

# De middenmanager als verandermanager

De rol van de middenmanager bij het creëren van  
medewerksbetrokkenheid bij organisatieveranderingen



Manon den Hertog (3468658)  
Studente master Communicatie & Organisatie

*Scriptiebegeleider*  
dr. Madeline Winnubst  
Docent/onderzoeker Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap

28 februari 2016  
Universiteit Utrecht

*Tweede lezer*  
dr. Henk Pander Maat  
Docent/ onderzoeker master Communicatie &  
Organisatie



Universiteit Utrecht



# Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master 'Communicatie en Organisatie' aan de Universiteit van Utrecht. De periode waarin deze scriptie geschreven is, kan ik met zekerheid de meest leerzame periode van mijn studie noemen. Door de combinatie van literatuuronderzoek, empirisch onderzoek en praktijkervaring heb ik een eigen visie kunnen ontwikkelen op het vakgebied communicatie. Ik hoop dat de onderzoeksresultaten een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur en de praktijk, namelijk het bieden van inzicht aan middenmanagers van de Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland over hoe medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering Finance Transformation kan worden gecreëerd.

Tijdens het onderzoeksproces van deze scriptie hebben verschillende mensen in mijn omgeving mij geholpen. Deze mensen wil ik graag in dit voorwoord bedanken. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider, Madeline Winnubst, die mij tijdens het onderzoeksproces en het schrijfproces heeft voorzien van advies en constructieve feedback. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Marc Goumans, John-Paul Schuirink, Sabine de Gier en Peter Everts die deze afstudeeropdracht binnen HEINEKEN Nederland mogelijk hebben gemaakt. Ook wil ik de managers en medewerkers van de Business Control afdelingen bedanken voor hun medewerking bij het onderzoek. Tot slot gaat mijn dank uit naar Kristel Maas, Willem Bierens de Haan en de medewerkers van de afdeling Communicatie & Public Affairs voor de leuke en leerzame tijd die ik gehad heb bij HEINEKEN Nederland.

Utrecht, 28 februari 2016

# Managementsamenvatting

Dit onderzoek is geschreven in het kader van de masteropleiding 'Communicatie en Organisatie' en gaat over de rol van middenmanagers (afdelingshoofden) van de Business Control afdelingen bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland.

De Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland zijn sinds juni 2014 onderhevig aan Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation. Tijdens en na de overdracht van de eerste set geplande taken merken middenmanagers dat er voor het goed verlopen van de organisatieverandering meer nadruk dient te liggen op verandermanagement. Zo vragen middenmanagers zich af hoe zij het proces van beginsituatie A naar eindsituatie B zo goed mogelijk kunnen managen. Voor het realiseren van de doelen van een organisatieverandering is het volgens de wetenschappelijke literatuur van belang dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering en dus de organisatieverandering steunen. Een belangrijke determinant voor het steunen van organisatieveranderingen is volgens de wetenschappelijke literatuur medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen. Daarom is het voor het goed managen van Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van belang om na te gaan hoe middenmanagers van de Business Control afdelingen medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering kunnen creëren.

Dit onderzoek heeft daarom als doel inzicht te krijgen in welke rol(len) middenmanagers van de Business Control afdelingen kunnen vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren. Om te achterhalen hoe middenmanagers medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen kunnen creëren, staat de volgende beschrijvende en explorerende onderzoeksvraag centraal: *'Welke rol speelt de middenmanager bij het creëren van betrokkenheid van medewerkers van de Business Control afdelingen bij de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN?'.* De centrale onderzoeksvraag is beantwoord door middel van een literatuurstudie en *mixed methods* onderzoek. Dit *mixed methods* onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews (kwalitatief onderzoek) en een enquête (kwantitatief onderzoek). De onderzoeksdoelgroep bestond uit middenmanagers (afdelingshoofden) en medewerkers van de vijf Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland. Per afdeling zijn de middenmanager en één medewerker geïnterviewd. Daarnaast bestond de onderzoeksdoelgroep van de enquête uit alle medewerkers van de Business Control afdelingen. 74% van de onderzoeksdoelgroep heeft de enquête ingevuld.

De resultaten van de interviews en de enquête tonen aan dat de gehanteerde top-down ontwerpbenadering waarbij medewerkers slechts invloed hebben op besluitvorming op operationeel niveau en middenmanagers de rol van verspreider vertaler en monitor vervullen, niet leidt tot medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Sterker nog de onderzoeksresultaten doen vermoeden dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* hanteren om met de stress die door de ingrijpende organisatieverandering veroorzaakt wordt, om te gaan. Daarbij tonen de interviewresultaten aan dat medewerkers over het algemeen ontevreden zijn over *hoe* er is veranderd en dat medewerkers daardoor sceptisch zijn over de overdracht van toekomstige (meer complexe) taken naar HGSS. Zo blijkt uit de interviewresultaten dat medewerkers over het algemeen ontevreden zijn over het hebben van onvoldoende back-up in HGSS, het hebben van hoge werkdruk door instabiele

werkprocessen en het werken in een afdelingsstructuur die niet door alle medewerkers optimaal wordt bevonden. Opvallend aan de onderzoeksresultaten is dat de rol van facilitator door middenmanagers over het algemeen niet is opgepakt en door alle respondenten onbelangrijk wordt gevonden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Middenmanagers en medewerkers van de Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland zijn zich dus niet bewust van de voordelen die de rol van facilitator kan hebben voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Dit terwijl juist deze rol binnen het top-down kader van de organisatieverandering van grote invloed kan zijn op betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering. Immers, de rol van facilitator zorgt ervoor dat medewerkers kunnen participeren bij besluitvormingsprocessen wat volgens de wetenschappelijke literatuur een positief effect heeft op medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast kunnen medewerkers door te participeren bij de besluitvorming een constructieve bijdrage leveren aan *hoe* er veranderd kan worden. Daarnaast blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat mensen meer tevreden zijn over de gevolgen van beslissingen wanneer zij invloed hebben op deze beslissingen.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen een belangrijke determinant is voor het steunen van organisatieveranderingen. Steun en inzet van medewerkers is nodig om de beoogde doelen van de organisatieverandering te realiseren. Voor de verdere overdracht van taken naar HGSS en het doorvoeren van toekomstige Waves is het dus van belang dat medewerkers de organisatieverandering steunen. Daarom dienen middenmanagers hun strategisch potentieel als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern beter te benutten om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren.

Voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering wordt middenmanagers aanbevolen om participatiemogelijkheden voor medewerkers bij besluitvorming op tactisch niveau te faciliteren. Ook is het van belang dat middenmanagers feedback van medewerkers over de organisatieverandering aan hen terugkoppelen. Het faciliteren van participatiemogelijkheden en het terugkoppelen van feedback zorgen ervoor dat medewerkers ervaren dat zij een constructieve bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelen van de organisatieverandering wat medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering tot gevolg heeft. Tevens is het van belang dat middenmanagers transparant zijn over de onderwerpen die binnen het MT Finance worden besproken en dat zij algemene informatie over de organisatieverandering specificeren naar informatie die voor de verschillende afdelingen relevant is. Hierdoor wordt niet reactief maar proactief ingespeeld op de informatiebehoefte van medewerkers. Het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering is continu van belang tijdens veranderprocessen. Daarom wordt aanbevolen om middenmanagers tijdens veranderprocessen hierin te begeleiden zodat zij continu worden geattendeerd op wat wanneer in het veranderproces van belang is voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Managementsamenvatting .....	3
1. Inleiding .....	7
1.1 Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation.....	7
1.2 Aanleiding .....	7
1.3 Doel- en vraagstelling .....	8
1.4 Relevantie.....	8
1.5 Leeswijzer .....	9
2. Theoretisch Kader .....	10
2.1 Organisatieveranderingen .....	10
2.2 Betrokkenheid: de slagingskans van organisatieveranderingen.....	13
2.3 De rol van middenmanagers bij organisatieveranderingen .....	18
2.4 Samenvatting.....	23
3. Methode.....	25
3.1 Mixed Methods.....	25
3.2 Onderzoeksdoelgroep.....	26
3.3 Semigestructureerde interviews.....	27
3.4 Enquête .....	29
3.5 Kwaliteit van het onderzoek .....	32
4. Resultaten .....	35
4.1 De organisatieverandering .....	35
4.2 Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering.....	40
4.3. De rol van middenmanagers .....	45
4.4 Aanvullende bevindingen .....	52
4.5. Samenvatting.....	54
5. Conclusie & Aanbevelingen .....	56
5.1 Conclusie .....	56
5.2 Aanbevelingen .....	59
6. Discussie.....	62
6.1 Reflectie op het onderzoek .....	62
6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	63
7. Literatuurlijst.....	65

8. Bijlage .....	69
8.1 Topiclijst interview middenmanager .....	69
8.1.1 Antwoordsheet A – Middenmanager .....	71
8.1.2 Antwoordsheet B – Middenmanager .....	72
8.2 Topiclijst interview medewerker .....	73
8.2.1 Antwoordsheet C – Medewerker .....	75
8.2.2 Antwoordsheet D – Medewerker .....	76
8.3 Overzicht respondenten semigestructureerde interviews en enquête .....	77
8.4 Codeboom.....	79
8.5 Beschrijving en verantwoording enquête .....	81

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven over de context van het onderzoek: Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland. Vervolgens wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek en de doel- en vraagstellingen die in het onderzoek centraal staan. Tot slot wordt kort beschreven wat er in de volgende hoofdstukken aan bod komt.

## 1.1 Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation

### 'Organize to Win'

Zo luidt één van de strategische pijlers van HEINEKEN Nederland. Een belangrijk onderwerp dat hoort bij de realisatie van deze pijler is de organisatieverandering Finance Transformation. Deze organisatieverandering is een maatregel die is voortgekomen uit een wijziging in het kernperspectief van HEINEKEN International met betrekking tot de Finance Organisaties van het wereldwijde HEINEKEN concern. Deze wijziging bestaat uit verschillende fases, ook wel Waves genoemd en houdt in dat de focus van alle Finance Organisaties van 'Reporting' naar 'Business Partnering' verlegt wordt. In dit onderzoek staat Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation bij de Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland centraal. Wave 7 betekent voor deze afdelingen dat 'Reporting' activiteiten van deze afdelingen worden overgedragen naar het HEINEKEN Shared Services Center in Krakau (HGSS) om ruimte te creëren voor 'Business Partnering' activiteiten. Tevens betekent dit dat de Business Control afdelingen geherstructureerd worden.

