaatst moet worden. Voor de Research Fellows wordt de matrixstructuur gezien als *een* verandering. Volgens HR/management is deze verandering van structuur juist een *onderdeel* van een transformatie en niet een verandering op zichzelf. Zoals in dit onderzoek te lezen kan dit meerdere verklaringen hebben:
  - *Een discrepantie in visie/doelstelling:* dit lijkt hier niet het geval – zowel HR/management als de Research Fellows zien dat de organisatie moet ontwikkelen naar een meer netwerkgeoriënteerde organisatie met een focus op samenwerking met andere partijen.
  - *Een discrepantie in duidelijkheid over het proces:* hier lijkt wel sprake van te zijn. Rafferty & Griffin (2006) raden in hun artikel aan niet alleen duidelijkheid te scheppen over de doelstelling van de transformatie, maar ook over de verwachte impact, de verwachte tijdsduur en de hoeveelheid en ingrijpende vorm van veranderingen die nodig zijn om daar te komen. Het is dus ook van belang de betrokkenen in de organisatie op de hoogte te brengen welke stappen er genomen moeten worden om daar te komen.
  - De eigen houding en attitude: onder andere Chapmann (2002) geeft in haar onderzoek aan dat het voor individuen van belang is om attitudes, waarden en houdingen te veranderen om andere veranderingen te kunnen laten plaatsvinden. Uiteindelijk is het aan de mensen in de organisatie zélf of een verandering ook daadwerkelijk lukt. Dit besef lijkt onder de Research Fellows niet voldoende aanwezig te zijn; er wordt onder andere aangegeven dat zij, wanneer nodig, om de structuur heen werken. Tegelijkertijd kan dit verklaard worden doordat er bij de Research Fellows een gebrek aan besef is over de rol van de matrixstructuur in het grote geheel van de transformatie. Dit gebrek aan besef over de eigen rol in het proces kan te maken hebben met een gebrek aan communicatie over de achterliggende gedachte van de matrixstructuur en de (langdurige) impact die dit op de organisatie kan hebben.

2) De Research Fellows geven aan dat zij meer betrokken hadden willen worden in de ontwikkeling van de nieuwe strategie en in de huidige situatie betrokken willen *blijven*. Hier ligt een mogelijkheid om winst te behalen voor zowel de Research Fellows als de organisatie. Autonomie en participatie leiden sneller tot *commitment to change*. Dit is een sterke voorspeller voor supportief gedrag bij de verandering (Herscovitch & Meijer, 2002). Wanneer het vertrouwen wordt gegeven om de verandering met veel autonomie in te vullen, heeft dit een positieve relatie met affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Parish, Cadwallader & Busch, 2008; Wanberg & Banas, 2000). Het is zowel *commitment to change* als *commitment bij de organisatie* die van belang zijn voor de binding van mensen aan de organisatie. Autonomie en participatie kan op twee manieren bereikt worden:

- *De rol als inhoudelijk-strategisch verbinder:*

Juist in het communiceren van de visie achter de transformatie, maar ook het proces van transformatie kunnen de Research Fellows een interessante rol spelen. Zij zijn een schakel in en buiten de organisatie. Zij zien een rol als verbinder als zeer belangrijk in hun eigen rol; waarom dit kenmerk niet inzetten in het communiceren over de visie en doelstelling en *hoe* deze behaald gaat worden? De Research Fellows zien deze rol voor zichzelf weggelegd, voornamelijk op inhoudelijk-strategisch gebied.

- *De rol als bewaker van ethiek:*

Vanuit hun rol als professionals zijn Research Fellow opvallend sterk gebrand op ethische waarden in de organisatie; is de kwaliteit voldoende en wordt er gewerkt binnen en met bepaalde waarden? Ook in deze borging van waarden kunnen de Research Fellows een kritische rol spelen. Dit heeft ook als voordeel dat de Research Fellows zelf een rol spelen in de borging van waarden, waarvan zij nu vinden dat die in de organisatie verminderen. Volgens Burnes & Jackson (2011) draagt betrokkenheid bij aan de afname van *organizational change cynism* en daarmee aan een afname van weerstand.

*Advies 1 & 2: De Raad van Bestuur/hoger management en verantwoordelijken voor het transformatieproces zouden er goed aan doen niet alleen de (nieuwe) visie van de organisatie te communiceren, maar ook zo concreet mogelijk te maken met welke stappen men daar dient te komen. Onder communicatie wordt ook duidelijkheid scheppen omtrent de verwachte attitude en houding voor de Research Fellows (en andere professionals/medewerkers) bedoeld. Maak duidelijk welk gedrag van hen verwacht wordt om de organisatieverandering te doen slagen. De Research Fellows hebben hierin ook een eigen rol; zij zullen hun attitude en houding ook moeten aanpassen conform de nieuwe wensen. Door de Research Fellows al in een vroeg stadium te betrekken bij de ideeën en hoe dit de inhoudelijke strategie gaat beïnvloeden, zullen zij hierin eerder een proactieve rol oppakken. Ze hebben de vaardigheden en mogelijkheden om dit te doen, nu is het zaak hier ook een intrinsieke motivatie voor te creëren door hen mede-eigenaar te maken van het*