Tijdens de afname van het onderzoek zijn medewerkers van de Business Control afdelingen al werkzaam in de nieuwe afdelingsstructuren en bevinden de afdelingen zich in een stabilisatiefase na de overdracht van de eerste grote set geplande taken. Om Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation te voltooien dienen nog een aantal van deze sets plaats te vinden.

## 1.2 Aanleiding

Tijdens en na de overdracht van de eerste set geplande taken merken middenmanagers dat er bij de organisatieverandering meer nadruk dient te liggen op verandermanagement. Zo vragen middenmanagers zich af hoe zij het proces van beginsituatie A naar eindsituatie B zo goed mogelijk kunnen managen. Om de beoogde doelen van de organisatieverandering te realiseren is het van belang dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering en dus de organisatieverandering steunen. Medewerksbetrokkenheid bij organisatieveranderingen is een belangrijke determinant voor het steunen van organisatieveranderingen (Herscovitch & Meyer, 2002; Turner Parish, Cadwallader & Busch, 2008). Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de middenmanager als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerend kern een sleutelpositie heeft bij organisatieveranderingen (Likert, 1961). Voor het goed managen van Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland is het daarom van belang om na te gaan welke rol(len) middenmanagers van de Business Control afdelingen kunnen vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren.

### 1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht verschaffen in welke rol(len) middenmanagers van de Business Control afdelingen kunnen vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland te creëren. Om te achterhalen hoe middenmanagers medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen kunnen creëren, staat de volgende beschrijvende en explorerende onderzoeksvraag centraal:

*Welke rol speelt de middenmanager bij het creëren van betrokkenheid van medewerkers van de Business Control afdelingen bij de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN?*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe kan een organisatieverandering wetenschappelijk geduid worden?
- 2) Hoe kan betrokkenheid van medewerkers wetenschappelijk geduid worden?
- 3) Welke rol(len) kan de (midden)manager vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te creëren?
- 4) Welke benadering van organisatieveranderingen wordt gehanteerd bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?
- 5) In hoeverre is er sprake van betrokkenheid van medewerkers bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?
- 6) Welke rollen vervullen middenmanagers van de afdelingen Business Control volgens middenmanagers en medewerkers tijdens Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?

### 1.4 Relevantie

Dit onderzoek is theoretisch interessant omdat in dit onderzoek literatuur over medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen en literatuur over de rol van de middenmanager met elkaar worden gecombineerd. Uit eerder onderzoek blijkt dat betrokkenheid van medewerkers een belangrijke determinant is voor het steunen van organisatieveranderingen (Herscovitch and Meyer 2002; Turner Parish et al., 2008) en dat de middenmanager door zijn centrale positie in organisaties een sleutelpositie heeft bij organisatieveranderingen (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997; Dopson & Neumann, 1998; Balogun, 2003; Davidson, 2002 in: Lewis et al., 2006; Mintzberg, 2006). Echter, eerder onderzoek belicht niet hoe de middenmanager zijn strategisch potentieel als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern kan benutten om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997). Eerder onderzoek naar betrokkenheid bij organisatieveranderingen gaat slechts in op factoren die van invloed zijn op betrokkenheid bij organisatieveranderingen (Conner & Patterson, 1982; Conner, 1992; Meyer & Herscovitch, 2001; Herscovitch & Meyer, 2002; Fernandez & Rainey, 2006). Hierbij wordt niet ingegaan op hoe medewerkersbetrokkenheid gerealiseerd kan worden. Daarbij gaat eerder onderzoek naar de rol van middenmanagers bij organisatieveranderingen slechts in op algemene rollen van middenmanagers tijdens organisatieverandering of rollen om onzekerheid van medewerkers te reduceren (Balogun, 2003; Mintzberg, 1973; Wolters & Natris, 2012). Dit onderzoek vormt daarom een bijdrage aan het beperkte onderzoek naar de rol van de middenmanager bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen.



Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht biedt in hoe het strategisch potentieel van de middenmanager tijdens organisatieveranderingen benut kan worden. Zo kan de middenmanager medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen creëren wanneer hij zich bewust is van de rollen die hij kan vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen te creëren.

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt bestaande literatuur over organisatieveranderingen, medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen en de rol van middenmanagers bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid kritisch behandeld. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethode en de kwaliteitscriteria van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten behandeld en in hoofdstuk 5 staan de conclusie en aanbevelingen van het onderzoek. Tot slot staat in hoofdstuk 6 een kritische evaluatie van het onderzoek, gevolgd door enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende theoretische concepten met betrekking tot de rol van (midden)managers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen toegelicht. Ook worden op basis van de literatuurstudie verwachtingen opgesteld.

### 2.1 Organisatieveranderingen

“The only thing constant within organisations is the continual change of these organisations” (Elving, 2005, p. 129). Veranderingen binnen organisaties zijn vandaag de dag door globalisering, deregulatie en het snelle tempo van technologische innovatie meer regel dan uitzondering. Een organisatieverandering – het vernieuwen van de oriëntatie, structuur en capaciteiten van een organisatie mede ingegeven door ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie – wordt in dit onderzoek dan ook gedefinieerd als een proces van continue vernieuwing (Moran & Brightman, 2001, 111 in: Todnem, 2005). Echter, zeventig procent van de organisatieveranderingen in Nederlandse organisaties lopen vroegtijdig vast of realiseren niet het beoogde resultaat (Boonstra, 2000; 2004). Het beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, klanten merken niets van de verandering en medewerkers en leidinggevenden weten niet meer wat ze moeten doen of wat er van hen verwacht wordt (Boonstra, 2000; 2004). Dit hoge percentage falende organisatieveranderingen komt overeen met ervaringen in het buitenland (Davidson, 1993; Senge et al., 1999; Wall, 2005 in: Werkman, 2009; Balogun & Hope Hailey, 2004 in: Todnem, 2005).

Door het het grote percentage falende organisatieveranderingen is de manier waarop organisatieveranderingen het beste aangepakt en beheerd kunnen worden een veel besproken onderwerp in de literatuur. Hoewel er veel verschillende manieren zijn om organisatieveranderingen te benaderen, worden hieronder de twee meest dominante benaderingen van organisatieverandering beschreven: de ontwerpbenadering en ontwikkelbenadering (Bamford & Forrester, 2003; Boonstra, 2000; 2004; Reijnders, 2015; Todnem, 2005; Werkman, 2009).

#### **Ontwerpbenadering**

Bij de ontwerpbenadering van organisatieverandering initieert, stuurt en controleert het topmanagement de verandering (Boonstra, 2000; 2004). Bij de ontwerpbenadering gaat het om veranderingen die inspelen op ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. In dit geval ervaart het topmanagement een noodzaak voor verandering en schrijft het topmanagement aan de organisatie voor hoe de verandering moet worden uitgevoerd. De ontwerpbenadering betreft dan ook een top-down veranderaanpak.

Deze benadering heeft de veranderingsliteratuur de afgelopen vijftig jaar gedomineerd en is voornamelijk gebaseerd op het ‘unfreeze, move, freeze’ principe van Lewin (1958 in: Bamford & Forrester, 2003). Een organisatieverandering wordt in dit geval gezien als een proces waarbij de organisatie een transitie doormaakt van een stabiele ongewenste situatie naar een stabiele gewenste situatie door middel van een reeks vooraf geplande stappen (Boonstra, 2000; 2004). Op basis van een probleemanalyse worden oplossingen ontworpen en geïnitieerd (Werkman, 2009). Een conceptueel einddoel wordt vastgesteld en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de verandering,

het geplande transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces (Boonstra, 2000; Reijnders, 2015).

Echter, een te ijverige top-down veranderaanpak kan problematisch zijn. Uit onderzoek blijkt dat een top-down veranderaanpak een negatief effect kan hebben op de implementatie van de verandering en de innovatieve instelling van medewerkers kan verstikken (Higgs & Rowland, 2011). Kortgezegd: een top-down geïnitieerde veranderaanpak kan verkeerd uitpakken. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat de besluitvorming plaatsvindt tussen bestuursleden van de organisatie maar zonder betrokkenheid van medewerkers, degenen die de verandering daadwerkelijk uitvoeren (Clampitt, 2012).

### **Ontwikkelbenadering**

Bij de ontwikkelbenadering van organisatieverandering worden medewerkers gezien als een bron van kennis en ervaring (Werkman, 2009). Bij deze benadering ligt de nadruk op bottom-up actie in plaats van top-down controle bij het initiëren en doorvoeren van veranderingen (Bamford & Forrester, 2003). Medewerkers worden gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan organisatieveranderingen en implementatiestrategieën. Medewerkers hebben invloed op de (doelen van de) verandering en het veranderproces. Doordat de werknemers deel hebben genomen aan de besluitvorming is de kans dat zij de verandering accepteren, begrijpen en implementeren erg groot (Clampitt, 2012). Immers wanneer medewerkers vanaf het begin bij het proces worden betrokken, hoeven zij niet (achteraf) overtuigd te worden van de noodzaak van de organisatieverandering (Reijnders, 2015).

Voorstanders van deze benadering erkennen dat kansen verloren kunnen gaan wanneer ideeën van medewerkers worden genegeerd. Echter, niet alle organisatieveranderingen kunnen geïnitieerd worden op het operationele niveau van organisaties. De kracht van bottom-up initiatieven, is tegelijk ook het nadeel. Medewerkers op operationeel niveau focussen zich gewoonlijk ook op problemen op operationeel niveau (Clampitt, 2012). Dergelijke veranderinitiatieven volstaan daarom vaak niet voor veranderingen die nodig zijn op hogere niveaus in organisaties. Zo blijkt uit onderzoek van Paul, Robertson en Herzberg (1969) dat wanneer medewerkers gevraagd worden om verbeter suggesties te geven voor hun eigen werk, zij minder dan dertig kleine veranderingen suggereren terwijl managers meer dan honderd suggesties geven waarbij veelal fundamentele veranderingen worden aangedragen.

### **Combinatie van de ontwerp- en ontwikkelbenadering**

De kritieken op de hierboven beschreven ontwerpbenadering en ontwikkelbenadering suggereren een derde, meer toepasselijke aanpak bij organisatieveranderingen: een combinatie van de twee benaderingen. Er bestaat niet zoiets als de beste strategie voor het omgaan met organisatieveranderingen. Zo is er ook niet zoiets als het beste vervoersmiddel. Het hangt allemaal af van *wat* je van plan bent te gaan doen, met *wie* je reist, *wanneer* je wilt vertrekken en *waar* je van plan bent heen te gaan.