*proces. Deze rol kan op inhoudelijk-strategisch gebied en als bewaker van ethiek ingevuld worden.*

### **Benodigheden om deze rol uit te voeren**

Zowel vanuit de organisatie als vanuit de eigen attitude en houding zijn een aantal aanpassingen nodig om de Research Fellow in staat te stellen een proactieve rol te pakken. Voor professionals leiden de juiste faciliteiten en werkomgeving tot effectiever en efficiënter werken (Manolopoulos, 2006). Tegelijkertijd geven de Research Fellows aan dat de organisatie hier een beperkte rol in speelt. Om die reden ondersteunt de onderzoeker de brief die 16 juli jl. is verstuurd door de Vergadering aan de Raad van Bestuur van de R&D-organisatie. In de volgende aanbeveling wordt niet ingegaan op het praktisch faciliteren van de Research Fellows en de Vergadering, maar wordt dit bekeken vanuit een breder perspectief; namelijk het duidelijk inbedden van deze Research Fellows in de organisatie.

- 3) Discrepantie in de manier waarop de rol gewenst is en hoe er nu invulling aan wordt gegeven, lijkt een oorzaak te zijn van het gevoel onvoldoende te zijn ingebed in de organisatie. Die discrepantie is echter lastig op te lossen als er alleen maar om input wordt gevraagd van de Vergadering zelf; zij zijn in de uitvoering van hun rol ook afhankelijk van hoe zij in de organisatie worden gepercipieerd. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het perspectief van de Research Fellow en geeft daarmee onvoldoende weer hoe andere actoren in de organisatie deze rol zien. Gezien het belang van de Research Fellow voor de organisatie en hun betrokkenheid bij de verandering (zij dragen die immers ook uit naar buiten), is het verstandig in een breder perspectief dit gesprek aan te gaan.
- 4) Uit dit onderzoek komt naar voren dat er een onderscheid lijkt te bestaan tussen de Research Fellow in de mate van actieve oriëntatie omtrent de transformerende organisatie. Dit onderscheid kan ontstaan zijn door onduidelijkheid over de rol van de Research Fellow. Is de benoeming 'Research Fellow' een verlengde van een ontwikkelingslijn, een eretitel of heeft het een strategische functie? Dit heeft invloed op wat er verwacht kan worden van de Research Fellow én wat de organisatie moet bieden.

Het is mogelijk dat de hierboven beschreven rol in de transformerende organisatie onvoldoende tot uiting komt, omdat de rol en de verwachtingen omtrent van de Research Fellow sowieso onduidelijk zijn voor andere actoren, of verwachtingen niet lijken uit te komen. Om die reden het volgende advies.

*Advies 3: organiseer een sessie omtrent de 'verwachtingen Research Fellows'. Hierin worden de Raad van Bestuur, managing directors, HR, het lijnmanagement en uiteraard de Vergadering zelf uitgenodigd. In deze sessie kan gesproken worden over:*

- *Is de benoeming 'Research Fellows' een verlengde van een ontwikkelingslijn, een eretitel of heeft het een strategische functie*

- *de huidige & verwachte rol van de Research Fellows*
- *de huidige & verwachte rol van de Vergadering*
- *de toegevoegde waarde van beide entiteiten in de transformerende organisatie.*

*Advies 4: Wanneer er uit de sessie naar voren komt dat er daadwerkelijk een onderscheid bestaat onder de Research Fellows, wordt geadviseerd zowel de eretitel als de strategische rol aan te houden, maar het de Vergadering van vorm te laten veranderen. Wanneer de wens blijft bestaan om de Vergadering te laten opereren als denktank van de R&D-organisatie voor zowel de Raad van Bestuur als de buitenwereld, wordt geadviseerd hier een selecte groep van strategisch-georiënteerde Research Fellows in te plaatsen, die, wanneer nodig, de hulp in kunnen roepen van de meer op het vakgebied georiënteerde Research Fellows (of anderen). Hiermee wordt met de titel 'Research Fellow' zowel het belang kennis gewaardeerd als een proactieve rol mogelijk gemaakt, maar niet verplicht gesteld.*

### **Gevolgen voor de houding en attitude van de Research Fellows en de Vergadering**

Naast dat de organisatie de Vergadering en haar individuen moet faciliteren, mag zij ook iets verwachten van de Research Fellow.