Beide veranderbenaderingen zijn dan ook nodig in organisaties. Bestuurders en of (verander)managers zullen het meest succesvol zijn wanneer zij in staat zijn om de twee benaderingen op een logische en betekenisvolle manier te integreren (Clampitt, 2012). Dit houdt in dat er naast sturing en controle van het topmanagement voldoende ruimte wordt gegeven aan medewerkers om deel te nemen aan de besluitvorming. Op deze manier wordt het strategisch inzicht van het topmanagement verbonden met de operationele kennis van medewerkers. De toegevoegde waarde

hiervan is dat de organisatie meer kennis heeft van de kansen en uitdagingen binnen de organisatie om succesvol in te kunnen spelen op de veranderende omgeving.

In dit onderzoek wordt nagegaan of er bij HEINEKEN Nederland sprake is van een ontwerp-, een ontwikkelbenadering of een combinatie van de twee benaderingen. Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland is een maatregel die is voortgekomen uit een wijziging in het kernperspectief en de strategische oriëntatie van HEINEKEN International met betrekking tot de Finance Organisaties van alle werkmaatschappijen in het wereldwijde HEINEKEN concern. Deze wijziging houdt in dat de focus van de Finance Organisaties van alle werkmaatschappijen van HEINEKEN verlegd wordt van 'Reporting' activiteiten naar 'Business Partnering' activiteiten. Omdat Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation binnen alle werkmaatschappijen van HEINEKEN wordt geïmplementeerd op initiatief van HEINEKEN International wordt verwacht dat er sprake is van een ontwerpbenadering.

### **Invloed op besluitvorming van organisatieveranderingen**

Het belangrijkste verschil tussen de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering is in hoeverre medewerkers kunnen deelnemen aan de besluitvorming met betrekking tot de organisatieverandering (Clampitt, 2012). Besluitvorming is een proces dat nauw verbonden is aan macht, omdat macht bepaalt wie er mag beslissen. Veel hedendaagse managementgeleerden hebben besluitvormingsprocessen geanalyseerd op basis van het *contingency* perspectief, waarbij besluitvorming gezien wordt als een rationeel proces (Rainey, 2009). Hierbij wordt uitgegaan van het idee dat op grond van beschikbare informatie en middelen de meest ideale oplossing voor het probleem gekozen kan worden. Echter, het is onmogelijk om de ideale oplossing te kiezen omdat men slechts op basis van beschikbare informatie een afweging dient te maken tussen alternatieve oplossingen. Het idee dat besluitvorming een volstrekt rationeel proces is, dient dan ook losgelaten te worden. In situaties waar routinematige problemen zich voordoen, kan een sterk gerationaliseerde benadering van besluitvorming succesvol zijn. Echter, in de meeste situaties is een meer complexe intuïtieve aanpak vereist. Dit omdat onzekerheid over de gevolgen van beslissingen maar ook verschillende belangen, interdisciplinaire input en waardeoordelen de besluitvorming bemoeilijken. De uiteindelijke beslissing bij een meer complexe intuïtieve aanpak, ook wel het 'Garbage Can Model' genoemd, is een reflectie van de onderlinge invloed, politiek en lobby van de groep personen die invloed heeft op het besluitvormingsproces (Rainey, 2009). Zo wordt er niet per definitie het beste besluit genomen, maar is het besluit een weerspiegeling van degene met de meeste macht. Het is daarom van belang om na te gaan wie in een organisatie deelnemen aan de besluitvorming.

Besluitvorming kan volgens Mintzberg (1987) op drie niveaus binnen organisaties voorkomen: het strategisch niveau, het tactisch niveau en het operationeel niveau. Het onderscheid tussen de niveaus is gebaseerd op de frequentie en reikwijdte van de beslissingen die genomen worden. Onder de reikwijdte verstaat Mintzberg (1987) zowel de invloedsduur als de financiële impact van de beslissing. Een ander onderscheid tussen deze niveaus van besluitvorming is het soort beslissing dat genomen wordt. Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende soorten beslissingen per niveau van besluitvorming:

1) Het strategisch niveau

Dit niveau van besluitvorming is gericht op het uitwerken van de strategie of de richting van de organisatie en betreft structurele aspecten van de organisatie. Het gaat over maatregelen die niet frequent genomen worden. De reikwijdte van deze maatregelen beslaat de hele organisatie.

2) Het tactisch niveau

Dit niveau van besluitvorming is gericht op de inrichting van de organisatie waardoor de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Het gaat over maatregelen die periodiek worden genomen en betreffen procedures voor operationele besturing. De financiële impact van deze maatregelen is beperkt.

3) Het operationeel niveau

Dit niveau van besluitvorming is gericht op een goed verloop van de primaire processen van de organisatie op korte termijn. Het gaat daarbij om maatregelen die erg regelmatig genomen worden en van invloed zijn op de organisatieprocessen. De reikwijdte van deze maatregelen is beperkt.

In het kader van dit onderzoek wordt nagegaan welke functiegroepen (topmanagement, middenmanagement en medewerkers) van HEINEKEN Nederland invloed hebben op de verschillende niveaus van besluitvorming bij organisatieveranderingen. Omdat er waarschijnlijk sprake is van een ontwerpbenadering wordt verwacht dat medewerkers weinig invloed hebben op de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau. Daarnaast rijst hierbij de vraag: is het niveau van besluitvorming bij organisatieveranderingen waarbij medewerkers kunnen deelnemen van invloed op medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen?

## **2.2 Betrokkenheid: de slagingskans van organisatieveranderingen vergroten**

Betrokkenheid is misschien wel één van de meest belangrijke factoren voor medewerkers om veranderinitiatieven te steunen. Zo beschreef Conner (1992) betrokkenheid bij organisatieveranderingen als “the glue that provides the vital bond between people and change goals” (p.147). Daarnaast stellen Conner en Patterson (1982) dat “the most prevalent factor contributing to failed change projects is a lack of commitment by the people” (p.18). Onderzoeksresultaten van Herscovitch en Meyer (2002) en Turner Parish, Cadwallader en Busch (2008) bevestigen dit. Uit deze twee onderzoeken blijkt betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen een belangrijke determinant te zijn voor de mate waarin medewerkers de intentie hebben om een organisatieverandering te steunen.

Zoals eerder is beschreven, realiseert zeventig procent van de organisatieveranderingen in organisaties niet het beoogde resultaat. Dit hoge percentage falende organisatieveranderingen onderstreept dat het organisaties vaak niet lukt om de vereiste mate van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen te bereiken. Immers, steun en inzet van medewerkers is nodig om de doelen van de organisatieverandering te realiseren (Fernandez & Rainey, 2006). Voor het slagen van organisatieveranderingen is het daarom van belang dat medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen en daarmee draagvlak voor de organisatieverandering wordt gecreëerd.

Het creëren van medewerkersbetrokkenheid is met name belangrijk bij ingrijpende organisatieveranderingen omdat het bij dergelijke organisatieveranderingen gaat om een fundamentele

kwalitatieve verandering in het kernperspectief en de strategische oriëntatie van de organisatie (Boonstra, 2000; 2004; Greenwood & Hinings, 1996; Nadler & Tushman, 1995). Daarnaast kan betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen ook invloed hebben op aspecten buiten het daadwerkelijk doorvoeren van de organisatieverandering. Zo komt het willen steunen van een verandering voort uit belangrijke attitudes over de verandering, zoals het gepercipieerde succes van de implementatie van de organisatieverandering en de verbeterde prestatie van de organisatie door de verandering (Turner Parish et al., 2008). Dit is belangrijk omdat medewerkers een positieve indruk van de organisatieverandering dienen over te brengen op de klant (zowel intern als extern).

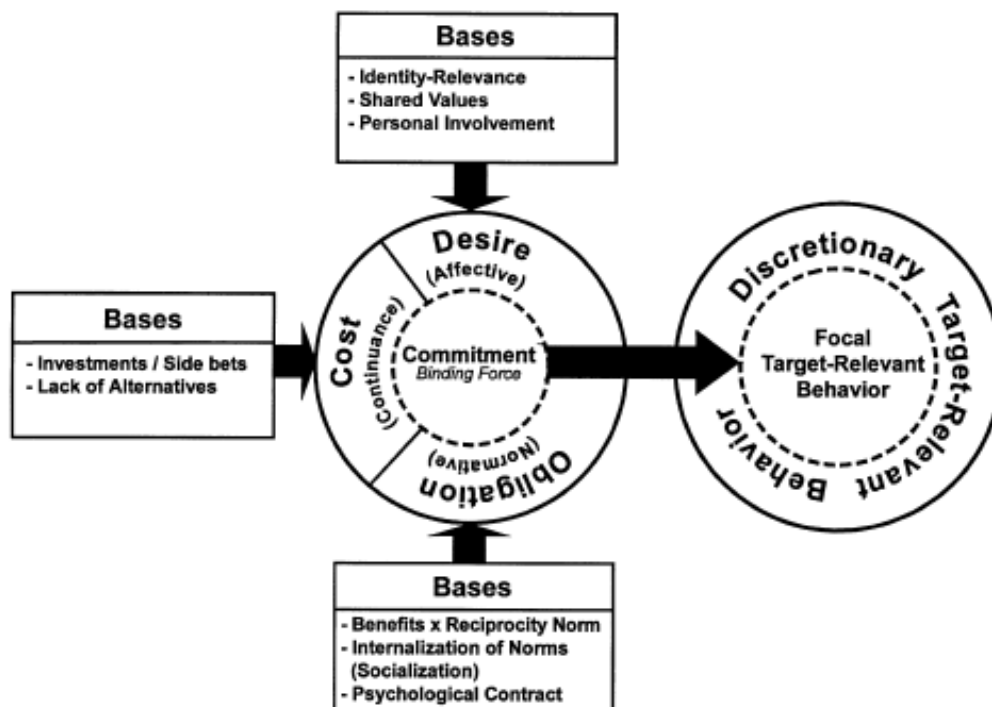
### **Betrokkenheid bij organisatieveranderingen**

Betrokkenheid is in de loop der jaren op veel verschillende manieren gedefinieerd en gemeten (o.a. Becker 1960; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl 1981; Wiener, 1982). Zo conceptualiseren Mowday, Steers & Porter (1979) betrokkenheid als 'the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization' (p.226). In navolging van Mowday, Steers en Porter (1979) definieert ook Scholl (1981) betrokkenheid als een gevoel van verbondenheid. Een andere definitie is van Becker (1960). Becker (1960) beschrijft betrokkenheid als: 'A disposition to engage in consistent lines of activities resulting from the accumulation of side bets which would be lost if the activity were to be discontinued' (p.36). De 'side-bet' theorie van Becker (1960) laat zien dat betrokkenheid bij iets kan ontstaan door een gebrek aan alternatieven. Nog een andere definitie is die van Wiener (1982). Wiener (1982) beschrijft betrokkenheid als 'the totality of normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests (p. 421). Net als Wiener (1982), hebben ook O'Reilly en Chatman (1986) het idee dat betrokkenheid te maken heeft met een gevoel van verantwoordelijkheid naar de doelen en belangen van een organisatie.