- 5) Uit onderzoek van onder andere Ferlie *et al.* (2005) blijkt dat professionals die gebonden zijn aan de eigen sociale en cognitieve grenzen deze makkelijker kunnen doorbreken als er sprake is van veel sociale interactie en vertrouwen. De Research Fellows noemen dat zij onderling aspecten als tijd, prioriteit en vertrouwen nodig lijken te hebben voor een stevige en sterke rol en dito de Vergadering. Om die reden is het voor ieder individu van belang om na te gaan of en op welke manier er prioriteit wordt gegeven aan de Vergadering én hoe zij hun rol hierin vorm willen geven.
- 6) In navolging van punt 5, zijn ook duidelijke afspraken omtrent de besluitvorming van de Vergadering nodig. De Vergadering schreef in juni een brief aan de Raad van Bestuur over de invulling van de Vergadering. Dit onderzoek onderstreept de wens van meer werken in petit comité. Het werken in een dergelijke opstelling vergt echter ook duidelijke afspraken binnen de Vergadering; heeft een petit comité een mandaat namens de Vergadering, of spreken zij vanuit hun eigen rol?

*Advies 4, 5 & 6: Gezien het proces van evaluatie van de rol van de Vergadering vindt de onderzoeker het moeilijk om hier een concreet advies te geven over wat de Research Fellows en organisatie hieraan moeten doen – er is al veel gaande. Om die reden wordt dit laatste advies afgesloten met de dringende boodschap om kritische zelfreflectie uit te voeren en te blijven uitvoeren op de eigen individuele rol én op de eigen rol in de Vergadering. Deze sterke collectieve rol verdient ook op praktisch gebied nog een slag verdieping, wanneer het gaat om besluitvorming en mandaat.*

## Literatuurlijst

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn . *Harvard Business Review*, (productnummer 4304).
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. (Rede)*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boselie, P. (2010). *Strategisch Human Resource Management. A balanced approach*. Berkshire: The McGraw-Hill Companies.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategisch Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (4) , 667-686.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Succes and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11 (2), 133-162.
- Carter, M., Armenakis, A., Feild, H., & Mossholder, K. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*.
- Chan, A., & Chan, E. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of construction engineering and management*, 413-422.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.
- Chapmann, J. (2002). A framework for transformational change in organisations. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (1), 16-25.
- Chawla, A., & Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (6), 485-498.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*, 25 (5), 247-292.
- Cullen, K., Edwards, B., Camron Casper, W., & Gue, K. (2013). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: implications for perceived organizational support, job satisfaction and performance. *Journal of Business Psychology*.
- Diefenbach, T., & Sillence, J. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32 (11), 1515-1537.

- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: the mediating role of professionals. *The Academy of Management Journal*, 48 (1), 117-134.
- Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: motivation, communication and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75-94.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4 (3), 217-228.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Henderson, G. M. (2002). Transformative learning condition as a condition for transformational change in organizations. *Human Resource Development Review*, 1 (2), 186-214.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 356-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Heuvel, S. v., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 72-95.
- Hoffman, B., & Woehr, D. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioural outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69-85.
- Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (S1), 81-103.
- Kerr, S., Von Glinow, M., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of "professionals" in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behaviour and human performance*, 18, 329-345.
- Kidd, J. M., & Green, F. (2006). The careers of research scientists. Predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*, 35 (3), 229-251.
- Kirton, G., Greene, A., & Dean, D. (2007). British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (11), 1979-1994.
- Kochanski, J., & Ledford, G. (2001). "How to keep me" - Retaining technical professionals. *Industrial Research Institute*, 31-38.



- Koslowsky, M., Weisberg, J., Yaniv, E., & Zaitman-Speiser, I. (2012). Ease of movement and sector affiliation as moderators of the organizational and career commitment. Turnover intentions link. *International Journal of Manpower, 33* (7), 822-839.
- Levay, C., & Waks, C. (2009). Professions and the Pursuit of Transparency in Healthcare: Two Cases of Soft Autonomie. *Organization Studies, 30* (5), 509-527.
- Manolopoulos, D. (2006). What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource Management, 17* (4), 616-647.
- Mdletye, M., Coetzee, J., & Ukpere, W. (2013). Emotional reactions to the experiences of transformational change: evidence from the department of correctional services of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 14* (4), 501-516.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 458-473.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management, 14* (1), 55-75.
- Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society, 39* (6), 761-785.
- Noordegraaf, M. (2011). Risky Business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization Studies, 32* (10), 1349-1371.
- onbekend. (2014, januari 17). *Mobiliteit zou technici goed doen*. Retrieved februari 20, 2014, from <http://www.yacht.nl/content/corporate/nieuws/2014/01/20140116-mobiliteit-goed-voor-technici.xml?cfv=&cfb=&cfk=&cp=5&>
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15* (1), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47* (4), 461-524.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 21* (1), 32-52.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organization change. *The Academy of Management Review, 25* (4), 783-794.