Het gebrek aan consensus over de definitie van het concept betrokkenheid heeft er toe geleid dat Meyer en Allen (1991) betrokkenheid als multidimensionaal construct hebben benaderd en een drie componenten-model bestaande uit affectieve-, normatieve-, en continuïteitsbetrokkenheid hebben geïntroduceerd. De eerder genoemde drie conceptualisaties van betrokkenheid vormden de basis voor de componenten affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid. Affectieve betrokkenheid is gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (1979), normatieve betrokkenheid voortkomt uit de beschrijving van Wiener en Vardi (1980) en continuïteitsbetrokkenheid gebaseerd is op de 'side-bet'-theorie van Becker (1960). Voordat dieper ingegaan wordt op de drie componenten van betrokkenheid wordt eerst de definitie van betrokkenheid behandeld. Meyer en Herscovitch (2001) hebben het model van Meyer en Allen (1991) doorontwikkeld en betrokkenheid als algemeen concept gedefinieerd. Zo stellen Meyer en Herscovitch (2001) dat betrokkenheid gedefinieerd dient te worden als: 'a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets' (p.308). Zoals de omschrijving aangeeft, is het bij deze algemene definitie van belang om het doel van betrokkenheid vast te stellen. In dit geval is dat doel betrokkenheid bij organisatieveranderingen. Uit onderzoek van Herscovitch & Meyer (2002) blijkt dat betrokkenheid bij organisatieveranderingen een grotere voorspeller is van de mate waarin medewerkers organisatieveranderingen steunen dan betrokkenheid bij organisaties - een ander veel onderzocht doel (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Om die reden wordt in dit onderzoek ingegaan op betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen. In navolging van Herscovitch en Meyer (2002) wordt in dit onderzoek de algemene definitie van betrokkenheid gespecificeerd naar betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen. Zij definiëren betrokkenheid bij organisatieveranderingen als: 'a force

[mind-set] that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative' (Herscovitch & Meyer, 2002, p.475).

In figuur 1 wordt het algemene drie-componentenmodel van betrokkenheid zoals beschreven door Meyer en Herscovitch (2001) weergegeven. Dit model vormt de basis voor alle mogelijke doelen die aan betrokkenheid gekoppeld kunnen worden. Er wordt aan dit algemene model gerefereerd om te laten zien hoe een gevoel van betrokkenheid bij één of meerdere doelen tot stand komt. De binnenste ring van het model, te zien in figuur 1, toont de essentie – het idee dat betrokkenheid een kracht is die je bindt aan een actie die van belang is voor het behalen van één of meerdere doelen. De buitenste ring weerspiegelt de verschillende componenten van betrokkenheid: affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid. De drie rechthoeken in het model geven een korte algemene omschrijving van de drie verschillende componenten. Volgens het model leidt een gevoel van betrokkenheid bij een bepaald doel tot gedrag dat van belang is voor het halen van dat doel: 'the focal target relevant behavior'.



**Figuur 1: Het drie-componentenmodel van betrokkenheid (Meyer & Herscovitch, 2001).**

In het geval van betrokkenheid bij organisatieveranderingen leidt dit tot het steunen van de organisatieverandering. De drie componenten van betrokkenheid bij organisatieveranderingen worden in de literatuur als volgt beschreven:

- Affectieve betrokkenheid bij organisatieveranderingen verwijst naar een wens voor verandering omdat gepercipieerd wordt dat de verandering verbonden is aan voordelen (Herscovitch & Meyer, 2002; Jak & Evers, 2010). Werknemers die affectief betrokken zijn, steunen de organisatieverandering omdat zij ervaren dat de verandering voordelen met zich meebrengt.

Dit betekent dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en de organisatieverandering dus willen doorvoeren.

- Continuïteitsbetrokkenheid bij organisatieveranderingen refereert aan de gepercipieerde kosten die het niet steunen van de organisatieverandering met zich meebrengt (Herscovitch & Meyer, 2002; Jak & Evers, 2010). Een mogelijke reden daarvoor is angst voor baanverlies. Continuïteitsbetrokken medewerkers steunen de organisatieverandering omdat zij percipiëren dat de kosten van het niet-steunen te groot zijn (Herscovitch & Meyer, 2002; Jak & Evers, 2010). Zij ervaren dus dat zij niet anders kunnen dan de verandering steunen.
- Normatieve betrokkenheid bij organisatieveranderingen weerspiegelt het idee loyaal te moeten zijn en een verplichting te voelen om de organisatieverandering te steunen (Herscovitch & Meyer, 2002). Medewerkers die normatief betrokken zijn, voelen dus een morele verplichting om de organisatieverandering te steunen (Jak & Evers, 2010). Zij ervaren dat zij de organisatieverandering moeten steunen.

De drie componenten van betrokkenheid bij organisatieveranderingen kunnen onafhankelijk van elkaar voorkomen (Herscovitch & Meyer, 2002). Iemand die de organisatieverandering wil steunen (affectief betrokken medewerker), hoeft zich dus niet verplicht te voelen om de organisatieverandering te steunen (normatief betrokken medewerker). Tevens blijkt uit het onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) dat alle drie de componenten van betrokkenheid de gewenste gedragsintentie: 'het steunen van de organisatieverandering' voorspellen.

Zoals al eerder is vermeld, staat in dit onderzoek medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen centraal omdat dit volgens onderzoek van Herscovitch & Meyer (2002) een grotere voorspeller is van de mate waarin medewerkers organisatieveranderingen steunen dan betrokkenheid bij organisaties – een ander veel onderzocht doel (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Tevens wordt in navolging van Herscovitch & Meyer (2002) betrokkenheid bij organisatieveranderingen in dit onderzoek beschouwd als multidimensionaal concept bestaande uit affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid. In dit empirisch onderzoek wordt gekeken in welke mate er sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland en wordt nagegaan welke componenten van betrokkenheid hieraan ten grondslag liggen.

### **Reacties op organisatieveranderingen: de gevolgen voor gedrag**

Betrokkenheid bij organisatieveranderingen voorspelt de intentie om een organisatieverandering te steunen (Herscovitch & Meyer, 2002; Hill, Seo, Kang & Taylor, 2012). Het proces dat leidt tot het steunen van een organisatieverandering wordt in de literatuur op verschillende manieren benaderd. Zo stelt Clampitt (2012), op basis van het rouwproces van Kübler-Ross (2009), dat steun een afgeleide is van een acceptatieproces bestaande uit vijf opeenvolgende fases. Daarnaast stellen Herscovitch & Meyer (2002) dat er verschillende gradaties van steun zijn die uiteenlopen van 'actief weerstand bieden' tot 'actief steunen'. Hieronder worden beide benaderingen kort toegelicht.

#### *Het acceptatieproces*



Bij de introductie van organisatieveranderingen is er meestal sprake van een tijdelijk verlies van productiviteit van medewerkers (Clampitt, 2012). Dit komt doordat medewerkers bij de introductie van grote veranderingen vaak een verlies ervaren. Dit ervaren van een verlies is vergelijkbaar met het proces van rouwen. Kübler–Ross (2009) is gespecialiseerd in dit proces en presenteert in haar boek *On Death and Dying* een theorie over de vijf psychologische fases die terminaal zieke patiënten doorlopen om de naderende dood te accepteren. Wanneer medewerkers worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen, zullen veel medewerkers op een vergelijkbare manier reageren en de vijf onderstaande psychologische fases van het acceptatieproces doorlopen (Clampitt, 2012):

- Fase 1 Ontkenning en Isolatie: medewerkers reageren geschokt op de organisatieverandering en zullen ontkennen dat de organisatieverandering gaat plaatsvinden.
- Fase 2 Boosheid: medewerkers reageren met woede op de organisatieverandering. Zij vragen zich af waarom dit *hen* overkomt en waarom juist *nu*.
- Fase 3 Onderhandeling: medewerkers proberen de dreigende verandering te voorkomen door in onderhandeling te gaan.
- Fase 4 Depressie: medewerkers beginnen in deze fase het onvermijdelijke te accepteren. In deze fase zijn er tekenen van berusting zichtbaar.
- Fase 5 Acceptatie: medewerkers accepteren de organisatieverandering of beginnen de organisatieverandering te steunen.

Kortom, het proces van acceptatie heeft volgens Kübler–Ross (2009) en Clampitt (2012) een geleidelijk lineair verloop. Echter, acceptatie is iets dat zich incrementeel met stappen voor- en achteruit ontwikkelt. Dit wordt bij figuur 2 in de volgende paragraaf nader toegelicht.

#### *De verschillende gradaties van steun*

Herscovitch en Meyer (2002) onderscheiden vijf categorieën voor de mate van steun van medewerkers bij een organisatieverandering:

- Actief weerstand bieden tegen de organisatieverandering door openlijk tegen de organisatieverandering in te gaan met het doel de verandering te laten falen. (actief niet-steunen)
- Gematigd weerstand bieden tegen de organisatieverandering door op een subtiele manier tegen de organisatieverandering in te gaan om er zo voor te zorgen dat de verandering geen succes wordt. (passief niet-steunen)
- Meegaan met de organisatieverandering door het naleven van de expliciete eisen die gesteld zijn aan de verandering. Maar dit doen met tegenzin. (passief steunen)
- Meewerken aan de organisatieverandering door inspanning te leveren voor de verandering. Bijvoorbeeld door mee te gaan met de energie van de verandering of bereid te zijn om kleine offers voor de verandering te doen. (actief steunen)
- Actief steunen van de organisatieverandering door meer te doen dan formeel vereist is om de organisatieverandering te waarborgen. Een voorbeeld hiervan is het promoten van het nut van de verandering bij anderen. (actief steunen)

Het acceptatieproces van Clampitt (2012) en de verschillende gradaties van Herscovitch & Meyer (2002) lopen parallel aan elkaar en worden hieronder daarom gepresenteerd in een figuur waarin beide benaderingen in elkaar zijn geschoven.



**Figuur 2: Reacties op organisatieveranderingen: de gevolgen voor gedrag**

*\*Gebaseerd op Clampitt (2012) en Herscovitch en Meyer (2002).*

In het kader van dit onderzoek wordt aan de hand van het acceptatieproces van Clampitt (2012) en de verschillende gradaties van steun die Herscovitch en Meyer (2002) onderscheiden, gekeken in hoeverre medewerkers van HEINEKEN Nederland Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation steunen en accepteren. Ten tijde van dit onderzoek hebben medewerkers al de eerste set taken overgedragen naar het HEINEKEN Shared Services Center in Krakau. Om die reden wordt verwacht dat medewerkers meegaan met Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation en zij de organisatieverandering dus in meer of mindere mate hebben geaccepteerd.