- Punt, P., Weggeman, M., & Fisccher, O. (2005). Organisatieveranderingen met blijvende toegevoegde waarde. Een casestudie binnen het productcreatieproces. *Management & Organisatie*, 50-54.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1154-1162.
- Rogers, E. (2001). A theoretical look at firm performance in high-tech organizations. What does existing theory tell us? *Journal of High Technology Management Research*, 39-61.
- DE R&D-ORGANISATIE-topman ziet topsectoren lijden onder bezuinigingen. (2013, oktober 30). Retrieved februari 13, 2014, from [www.nuzakelijk.nl: http://www.nuzakelijk.nl/ondernemen/3615396/de R&D-organisatie-topman-ziet-topsectoren-lijden-bezuinigingen.html](http://www.nuzakelijk.nl/ondernemen/3615396/de-R&D-organisatie-topman-ziet-topsectoren-lijden-bezuinigingen.html)
- Tummers, L. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde (nog te publiceren)*.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes toward organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2), 160-174.
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Zedtwitz, M. v., & Gassman, O. (2002). Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development. *Research Policy*, 31, 569-588.
- Zedtwitz, M. v., Gassman, O., & Boutellier, R. (2004). Organizing global R&D: challenges and dilemmas. *Journal of International Management*, 10, 21-49.
- Zwieten, M. v., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek . *Huisarts & Wetenschap*, 47 (13), 631-635.

## **Bijlage A – Competentieprofiel Research Fellow**

(Stuk geschreven door een Managing Director van de R&D-organisatie in 2010, geanonimiseerd en aangepast voor openbare doeleinde)

### **1. Inleiding**

Research Fellows zijn onze top-experts in de technologische ontwikkelingslijn, die een belangrijke rol vervullen binnen de organisatiestrategie. Research Fellows hebben een essentiële rol in het bereiken van de gewenste impact door de organisatie: zij zorgen ervoor dat het kennisniveau van de organisatie niet alleen hoog is (borging van kennisontwikkeling), maar ook is erkend in de buitenwereld en tevens wordt gevraagd in marktopdrachten en cofinancieringstrajecten (externe positionering).

Om deze rol goed in te kunnen vullen zijn drie dimensies van belang.

1. Persoonlijk en inhoudelijk leiderschap;
2. Kennisontwikkeling (intern): daarvoor is een rol en positie binnen de besluitvormingsprocessen van de R&D-organisatie van belang (dit betreft m.n. het strategisch kennisproces);
3. Kennisontwikkeling en vertegenwoordiging van de R&D-organisatie extern: een expert-rol waar de buitenwereld op kan vertrouwen, waarmee impact wordt gegenereerd.

### **2. Verankering Research Fellows binnen de organisatie**

Hoewel Research Fellows over het algemeen geen sleutelpositie hebben in de organisatorische hiërarchie, zouden ze wel structureel en herkenbaar verankerd moeten zijn aan de hiërarchie. Als we het hebben over verankering wordt snel alleen gedacht aan een hiërarchische verankering. Dat is vanuit de geschiedenis van de organisatie wellicht niet onlogisch, aangezien binnen de organisatie veel processen via de lijnorganisatie liepen. Echter, een verankering in het proces zou, zeker in de huidige en toekomstige themagestuurde projectorganisatie, weleens essentiëler kunnen zijn. Uiteindelijk is invloed kunnen uitoefenen op de juiste momenten en de juiste plaats waar het om gaat. Dat betekent dat Research Fellows op het juiste moment in besluitvormingsprocessen een niet-vrijblijvende rol van betekenis vervullen. En dat betekent ook vanzelfsprekend dat daar rechten en plichten en verantwoordelijkheden hand in hand gaan.

Research Fellows hebben een hiërarchische plek binnen één van de expertisegroepen van hun expertisegebied, vervullen een strategische rol binnen de kennisontwikkeling en hebben invloed op de keuzes voor de korte en langere termijn van het expertisegebied. Daarnaast hebben ze een richtinggevende rol in de strategie van de markt-kant, bv. via de impactteams, waar ze samen met de propositiemanager input geven aan het thema.

De verankering van de Research Fellows in de strategische processen bij de organisatie is weergegeven in Bijlage 1, waarin een deel van het managementsysteem van de organisatie is weergegeven. In dit managementsysteem heeft elk proces een eigenaar. Door de koppeling van de Research Fellow aan het managementsysteem weet elke eigenaar van elk proces of en wanneer Research Fellows geconsulteerd moeten worden. Consulteren is niet vrijblijvend en betekent dat de Research Fellows - naast andere betrokkenen - een stem hebben in het besluitvormingsproces.

(...) De Research Fellows zullen in deze processen ook senioren, medioren en junioren uit de technologielijn betrekken. In die werkvelden waar geen Research Fellow benoemd is, wordt de technologielijn expliciet geconsulteerd door een senior scientist te betrekken.

Er moet worden opgemerkt, dat niet elke Research Fellow alle rollen zal oppakken. De invulling hiervan zal in overleg met de individuele Research Fellows worden besproken, gerelateerd aan de context waarin ze opereren.

## Bijlage B – Topiclijst

Concept	Topics
	<i>Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?</i>
	<i>Hoe zien Research Fellows een voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie en wat hebben zij nodig om deze rol te kunnen uitvoeren?</i>
<i>opmerkingen vooraf</i>	pas voorbeelden geven als antwoord niet de juiste richting op gaat, of als men daar om vraagt.
<b>Introductie</b>	zelf voorstellen Mag ik tutoyeren?
	Dit gesprek wordt uitgevoerd in opdracht van de R&D-organisatie en wordt gebruikt voor mijn afstuderen voor de master <i>Strategisch Human Resource Management</i> aan de Universiteit Utrecht.
	Uiteindelijke resultaten zullen besproken worden in de Vergadering, evt. met expertisedirecteuren en betrokken HR-personen
	Gegevens worden volstrekt vertrouwelijk behandeld en de interviews geanonimiseerd.
	Ik maak gebruik van een semi-gestructureerd interview, waarin de nadruk ligt op uw verhaal, mening en ervaringen.
	Mag ik dit interview opnemen?
start opnemen	Doel van onderzoek: inzicht krijgen in hoede Research Fellows betekenis geven aan de transformerende/veranderende organisatie en hoe zij een rol voor zichzelf en de Vergadering zien weggelegd
	Interview zal ongeveer een uur duren. U krijgt het transcript toegestuurd om te controleren op onwaarheden/onvolledigheden.
	Zijn er verder nog vragen?
<b>Start interview</b>	
<b>Openingsvraag</b>	Kunt u kort iets vertellen over uw functie? Wat voor organisatie is de R&D-organisatie? We spreken in dit onderzoek over de R&D-organisatie als transformerende organisatie Welke veranderingen maakt de R&D-organisatie door?
<b>Beoordelen van transformatie</b>	<i>interne organisatie</i> <i>externe invloed/veranderingen</i> <i>transformationele verandering</i>
<b>(rol als RF professionele rol)</b>	Wat is uw beeld van de richting waarin (de positie van) de R&D-organisatie zich ontwikkelt? Wat vindt u van deze veranderingen die de R&D-organisatie doormaakt?
<b>(rol als mens/)</b>	Welke reacties roepen de veranderingen op?
<i>reacties op transformatie</i>	<i>commitment aan/meewerken aan verandering</i> <i>intentie om te vertrekken/blijven- retentie!</i> <i>commitment aan werk/organisatie</i> <i>let op commitment aan de transformatie</i>
<b>consequenties uitkomsten van transformatie</b>	Tot welke consequenties leiden de veranderingen? <i>werkgerelateerd</i> <i>persoonsgerelateerd</i>

<b>perceptie rol</b>	Wat is uw bijdrage aan de verandering?
	Hoe bent u betrokken bij de veranderingen?
	Ziet u een rol voor uzelf als Research Fellow weggelegd in ( <i>het proces</i> ) de transformerende organisatie?
	Ziet u een rol voor de Vergadering weggelegd in de transformerende organisatie?
	Is de door u beschreven rol al onderdeel van uw huidige rol?
	<i>Waarom wel/niet?</i>
	<i>Sluiten het huidige competentieprofiel en takenpakket op de door u beschreven rol aan?</i>
<b>benodigheden voor rol</b>	Wat heeft u als Research Fellow nodig om de gewenste rol in de transformerende organisatie te kunnen uitdragen?
	Wat heeft de Vergadering nodig om de gewenste rol in de transformerende organisatie te kunnen uitdragen?
	<i>waardering (tastbaar/niet tastbaar)</i>
	<i>rol management</i>
	<i>rol HR</i>
	<i>marketing &amp; communicatie - rol naar buiten</i>
	<i>We hebben het gehad over de veranderingen die gaande zijn in de R&amp;D-organisatie, wat u daarvan vindt en welke rol u als Research Fellow en de Vergadering daarin spelen</i>
<b>Afsluiting</b>	Zijn er nog zaken die u wil toevoegen bovenop wat al is gezegd?
	over de transformerende organisatie
	over de rol die daarin voor uzelf is weggelegd
	over de rol die daarin voor de Vergadering is weggelegd
<b>Rol Research Fellow</b>	
	1. Persoonlijk en inhoudelijk leiderschap;
	2. Kennisontwikkeling (intern): daarvoor is een rol en positie binnen de besluitvormingsprocessen van de R&D-organisatie van belang (dit betreft m.n. het strategisch kennisproces);
	3. Kennisontwikkeling en vertegenwoordiging vande R&D-organisatie extern: een expert-rol waar de buitenwereld op kan vertrouwen, waarmee impact wordt gegenereerd.