## 2.3 De rol van middenmanagers bij organisatieveranderingen

Middenmanagers worden van oudsher gezien als de *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerend kern (Likert, 1961). Middenmanagers hebben dan ook een spilfunctie in organisaties. Zij verbinden door middel van *top-down* en *bottom-up* communicatie de strategische top en uitvoerende kern (Likert, 1961). Dit houdt in dat middenmanagers een grote invloed hebben op hoe de informatie van het topmanagement de medewerkers bereikt en andersom hoe informatie van medewerkers bij het topmanagement terechtkomt. Middenmanagers hebben hierdoor, zeker in grote gelaagde organisaties, een belangrijke centrale rol (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997).

Het middenmanagement heeft een sleutelrol in het doorvoeren van organisatieveranderingen (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997; Dopson & Neumann, 1998; Balogun, 2003; Davidson, 2002 in: Lewis, Schmisser, Stephens & Weir, 2006; Mintzberg, 2006). Zo stelt Davidson (2002 in: Lewis et al., 2006): “today, everyone with the title of manager, in one form or another, has to be a change manager” (p. 6). Balogun (2003) noemt middenmanagers ook wel “the change intermediaries” van organisatieveranderingen. Bij organisatieveranderingen is het de taak van middenmanagers om de nieuwe strategie van de organisatie op hun eigen afdelingen te implementeren en zo afstemming te vinden tussen operationele processen en strategische beslissingen (Mintzberg, 2006). Succesvol

afstemmen, is alleen mogelijk wanneer er wederzijds contact gerealiseerd wordt tussen het topmanagement en de uitvoerende kern. Daarom vormen middenmanagers door hun centrale positie in organisaties een cruciale schakel in het wederzijdse informatieproces tussen het topmanagement en de medewerkers bij organisatieveranderingen (Dopson & Neumann, 1998).

Om te bepalen hoe middenmanagers deze sleutelrol bij organisatieveranderingen kunnen vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren, wordt in dit onderzoek de term 'rol' gebruikt. De term 'rol' wordt in navolging van Sarbin & Allen (1968 in: Mintzberg 1973) in dit onderzoek gedefinieerd als: 'an organized set of behaviors belonging to an identifiable office or position' (p. 55). Deze beschrijving stelt dat individuele persoonlijkheid invloed kan hebben op *hoe* een rol wordt uitgevoerd, maar niet *of* de rol wordt uitgevoerd (Mintzberg, 1973). Dit wil zeggen dat rollen volgens Mintzberg (1973) altijd worden uitgevoerd, maar dat de interpretatie van die rollen door individuen kan resulteren in verschillend gedrag. Mintzberg (1973) onderscheidt drie verschillende typen rollen: rollen die primair gaan over interpersoonlijke relaties (the interpersonal roles), rollen die primair betrekking hebben op het proces van informatieoverdracht (the informational roles) en rollen die in essentie gaan over besluitvormingsprocessen (the decisional roles). In dit onderzoek wordt alleen ingegaan op de rollen die primair betrekking hebben op het proces van informatieoverdracht. Mintzberg (1973) stelt dat er drie rollen zijn die primair betrekking hebben op het proces van informatieoverdracht: de rol van 'monitor', 'disseminator' en 'spokesman'. Als monitor is een (midden)manager volgens Mintzberg (1973) continu op zoek naar informatie om in te kunnen spelen op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Als 'disseminator' informeert de (midden)manager zijn medewerkers met relevante informatie uit zijn omgeving (top-down communicatie) en als 'spokesman' voorziet de (midden)manager zijn omgeving van informatie afkomstig van zijn medewerkers (bottom-up communicatie).

Op basis van een literatuurstudie is inductief vastgesteld dat middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen niet drie, maar vier mogelijke rollen kunnen vervullen (Balogun, 2003; Black & Gregersen, 1997; Caluwé & Vermaak, 2003; Kegan & Lahey, 2001; Lewis et al., 2006; Mintzberg, 1973; Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006; Welch & Jackson, 2007; Werkman 2009; Wolters & Natris, 2012). Dit zijn de rollen: de verspreider, de facilitator, de vertaler en de monitor. Van deze vier rollen is met name de rol van facilitator een toevoeging op de drie 'informational roles' van Mintzberg (1973). Als facilitator verbindt de middenmanager het topmanagement en medewerkers niet door hen wederzijds te informeren, maar brengt hij wederzijds contact tussen de partijen tot stand door inspraakmomenten voor medewerkers bij de besluitvorming te faciliteren. Op deze manier faciliteert de middenmanager mogelijkheden voor medewerkers om invloed uit te oefenen op de besluitvorming. De rol van verspreider is vergelijkbaar met de rol van 'disseminator'. In beide rollen is sprake van een top-down overdracht van informatie. Echter, de rol van verspreider is net als de rol van facilitator toegespitst op het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen. Dit houdt in dat een middenmanager als verspreider informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering verspreidt. De rol van vertaler kan gezien worden als een combinatie van de rollen: 'disseminator' en 'spokesman' van Mintzberg (1973). Als vertaler creëert de middenmanager wederzijds contact tussen het topmanagement en de medewerkers door enerzijds managementinformatie omtrent organisatieverandering naar operationele informatie te vertalen en anderzijds het topmanagement te voorzien van operationele informatie omtrent de organisatieverandering. De rol van monitor is ongeveer gelijk aan de beschrijving van Mintzberg (1973) maar voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid is de middenmanager in deze rol meer gericht

op de medewerkers. Als monitor vergaart de middenmanager informatie van zijn medewerkers om te begrijpen welke zorgen er op zijn afdeling leven om daar vervolgens op te kunnen anticiperen. Hieronder worden de verschillende rollen van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid meer specifiek uiteengezet en worden bijbehorende activiteiten van middenmanagers benoemd.

### **De verspreider**

Als verspreider informeert de middenmanager medewerkers over de noodzaak en de voordelen van de organisatieverandering om zo een verandervisie te creëren. Een verandervisie kan volgens Oakley en Krug (1991 in: Lewis et al., 2006) bijdragen aan betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering. Zo stellen Oakley en Krug (1991 in: Lewis et al., 2006): 'Enlightened leaders know how to get their people excited about their mission. By expanding the purpose into a vision, they effectively draw out the inspiring and energizing aspects of purpose so that their people can become focused and excited about it' (p. 171). Daarbij blijkt uit onderzoek dat inzicht in de strategische richting van de organisatie bijdraagt aan medewerkersbetrokkenheid (Foreman, 1997, p. 24; Asif & Sargent, 2000, p. 300; De Ridder, 2004, p. 20 in: Welch & Jackson, 2007; Miller, Johnson & Grau, 1994 in: Werkman, 2009).

Bij de rol van middenmanager als verspreider gaat het om *top-down* informatieverbreiding: vanuit het hoger management via de middenmanager naar de uitvoerende medewerkers. Zeker bij veranderingen die door het topmanagement zijn geïnitieerd, wordt het verspreiden van informatie gezien als de manier om de doelen en de gekozen veranderaanpak te legitimeren, om voordelen van de organisatieverandering duidelijk te maken bij medewerkers en om een overeenkomst tussen het topmanagement en de medewerkers te stimuleren (Armenakis & Harris, 2002 in: Werkman, 2009). Opgemerkt dient te worden dat voor het creëren of behouden van een verandervisie het van belang is om kwalitatief goede (actueel, tijdig, relevant, begrijpelijk etc.) informatie te verspreiden (Wolters & Natris, 2012). Immers, onduidelijkheden leiden tot onzekerheid en dit kan nadelige gevolgen hebben voor het steunen van de organisatieverandering (Ashford et al., 1989, Hui and Lee, 2000 in: Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004).

De activiteit van de middenmanager als verspreider is:

- Het verspreiden van managementinformatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering om een verandervisie te creëren of te onderhouden.

### **De vertaler**

Als vertaler verzorgt de middenmanager zowel de top-down als bottom-up communicatie binnen de organisatie. De middenmanager dient informatie van het topmanagement of de uitvoerende medewerkers te interpreteren en die informatie vervolgens te vertalen naar het perspectief van de uitvoerende medewerkers of het topmanagement (Wolters & Natris, 2012).

Top-down vertaalt de middenmanager de visie van de organisatieverandering aan de medewerkers door duidelijk te maken wat er van hen verwacht wordt om de verandering te realiseren. Op deze manier geven middenmanagers hun medewerkers de benodigde middelen om de verandering uit te kunnen voeren. Hierbij kan gedacht worden aan informatie over de verschillende fases of stappen die gevolgd moeten worden om de doelen te bereiken (Caluwé & Vermaak, 2002). Zo stelt Belasco (1991 in: Lewis et al., 2006) "the common thread throughout all success stories is the action of leaders

- at all levels in an organization - to create a right new tomorrow - and then empower people to achieve that tomorrow". Bottom-up vertaalt de middenmanager geluiden die hij opvangt op de werkvloer over kansen en bedreigingen voor de verandering door naar het topmanagement (Balogun, 2003). Dit zijn bijvoorbeeld zorgen van medewerkers over veranderingen in de primaire processen van de organisatie. Kegan & Lahey (2001) beweren dat managers zich meer moeten richten op het faciliteren van communicatiekanalen en communicatiemomenten voor anderen om te praten in plaats van zelf te veel te praten. Middenmanager dienen dus ook een luisterend oor te zijn voor medewerkers (Oakley & Krug, 1991 in: Lewis et al., 2006). Door wederzijds contact tussen de strategische top en de uitvoerende kern te realiseren, krijgen medewerkers praktische handvaten om een constructieve bijdrage te leveren aan de organisatieverandering en kunnen zij hun zorgen over de organisatieverandering uiten. Op deze manier wordt niet alleen onzekerheid over de organisatieverandering gereduceerd maar wordt ook betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering gecreëerd. Immers, medewerkers kunnen een gevoel van grip op hun situatie ontwikkelen doordat zij de impact van de verandering op hun werk leren kennen en zij opinies en zorgen richting het hoger management kunnen uiten (Bordia, et al., 2004).

De activiteiten van de middenmanager als vertaler zijn (Wolters & Natris, 2012):

- Het herkennen van de informatiebehoefte van de uitvoerende medewerkers en het management;
- Het interpreteren van managementinformatie en het vertalen naar het operationele beleid;
- Het vertalen van feedback van de uitvoerende medewerkers naar het topmanagement.