## **Bijlage C - Participantenlijst**

### **vertrouwelijk**

Participant A: Man, Domein Technical Science

Participant B: Vrouw, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant C: Man, Domein ELSS

Participant D: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant E: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant F: Man, Domein Technical Science

Participant G: Man, Domein Technical Science

Participant H: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant J: Man, Domein Technical Science

Participant K: Man, Domein Technical Science

Participant L: Vrouw, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant M: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant N: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant O: Vrouw, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant P: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant Q: Man, Domein Earth & Life Social Sciences

Participant R: Man, Domein Technical Science

Participant S : Man, Domein Technical Science

Participant T : Man, Domein Technical Science

## Bijlage D - Briefing

(...)

Beste Research Fellow,

Allereerst hartelijk dank voor het willen meewerken aan een gesprek over de Research Fellows in de transformerende organisatie.

Als afstudeerder van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht zal ik in opdracht van de organisatie de komende weken interviews afnemen bij de leden van de Vergadering.

Dit gesprek gaat over de transformerende organisatie en de rol die Research Fellows hierin voor zichzelf zien. De transformerende organisatie is gebaseerd op het gegeven dat de omgeving van deze organisatie steeds meer en sneller verandert en dat deze organisatie in die veranderingen goed mee moet kunnen. In 2015 begint zij aan een nieuwe strategie-periode met bijbehorende nieuwe organisatie; uw organisatie zit op dit moment midden in dit proces en dit vergt veranderingen nu en in de toekomst waar u als Research Fellow in meer of mindere mate onderdeel van bent. Dit onderzoek richt zich op het geheel aan veranderingen die uw organisatie doormaakt en de betekenis die u er aan geeft.

Een transformerende organisatie betekent ook dat de rollen van de mensen in die organisatie eventueel veranderen. De organisatie ziet de nieuwe strategieperiode als een natuurlijk moment om in gesprek te gaan over de rol van de Research Fellow.

Het doel van dit gesprek is *om inzicht te krijgen in de beoordeling die Research Fellows geven aan de transformerende organisatie, welke rol zij zichzelf daarin geven en wat zij nodig hebben om die rol te kunnen uitvoeren*. Er wordt ingegaan op de rol van de Research Fellow als individu, als ook de rol van de Vergadering.

Er wordt gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview; dat betekent dat het gaat om uw antwoorden, mening en visie over bepaalde concepten. Er wordt toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Deze opname wordt na het interview geheel (letterlijk) uitgeschreven en wanneer u dat wenst, naar u toegestuurd om zaken aan te vullen of aan te passen. Uiteraard worden de interviews volledig geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld. In de resultaten wordt naar de gehele groep gekeken, niet naar het individu. De resultaten van dit onderzoek worden in juli gepresenteerd in de Vergadering.

Namens de organisatie wil ik u nogmaals hartelijk danken voor uw medewerking en hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Voor tussentijdse vragen en/of opmerkingen kunt u mij bereiken op onderstaande gegevens.

Met vriendelijke groet,

Lieveke Peeters  
(e-mail)  
(telefoonnummer)

## Bijlage E - Stappenplan naar conclusies

### 1. Stappenplan voor het beantwoorden van hoofdvraag 1:

#### Hoe geven Research Fellows betekenis aan de transformerende organisatie?

1) Betekenisgeving is gedefinieerd door te kijken naar de reacties en consequenties van de Research Fellows als gevolg van de transformerende organisatie.

Er is onderscheid gemaakt in drie punten:

- a) Welke veranderingen zijn er gaande?
- b) Reacties
- c) Consequenties; deze gingen altijd over waar de matrixstructuur naar leidde

Omdat punt 1 (welke veranderingen zijn er gaande) geen antwoord geeft op de hoofdvraag, is dit deel teruggebracht naar een tweetal punten waar de organisatie volgens de Participanten naar toe moet veranderen. Opvallend is dat deze twee punten sterk overeen kwamen met de doelstelling van de ingevoerde organisatiestructuur. Punt 2 is vervolgens bewust gescheiden, omdat de emotionele reacties altijd een uiting waren van de ingevoerde organisatiestructuur of een andere verandering die de directe omgeving schaadde. Daardoor resulteerde het onderscheid uiteindelijk in 3 punten:

- a) Algemene percepties over de transformerende organisatie en welk doel dit dient
  - b) Reacties die emotioneler van aard waren; deze vonden altijd plaats wanneer er gesproken werd over de matrixstructuur of wanneer de directe omgeving werd geraakt
  - c) Consequenties; deze gingen altijd over waar de ingevoerde organisatiestructuur naar leidt of heeft geleid – hier is bewust doorgevraagd op commitment, omdat commitment wordt gezien als katalysator van ook werktevredenheid en intentie om de organisatie te verlaten.
- 2) De algemene percepties leiden tot het idee dat er geen sprake is van transformationele verandering; veel participanten beoordeelden de veranderingen niet als ingrijpend genoeg. Om die reden is er in de analyse stilgestaan bij de vraag of er sprake is van een transformationele verandering. Opvallend is dat de perceptie van de Research Fellows is van niet, terwijl in gesprekken met management en HR er wel degelijk wordt gesproken over een transformatie. Deze discrepantie wordt opgenomen in de discussie. Door sec te kijken naar de theorieën omtrent transformationele verandering (specifiek *discontinuous change*) is er door de onderzoeker wel vastgesteld dat er sprake is van een transformationele behandeling.
- 3) De *verandering van houding en attitudes voor de betrokkenen*, die in een transformationele verandering van groot belang zijn, komt helemaal niet terug in de reacties van de Research Fellows. Er wordt alleen gesproken over de invoering van