### **De facilitator**

Als facilitator dient de middenmanager medewerkers te motiveren om te participeren bij de besluitvorming en dient hij participatiemogelijkheden te faciliteren (Wolters & Natris, 2012; Lewis et al., 2006). Zoals eerder beschreven kunnen besluitvormingsprocessen op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaatsvinden (Mintzberg, 1973). Dat participatie van medewerkers bij besluitvorming medewerkersbetrokkenheid creëert is gebaseerd op het idee dat wanneer medewerkers beslissingen die impact hebben op hun (werk)situatie kunnen beïnvloeden zij de gevolgen van deze beslissingen beter waarderen (Black & Gregersen, 1997). Zo blijkt tevens uit onderzoek van Scott-Ladd, Travaglione en Marshall (2006) dat medewerkersbetrokkenheid en werktevredenheid bevordert worden door participatie van medewerkers bij de besluitvorming.

De activiteiten van de middenmanager als facilitator zijn (Wolters & Natris, 2012):

- Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor medewerkers door bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten of het opzetten van werkgroepen;
- Het helder maken van het besluitvormingsproces en de daarbij behorende mogelijkheden voor de medewerkers.

### **De monitor**

De middenmanager als monitor is volgens de literatuur in hoge mate verantwoordelijk voor de sfeer op de afdeling Wolters & Natris (2012). Het is aan de middenmanager om spanning tussen de medewerkers en het topmanagement te herkennen en waar mogelijk op te lossen. Wanneer middenmanagers een open en eerlijk communicatieklimaat verzorgen, bevordert dit medewerkersbetrokkenheid (Ruppel & Harrington, 2000). Zo dienen middenmanagers benaderbaar te

zijn voor medewerkers zodat zij zich veilig voelen om zich kritisch op te stellen bij de organisatieverandering (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Schein, 1987 in: Wolters & Natris, 2012). Uit onderzoek van Wolters & Natris (2012) naar de rol van middenmanagers bij onzekerheidsreductie blijkt dat de rol van monitor een voorwaarde is voor de andere rollen die middenmanagers kunnen vervullen.

De activiteiten van de middenmanager als monitor zijn (Wolters & Natris, 2012):

- Het monitoren van de sfeer op de afdeling;
- Het bewaken van een open communicatieklimaat;
- Het oplossen van conflicten tussen topmanagement en werknemers;
- Het ondersteunen van allerlei activiteiten van medewerkers.

Een overzicht van de rollen met bijbehorende activiteiten van de middenmanager staan in figuur 3 weergegeven.

<b>Verspreider</b>	1	Het verspreiden van managementinformatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering om een verandering te creëren of te onderhouden.
	2	Het herkennen van de informatiebehoefte van de uitvoerende medewerkers en het management.
<b>Vertaler</b>	3	Het interpreteren van managementinformatie en het vertalen naar het operationele beleid.
	4	Het vertalen van feedback van de uitvoerende medewerkers naar het topmanagement.
<b>Facilitator</b>	5	Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor medewerkers bij besluitvormingsprocessen.
	6	Het helder maken van het besluitvormingsproces en de daarbij behorende mogelijkheden voor de medewerkers.
<b>Monitor</b>	7	Het monitoren van de sfeer op de afdeling.
	8	Het bewaken van een open communicatieklimaat.
	9	Het oplossen van conflicten tussen topmanagement en werknemers.
	10	Het ondersteunen van allerlei activiteiten van medewerkers.

**Figuur 3: Activiteiten van middenmanagers per rol**

In het kader van dit onderzoek wordt gekeken welk belang medewerkers en middenmanager hechten aan de verschillende rollen van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation. Verwacht wordt dat middenmanagers van HEINEKEN Nederland in de context van de verwachte ontwerpbenadering van organisatieveranderingen met name de rol van verspreider en vertaler belangrijk achten. Immers, middenmanagers dienen medewerkers bij een top-down organisatieverandering duidelijk te maken waarom een verandering dient plaats te vinden en op welke manier. In tegenstelling tot middenmanagers wordt verwacht dat medewerkers de rol van middenmanagers als facilitator het belangrijkste vinden. Immers, krijgen zij hierdoor de mogelijkheid om te participeren bij de besluitvorming.

## 2.4 Samenvatting

Uit de literatuur blijkt dat een organisatieverandering op verschillende manieren geduid wordt. Op basis hiervan kan de eerste theoretische deelvraag beantwoord worden: hoe wordt een organisatieverandering wetenschappelijk geduid?

In de literatuur worden twee dominante benaderingen met betrekking tot organisatieveranderingen omschreven: de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering (Bamford & Forrester, 2003; Boonstra, 2000; Reijnders, 2015; Todnem, 2005; Werkman, 2009). Bij de ontwerpbenadering van organisatieverandering initieert, stuurt en controleert het topmanagement de verandering (Boonstra, 2000; 2004). Uit onderzoek blijkt dat een top-down veranderaanpak een negatief effect kan hebben op de implementatie van de verandering en de innovatieve instelling van medewerkers kan verstikken (Higgs & Rowland, 2011). Bij de ontwikkelbenadering van organisatieverandering worden medewerkers gezien als een bron van kennis en ervaring (Werkman, 2009). De nadruk ligt bij deze benadering op bottom-up actie in plaats van top-down controle bij het initiëren en doorvoeren van veranderingen (Bamford & Forrester, 2003). Medewerkers op operationeel niveau focussen zich gewoonlijk ook op problemen op operationeel niveau (Clampitt, 2012). Dergelijke veranderinitiatieven volstaan daarom vaak niet voor veranderingen die nodig zijn op hogere niveaus in organisaties. De kritieken op de ontwerp- en ontwikkelbenadering suggereren een derde meer toepasselijk aanpak: een combinatie van de twee benaderingen. Deze benadering houdt in dat er naast sturing en controle van het topmanagement voldoende ruimte wordt gegeven aan medewerkers om deel te nemen aan de besluitvorming. Het belangrijkste verschil tussen de ontwerp- en ontwikkelbenadering is de mate waarin medewerkers kunnen deelnemen aan de besluitvorming van de organisatieverandering (Clampitt, 2012). Besluitvorming kan volgens Mintzberg (1987) op drie niveaus binnen organisaties plaatsvinden: op strategisch niveau, op tactisch niveau en op operationeel niveau. Door middel van het uitvoeren van empirisch onderzoek wordt nagegaan welke benadering bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation is gehanteerd en op welk niveau van besluitvorming medewerkers invloed hebben. Daarbij is het interessant om na te gaan op welk niveau van besluitvorming participatie van medewerkers nodig is om medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen te creëren.

Uit de literatuur blijkt dat betrokkenheid in de loop der jaren op veel verschillende manieren gedefinieerd en gemeten is (Becker 1960; Herscovitch & Meyer, 2002; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl 1981; Wiener, 1982). Op basis hiervan kan de tweede theoretische deelvraag worden beantwoord: hoe wordt betrokkenheid (van medewerkers) wetenschappelijk geduid?

Zo is betrokkenheid in de literatuur onder andere omschreven als: 1) een gevoel van verbondenheid (Mowday, Steers & Porter, 1979; Scholl, 1981), 2) iets dat ontstaat door een gebrek aan alternatieven (Becker, 1960) en 3) iets dat te maken heeft met een gevoel van verantwoordelijkheid. In dit onderzoek wordt betrokkenheid als multidimensionaal construct benaderd en wordt in navolging van Meyer en Herscovitch (2001) het drie-componentenmodel van betrokkenheid bestaande uit affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid gehanteerd. Daarbij staat betrokkenheid bij organisatieveranderingen in dit onderzoek centraal omdat uit onderzoek blijkt dat dit een betere voorspeller is voor het steunen van organisatieveranderingen dan betrokkenheid bij organisaties – een ander voor de hand liggend doel binnen deze context (Herscovitch & Meyer, 2002). In het kader van dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre er sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van Heineken Nederland en wordt nagegaan welke

componenten van betrokkenheid hieraan ten grondslag liggen. Tevens wordt aan de hand van het acceptatieproces van Kübler-Ross (2009) en de verschillende categorieën voor het steunen van organisatieverandering van Herscovitch en Meyer (2002) nagegaan in hoeverre medewerkers van HEINEKEN Nederland Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation steunen. Daarbij wordt verwacht dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering en deze accepteren omdat ten tijde van het onderzoek medewerkers de eerste set taken naar Krakau hebben overgedragen: een opdracht die deel uitmaakt van de organisatieverandering.

Tot slot is op basis van de literatuur inductief vastgesteld dat er vier rollen zijn die middenmanagers kunnen vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen te creëren. Op basis hiervan kan de derde theoretische deelvraag worden beantwoord: welke rollen kunnen (midden)manager (tijdens een organisatieverandering) vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen te creëren?

Dit zijn de rollen verspreider, vertaler, facilitator en monitor. In het kader van dit onderzoek wordt gekeken welk belang medewerkers en middenmanager hechten aan de verschillende rollen van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Verwacht wordt dat middenmanagers van HEINEKEN Nederland in de context van de verwachte ontwerpbenadering met name de rol van verspreider en vertaler belangrijk achten. Immers, middenmanagers dienen medewerkers duidelijk te maken waarom er veranderd dient te worden en hoe. Verwacht wordt dat medewerkers de rol van facilitator van de middenmanager het belangrijkste vinden omdat zij hierdoor de mogelijkheid krijgen om te participeren bij de besluitvorming.



## 3. Methode

Dit hoofdstuk geeft toelichting op de gebruikte onderzoeksmethoden. Achtereenvolgens worden de onderzoeksmethoden (*mixed methods*), de onderzoeksdoelgroep, de dataverzameling en -analyse van het onderzoek besproken. Tot slot wordt aandacht besteed aan de kwaliteit van het onderzoek door de betrouwbaarheid, validiteit en de rol van de onderzoeker te bespreken.

### 3.1 Mixed Methods

Om inzicht te krijgen in de rol van middenmanagers bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een combinatie van een kwalitatieve en een kwantitatieve methode, ook wel *mixed methods* genoemd (Creswell, 2013). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek kunnen op verschillende manieren met elkaar worden gecombineerd. In dit onderzoek is de *sequential exploratory strategy* gehanteerd (Creswell, 2013). Bij deze strategie vindt het kwalitatieve onderzoek plaats voor het kwantitatieve onderzoek. Het kwalitatief onderzoek wordt gebruikt om het te onderzoeken fenomeen te verkennen. Vervolgens worden resultaten van het kwantitatief onderzoek gebruikt om belangrijke kwalitatieve resultaten te kunnen generaliseren. Bij *mixed methods* wordt op basis van de onderzoeksvraag en het type informatie (cijfermatige informatie of meningen en ervaringen) dat nodig is om de onderzoeksvraag te beantwoorden bepaald welke methode(combinatie) gehanteerd wordt (Creswell, 2013).

In dit onderzoek wordt eerst nagegaan hoe Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation door middenmanagers en medewerkers wordt beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de concepten organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid en de rol van de middenmanager voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Om dit te onderzoeken zijn er verschillende kwalitatieve methoden te gebruiken, zoals observatieonderzoek om systematisch bepaalde gedragingen van respondenten te signaleren, inhoudsanalyses om de betekenis van documenten te analyseren en interviews om meningen en ervaringen van de geïnterviewde te achterhalen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is voor individuele semigestructureerde interviews gekozen. Hoewel een focusgroep – een groepsinterview – ook ingezet kan worden om meningen en ervaringen te achterhalen, is vanwege de gevoeligheid van het onderwerp van de concepten: organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid en de rol van de middenmanager bij het creëren van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering, gekozen voor individuele interviews. Door middel van deze methode wordt niet alleen rijke informatie verzameld over de concepten maar wordt ook bepaald welke topics met kwantitatief onderzoek bij alle medewerkers moeten worden getoetst. Bij deze methode dient een topiclijst als leidraad voor de onderwerpen die aan bod komen in het interview, maar is er ook ruimte voor input van de geïnterviewde. Dit houdt in dat er aan de hand van de literatuurstudie een lijst met onderwerpen wordt opgesteld die tijdens het gesprek aan bod moeten komen, maar dat de volgorde van de vragen niet vaststaat en ook additionele vragen gesteld kunnen worden (Boeije, 2008). Een voordeel hiervan is dat veel rijke informatie kan worden verkregen. Een nadeel hiervan is dat de interviewer continu moet afwegen welke vraag hij gaat stellen. Dit maakt het interviewen erg arbeidsintensief (Boeije, 2008, p.58). Om de continue afweging van een volgende vraag minder arbeidsintensief te maken, zijn overkoepelende thema's aan de

topiclijst toegevoegd en zijn de topics per thema chronologisch gestructureerd (zie paragraaf 3.3 voor een nadere toelichting op de topiclijsten).

Een nadeel van interviews is dat het afnemen ervan erg tijdrovend is. Daardoor is het in het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk om een groot aantal respondenten van de doelgroep te ondervragen. Ook de vraag of de verkregen informatie voor alle medewerkers geldt, kan met behulp van interviews niet worden beantwoord. Daarom is een aanvullend kwantitatief onderzoek uitgevoerd waarbij alle medewerkers van de Business Control afdelingen zijn benaderd. Net als kwalitatief onderzoek zijn er ook verschillende soorten kwantitatief onderzoek. Zo kan een experiment worden uitgevoerd om binnen een gecontroleerde situatie gegevens van participanten te verzamelen, een secundaire analyse kan worden gedaan om informatie uit eerdere onderzoeken te bundelen en een enquête kan worden uitgevoerd om numerieke gegevens over kennis, meningen en houdingen van de doelgroep te verkrijgen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is een enquête uitgezet om numerieke gegevens over de meningen en houdingen van medewerkers over de organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en de rol van de middenmanager hierin te verzamelen. Een voordeel van enquêtes is dat verschillen tussen subgroepen (bijvoorbeeld op basis van afdeling en aantal jaren werkzaam) ontdekt kunnen worden. Een nadeel van enquêtes is dat niet goed achterhaald kan worden waarom een respondent voor een bepaald antwoord kiest. Dit is zoveel mogelijk ondervangen door de enquêtevragen specifiek op de casus toe te spitsen en de vragen zeer gedetailleerd te formuleren (zie paragraaf 3.4 voor een nadere toelichting op de vragenlijst). Dit was mogelijk door de resultaten van de interviews. In de volgende paragrafen wordt de aanpak van het onderzoek behandeld.

## 3.2 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van de vijf afdelingen Business Control van HEINEKEN Nederland en hun afdelingshoofden<sup>1</sup>. De afdelingshoofden van de verschillende Business Control afdelingen zijn in dit onderzoek beschouwd als middenmanagers omdat zij de organisatieverandering op hun afdelingen dienen te implementeren. De vijf Business Control afdelingen zijn toegespitst op de verschillende interne klantgroepen en heten: Business Control Wholesale, Business Control Vrumona, Business Control Commerce, Business Control Supply Chain en Business Control Strategy. Alle afdelingen bestaan uit een afdelingshoofd, een aantal Business Controllers en een aantal Business Analisten. Bij twee van de vijf afdelingen is er binnen de afdeling nog een extra managementlaag. In dit onderzoek worden deze managers niet als middenmanagers maar als medewerkers beschouwd. Hiervoor is gekozen omdat medewerkers die hiërarchisch gezien indirect aan hun afdelingshoofd (de middenmanager) rapporteren rechtstreeks door hun afdelingshoofd (middenmanager) over de organisatieverandering worden geïnformeerd. Daarnaast hebben deze managers met betrekking tot de organisatieverandering evenveel invloed op besluitvormingsprocessen als andere medewerkers.

---

<sup>1</sup> De Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland bestaat naast de afdelingen van Business Control ook uit de afdelingen van Reporting & Accounting. De medewerkers en middenmanagers van de afdelingen van Reporting & Accounting zijn niet in de onderzoeksdoelgroep opgenomen omdat het veranderproces op deze afdelingen niet synchroon loopt en de herstructurering hier nog niet volledig is doorgevoerd.

### 3.3 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek zijn interviews gehouden met medewerkers en middenmanagers van de afdelingen Business Control. De aanleiding voor het houden van de interviews was om na te gaan wat de meningen en ervaringen van medewerkers en middenmanagers zijn over Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation. Zowel middenmanagers als medewerkers zijn benaderd om eventuele verschillen en overeenkomsten tussen meningen en ervaringen van middenmanagers en medewerkers te kunnen ontdekken.

Een van de gevaren bij afname van interviews is dat een gesprek geen structuur bevat waardoor antwoorden van verschillende respondenten niet vergelijkbaar zijn (Plochg & Van Zwieten, 2007). Dit is ondervangen door gebruik te maken van topiclijsten waarbij de volgorde van de vragen niet vaststaat. Zo is de structuur voor alle interviews gelijk én is er in de interviews ruimte voor input van de respondenten. Dit wordt ook wel semigestructureerd interviewen genoemd (Plochg & Van Zwieten, 2007).

Op basis van de literatuur zijn er twee topiclijsten voor de interviews samengesteld. Er zijn twee topiclijsten gemaakt omdat de doelgroep van de interviews bestaat uit twee functiegroepen. De topiclijsten bevatten dezelfde thema's maar verschillen van elkaar op basis van de vraagformuleringen. Zo is medewerkers bijvoorbeeld de vraag gesteld: "in hoeverre heb je Wave 7 geaccepteerd?". En is middenmanagers gevraagd: "kun je aangeven waar jouw teamleden staan als het gaat om het accepteren van Wave 7 van de verandering?". De topiclijsten begonnen met vragen over persoonsgegevens. Vervolgens werden vragen gesteld over de volgende thema's: aspecten van de organisatieverandering, reacties op de organisatieverandering, meegaan met de organisatieverandering en de rol van de middenmanager. Hierdoor is nagegaan wat van invloed is op de aspecten van medewerkersbetrokkenheid en is gekeken welke rol middenmanagers spelen in het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen. De topiclijsten zijn afgerond met de vraag of de respondent nog opmerkingen heeft of iets kwijt wil. Hierdoor is het mogelijk om informatie te achterhalen die in de rest van het interview niet is behandeld. De volledige topiclijsten zijn te vinden bijlage 8.1 en 8.2.

Naast de topiclijsten is tijdens de interviews gebruik gemaakt van twee antwoordsheets (zie bijlage 8.1.1, 8.1.2, 8.2.1 en 8.2.2 voor de antwoordsheets per topiclijst). Op deze antwoordsheets stonden activiteiten weergegeven die middenmanager volgens de literatuur kunnen ondernemen om betrokkenheid te creëren. Er is gebruik gemaakt van antwoordsheets om de beoordeling van deze activiteiten overzichtelijk te houden. Zo is medewerkers gevraagd welk belang zij hechten aan de activiteiten van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid en is gevraagd in hoeverre zij ervaren dat hun middenmanager deze activiteiten oppakt. Middenmanagers is ook gevraagd welk belang zij hechten aan de verschillende activiteit van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast is hen gevraagd in hoeverre zij deze activiteiten van middenmanagers uitvoeren.

#### **Respondenten**

In totaal zijn er voor dit onderzoek tien interviews afgenomen. Van elke Business Control afdeling is de middenmanager (het afdelingshoofd) en één medewerker geïnterviewd. In totaal zijn er dus vijf middenmanagers en vijf medewerkers geïnterviewd. De geïnterviewde medewerkers zijn geselecteerd op basis van afdeling, functie, leeftijd en aantal jaren werkzaam bij HEINEKEN Nederland om een

afspiegeling van de onderzoeksdoelgroep te realiseren. In overleg met de HR Adviseur van de Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland en de verschillende middenmanagers zijn de geïnterviewde medewerkers benaderd. In bijlage 8.3 staat een overzicht van de persoonsgegevens van de respondenten van de semigestructureerde interviews weergegeven.

Eén medewerker die in eerste instantie voor het interview was geselecteerd, is niet geïnterviewd omdat de betreffende medewerker niet door de organisatieverandering geraakt werd. Dit wil zeggen dat de organisatieverandering geen invloed had op zijn werkzaamheden. Daarom is een andere medewerker die de HR Adviseur en het afdelingshoofd voorstelden, benaderd.

### **Pre-test**

De pre-test van de topiclijsten is uitgevoerd bij een manager en een medewerker van Finance afdelingen die buiten de reikwijdte van dit onderzoek vallen. Tijdens de pre-test is de middenmanager en medewerker gevraagd of de vragen begrijpelijk en relevant waren. Daarbij is specifiek ingegaan op de gebruikte termen in de topiclijsten.