een bepaalde structuur en de consequenties die dit met zich meebrengt, *niet* over het aannemen van een nieuwe attitude of houding in de organisatie. Dit is een bevestiging van de onderzoeker dat er een discrepantie is in perceptie over het al dan niet aanwezig zijn van een transformationele verandering, maar zegt ook iets over de volgende hoofdvraag.

- 4) In het nagaan wat de consequenties waren van de veranderingen, kwamen er een tweetal consequenties naar voren; consequenties voor de organisatie en consequenties voor de participant zelf. In dit laatste geval was er nadrukkelijk gevraagd naar *commitment*, omdat dit van grote invloed is op zowel organisatie als individu en in verschillende vormen tot uiting komt.
- 5) De consequenties voor de organisatie hadden voornamelijk betrekking op een afname van waarden – en niet, zoals het model van Oreg *et al.* (2011) stelt, op een directe afname van bijvoorbeeld werktevredenheid. Hoewel gesteld als ‘consequenties voor de organisatie’, lijken juist deze consequenties veel impact te hebben. Dit leidt in de gesprekken tot veel frustratie, cynisme en pittige emotionele reacties. Om die reden is er verder gekeken naar of het model van Oreg *et al.* (2011) voldoende uitleg geeft aan de reacties en consequenties op veranderingen. Dat bleek niet zo te zijn. Transformationele verandering is een dynamisch concept, waarin de relaties niet eenzijdig zijn en ook het belang van waarden niet is opgenomen in het model.
- 6) De consequenties die worden genoemd door de Research Fellow bleken allemaal overeenkomsten te vertonen met dat wat professionals volgens de literatuur van belang achtten in een organisatie. Door uit te gaan van de theorie van *person-organization fit* is de conclusie getrokken dat de ingevoerde organisatiestructuur de Research Fellow als persoon raakt. De organisatiestructuur lijkt te leiden tot een afname van *value congruence* (afname van een ‘fit’ in waarden).
- 7) Opvallend resultaat was dat ondanks de negatieve houding ten opzichte van de matrixstructuur, de participanten de gedachte achter de matrixstructuur goed vonden. Vooral het *proces en implementatie* van de verandering lijkt dus een afname van waarden teweeg hebben gebracht. Het is juist deze uitwerking die extra focus heeft gelegd op hoe de Research Fellows hun eigen proactieve rol in dit hele traject zien.
- 8) Er is lang nagedacht over de conclusie dat er sprake is van *career commitment* in plaats van *commitment aan de organisatie*. Er is namelijk wel degelijk sprake van affectieve reacties naar de organisatie toe. Bij bestudering van de quotes blijkt echter toch vaker dat er een grote commitment is naar het werk en omdat ze dit bij de R&D-organisatie op een ideale manier tot uiting kunnen brengen, lijkt er ook een positieve betrokkenheid bij de organisatie (*organizational commitment volgt uit career commitment*). De *career commitment* is een goede verklaring voor waarom er geen verdere consequenties aan de transformerende organisatie worden gekoppeld (zoals verminderde werktevredenheid).

## 2. Stappenplan voor beantwoorden van hoofdvraag 2:

### Hoe zien Research Fellows een rol voor zichzelf weggelegd in de transformerende organisatie?

- 1) Om antwoord te geven op deze vraag is de vraag gesteld of en hoe de Research Fellow een rol zien voor zichzelf en voor de collectieve rol van de Vergadering.
- 2) Opvallende bevinding was dat ondanks de duidelijke vraag hoe de Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd in de transformerende organisatie, zij als vanzelf begonnen over hun rol in de organisatie. Dit kan twee betekenissen hebben; zij zien geen rol voor zichzelf weggelegd óf zij zien dezelfde rol voor zichzelf weggelegd in zowel de organisatie als de transformerende organisatie. Voor deze laatste beredenering is om twee redenen het meeste steun: de Research Fellows noemen dat iedere organisatie altijd in verandering is, en daarmee ook de R&D-organisatie. Daarnaast noemen zij dezelfde rollen die zij aannemen in de organisatie, als wanneer er wordt gesproken over de transformerende organisatie. Om die reden wordt geconcludeerd dat de Research Fellows wel een rol voor zichzelf in de organisatie zien weggelegd, ondanks dat zij vooral spreken over hun rol in de organisatie an sich.
- 3) Er lijkt een verschil te bestaan tussen de huidige rol, de gewenste rol en de rol die wordt uitgevoerd. Het is voor de onderzoeker complex om hier een conclusie uit te trekken. Er is consensus over de rol van de Research Fellow – of is dit de rol hoe die zou moeten zijn? Wanneer gevraagd werd of de rol al op deze manier werd uitgevoerd, werd meestal positief geantwoord. Toch wordt er tegelijkertijd genoemd dat de organisatie in de huidige vorm soms belemmert en komt uit (informele) gesprekken met management naar voren dat de Research Fellow zelf ook niet de door de organisatie verwachte rol aanneemt. Omdat in dit onderzoek wordt uitgegaan van het perspectief van de Research Fellow en gevraagd wordt naar hoe de Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd, wordt door de onderzoeker geconcludeerd dat de twee rollen van ‘inhoudelijk-strategische rol’ en ‘verbinder’, een goed antwoord geven op de vraag ‘hoe Research Fellows een rol voor zichzelf zien weggelegd’. Dit wordt ondersteund doordat deze rollen door de Research Fellows in zowel de organisatie an sich als de transformerende organisatie worden genoemd. De rol van ‘opleiden/ontwikkelen jong talent’ blijft gefocust als rol in de organisatie ‘an sich’ – dit is logisch gezien het feit dat deze rol in de organisatie plaatsvindt en in principe geen grotere rol speelt wanneer een organisatie in transformatie is. Dezelfde beredenering geldt voor de rol van de Vergadering (externe denktank en adviesrol) – zie punt 5.
- 4) De rol van verbinder wordt gezien als de rol waaruit de andere twee rollen voortvloeien. De Research Fellows zien deze rol voornamelijk ingevuld door het *verbinden* van de in- en externe context op een inhoudelijk strategische manier, maar ook tussen de lagen in de organisatie, zoals het opleiden van jonge wetenschappers. Het is juist in deze rol dat Research Fellows een belangrijke

meerwaarde kunnen hebben boven bijvoorbeeld (lijn)management, omdat zij met verschillende lagen en contexten in verbinding staan.

- 5) De rol van de Vergadering blijft onduidelijk. Er bestaat onder de Research Fellows geen consensus of de Vergadering een waarde heeft boven het individu. In ieder geval moet de rol van de Vergadering verbeterd worden. Er ligt volgens de Research Fellows wel een rol weggelegd in de transformerende organisatie, namelijk om het geven van inhoudelijk-strategisch advies en het zijn van een externe denktank. Zeker deze laatste rol is een duidelijke wens. Er is een duidelijk onderscheid in het individu en het collectief; waar het individu op basis van anciënniteit en persoonlijke binding ook een interne rol van verbinder kan spelen, is dit voor het de Vergadering niet mogelijk. Hieruit wordt geconcludeerd én de aanbeveling gedaan dat er sterker gekeken moet worden naar de doelstelling van de rol van het individu als de rol van de Vergadering
- 6) Er lijkt sprake te zijn van een onderscheid tussen de Research Fellows omtrent hun rol in de organisatie. Na bestudering van de aantekeningen van de transcripten en de transcripten zelf, lijkt dit onderscheid voort te komen uit hoe de Research Fellows gefocust is in de rol als Research Fellows: participanten die organisatie breed gefocust waren, leken vaker aan te geven veel informele relaties te hebben en een sterke rol voor het 'overstijgend denken' en 'verbinden' voor de Research Fellows te zien weggelegd. Deze Research Fellows leken vaker een actieve houding aan te nemen naar de transformerende organisatie door een actieve rol in het de Vergadering, actief zowel management als werkvloer te informeren en de mening te ventileren. Participanten die sterker gefocust leken op hun eigen vakgebied, werden deze informele relaties minder genoemd en leken meer te redeneren vanuit hun eigen positie in de organisatie. Zij leken minder een mening te hebben over de transformerende organisatie en voornamelijk hun rol hierin. De onderzoeker heeft besloten deze conclusie wel voorzichtig te trekken, omdat niet significant vastgesteld kan worden dat deze verschillende concepten (informele relaties, actieve oriëntatie, persoonlijke oriëntatie) een rol spelen in het al dan niet opnemen van een proactieve rol. Er wordt in de discussie geadviseerd meer onderzoek te doen naar hoe dergelijk verbanden een rol spelen in het aannemen van een proactieve rol.
- 7) Omtrent de benodigdheden is in eerste instantie door de onderzoeker een sterk onderscheid gemaakt in materiële en immateriële zaken. Zeker op het gebied van materiële zaken werden zaken genoemd als financieel budget en declarabele uren. Bij nogmaals nagaan van deze wensen, leken die meer voort te vloeien uit de wens om meer ruimte en steun te krijgen van de organisatie; hiervoor is voornamelijk inbedding in de organisatie en een duidelijke rolstelling van belang. De uiteindelijke uitwerking in bijvoorbeeld financieel budget, speelt hierin een ondergeschikte rol.