Uit de pre-test bleek dat de term 'betrokkenheid' geïnterpreteerd werd als 'ergens bij betrokken worden' in plaats van 'je ergens bij betrokken voelen'. Daarom is ervoor gekozen om de term 'betrokkenheid' te veranderen in 'het meegaan met de organisatieverandering'. Ook bleek dat de term 'organisatieverandering Finance Transformation' niet specifiek genoeg was omdat de organisatieverandering uit meerdere waves bestaat. Om het onderwerp goed af te bakken, is de term 'organisatieverandering Finance Transformation' aangepast naar 'Wave 7'. Daarbij is in de introductie van de interviews de startdatum van Wave 7 (juni 2014) genoemd. Tot slot bleken de interviews te lang (75 minuten). Met name het deel met betrekking tot de activiteiten van de middenmanager duurde erg lang omdat hier per activiteit om toelichting werd gevraagd. Daarom is ervoor gekozen om alleen toelichting te vragen op de activiteiten van middenmanagers die als erg belangrijk werden ervaren, niet werden uitgevoerd (bij interviews met middenmanagers) of sterk (on)voldoende werden uitgevoerd (bij interviews met medewerkers).

### **Dataverzameling en -analyse**

De interviews vonden plaats tussen 26 oktober en 6 november 2015 in rustige vergaderruimtes op het kantoor van HEINEKEN Nederland of op het kantoor van Vrumona (de frisdrankenproducent van HEINEKEN Nederland).

Elk interview begon met een korte introductie waarin het onderwerp en de doelen van het onderzoek werden geïntroduceerd (zie bijlage 8.1 en 8.2 voor de introductie per topiclijst). Ook werd er kort ingegaan op de achtergrond van de onderzoeker. Daarnaast is de respondenten verteld dat het onderzoek ongeveer 45 minuten in beslag zou nemen en is de opbouw van het interview toegelicht. Tijdens één interview werd de afname onderbroken doordat de geïnterviewde gebeld werd. Na een korte interruptie is de afname van het interview verder gegaan. Dit heeft de antwoorden van de respondent niet beïnvloed.

Een belangrijk principe bij de analyse van kwalitatieve data is constante vergelijking (Boeije, 2005, p.6). Daarom is er na de eerste drie interviews en na de eerste zes interviews gereflecteerd op de verkregen data om te bepalen welke topics in de resterende interviews verder belicht moesten worden. Na de eerste drie interviews bleek het niet meer nodig om in te gaan op de middelen waarmee informatie over de organisatieverandering is verspreid. Daarnaast bleek het interessant om periodes tijdens de organisatieverandering te onderscheiden en na te gaan wanneer er veel of weinig door

middenmanagers over de organisatieverandering werd gecommuniceerd. Tot slot is na de eerste drie interviews meer aandacht besteed aan de actuele houding van medewerkers bij de organisatieverandering. Na de eerste 6 interviews is in de interviews dieper ingegaan op de verschillende niveaus van besluitvorming en wie daaraan deelnamen. Ook is verder belicht in hoeverre medewerkers invloed hadden op deze niveaus van besluitvorming. Tot slot is na de eerste 6 interviews dieper ingegaan op openheid van communicatie tijdens de organisatieverandering.

De interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder en getranscribeerd. De uitgewerkte interviews zijn vervolgens gecodeerd. Coderen is het "uiteenrafelen en structureren" van de tekstfragmenten (Boeije, 2008, p. 67). Op deze manier wordt data geminimaliseerd door indeling in categorieën. Dit is nodig omdat er in de analyse rekening gehouden moet worden met onverwachte antwoorden. Hiervoor is de data eerst open gecodeerd. Dit houdt in dat alle fragmenten een code toegewezen hebben gekregen. Op de vraag: "in hoeverre heb je Wave 7 van de organisatieverandering geaccepteerd?" is bijvoorbeeld gereageerd met: *"[...] ik zag het ook wel eigenlijk als een kans want ik zag ook wel dat de ambitie er was om meer tijd te besteden aan Business Partnering en minder tijd aan transactioneel werk"*. Deze opmerking heeft de code 'begrip voor Business Partnering' gekregen. Op dezelfde vraag is ook gereageerd met: *"[...] wij hebben dan weer even wat tegenslag met uh ons contactpersoon wat ziek raakt binnen HGSS. Dus ja mensen lopen dan eigenlijk ook nog wel weer wat werk terug te pakken eigenlijk. Dus het werkt voor ons nog niet optimaal. [...] dus daarom nog geen tien."* Deze opmerking is gecodeerd als: 'geen back-up in HGSS'. Vervolgens zijn de meest relevante codes voor de vraag- en doelstelling van het onderzoek wanneer nodig op een betekenisvolle manier hernoemd. Zo is de eerder genoemde open codering: 'begrip voor Business Partnering' axiaal gecodeerd naar 'begrip voor het feit dat er veranderd moest worden'. En is de eerder genoemde open codering: 'geen back-up in HGSS' axiaal gecodeerd naar 'tekenen van negatieve gevoelens met betrekking tot de implementatie'. Daarna is gekeken naar verbanden tussen de verschillende codes (selectief coderen) (Boeije, 2008, p. 84–109). De hoofdcodes van dit onderzoek zijn: type organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering, de kwaliteit van informatievoorziening en de rol van middenmanagers bij de organisatieverandering. Het overzicht van de verbanden tussen de hoofdcodes en subcodes is weergegeven in een codeboom (zie bijlage 8.4).

### 3.4 Enquête

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête om numerieke gegevens over meningen en houdingen van medewerkers over de organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en de rol van middenmanagers bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te verzamelen. Op deze manier is getoetst of de interviewresultaten van medewerkers van toepassing zijn op alle medewerkers van de doelgroep.

De enquête begint met een aantal vragen over demografische gegevens. Vervolgens zijn achtereenvolgens vragen gesteld over de gepercipieerde impact van de organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering, gepercipieerde kwaliteit van informatievoorziening en de rol van de middenmanager bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Alle onderwerpen komen voort uit de literatuurstudie behalve het onderwerp: gepercipieerde kwaliteit van informatievoorziening. Dit onderwerp werd door medewerkers tijdens de semigestructureerde interviews als belangrijk ervaren voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering.

De enquêtevragen zijn gebaseerd op vragen uit gevalideerde enquêtes die in andere onderzoeken naar medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen en de rol van (midden)managers zijn gebruikt. Vragen over de rol van de middenmanager zijn bewust als laatste gesteld omdat zij wellicht gevoelig kunnen zijn. Op deze manier is het niet beantwoorden van vragen door vroegtijdig afhaken van respondenten zoveel mogelijk beperkt. Een uitgebreide beschrijving van de enquête, inclusief verantwoording, is te vinden in bijlage 8.5.

### **Respondenten**

50 medewerkers, alle vaste en externe medewerkers van de afdelingen Business Control van HEINEKEN Nederland, zijn voor het invullen van de enquête benaderd. 39 medewerkers hebben de enquête ingevuld. Twee respondenten bleken minder dan een half jaar bij HEINEKEN Nederland te werken. Zij zijn niet meegenomen in de analyses omdat zij de periode van besluitvorming – wat het meest relevant is voor medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen – niet hebben meegemaakt. Dit betekent dat de antwoorden van 37 respondenten (74% van de onderzoeksdoelgroep) in de analyses meegenomen zijn. Hiervan is 78% man en 22% vrouw. Daarbij is 83,8% van de respondenten een vaste medewerker en is 16,2% voor bepaalde tijd in dienst. In bijlage 8.3 staat het aantal respondenten per afdeling, functie, leeftijd en aantal werkzame jaren weergegeven. De respons op de enquête blijkt op basis van afdeling, functie, dienstverband en geslacht een afspiegeling van de verschillende Business Control afdelingen te zijn. De middenmanagers zijn niet benaderd voor de enquête omdat zij allemaal zijn geïnterviewd. De meningen en ervaringen van de geïnterviewde middenmanagers zijn dus representatief voor deze doelgroep.

### **Pre-test**

Voordat de enquête is uitgestuurd, is een pre-test van de enquête bij twee medewerkers van HEINEKEN Nederland afgenomen. Ook is de enquête doorgenomen met de Finance Directeur van HEINEKEN Nederland. Op basis van de pre-test is er bij de persoonsgegevens voor gekozen om naar de naam van de afdeling te vragen in plaats van de naam van de middenmanager aan wie de respondent rapporteert. Hierdoor zouden respondenten minder gauw eerlijke antwoorden geven bij het beoordelen van de middenmanager later in de enquête, aldus de medewerkers in de pre-test. De Finance Directeur van HEINEKEN Nederland gaf als opmerking dat in de introductie van de enquête duidelijker aangegeven moest worden dat het management van HEINEKEN Nederland de resultaten niet onder ogen krijgt. Hierdoor zouden respondenten minder gauw de enquête eerlijk invullen.

Daarnaast is een middenmanager van één van de Business Control afdelingen als informant geraadpleegd om te controleren of medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen voldoende contact hebben met hun middenmanager om over zijn handelen tijdens de organisatieverandering te oordelen. Hier is naar gevraagd omdat bij twee van de vijf Business Control afdelingen een aantal medewerkers indirect aan de middenmanager rapporteren. De informant gaf aan dat middenmanagers medewerkers rechtstreeks informeren over belangrijke zaken met betrekking tot de organisatieverandering. Alle medewerkers kunnen in principe dus zinnig antwoord geven op de enquêtevragen die gericht zijn op de rol van hun middenmanagers. Echter, door de extra managementlaag bij een aantal van de afdelingen kan aangenomen worden dat niet alle medewerkers evenveel in contact staan met hun middenmanagers. Om die reden is in de enquête een vraag naar functie en de mate waarin zij contact hebben met hun middenmanager over de organisatieverandering toegevoegd.

## **Afnameprocedure**

De enquête is door middel van het online programma Google Formulieren gemaakt. Respondenten konden de enquête raadplegen via een anonieme *hyperlink*. Deze *hyperlink* is met een uitnodiging per mail naar de 50 medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen verstuurd. Deze mail is vanuit de mailbox van de Finance Directeur van HEINEKEN Nederland verstuurd om respons op de enquête te vergroten. Medewerkers hebben twee keer een herinneringsmail gehad waarin hen werd gevraagd de enquête in te vullen (als zij dit nog niet hadden gedaan). Respondenten hadden van 11 december 2015 tot 2 januari 2016 de tijd om de enquête in te vullen. Het invullen van de enquête duurde 5 tot 10 minuten.

Wanneer medewerkers op de *hyperlink* klikten, kwamen zij direct op de introductiepagina van de enquête. Bij elke pagina diende zij op de knop 'volgende' te klikken om verder te gaan. Als zij nog niet alle vragen hadden beantwoord, kregen zij een melding die aangaf welke vraag nog beantwoord diende te worden. Op de laatste pagina werden de respondenten bedankt voor hun deelname aan het onderzoek en was het mogelijk om opmerkingen te geven.

## **Data-analyse**

Met behulp van het programma SPSS zijn de data van de enquête geanalyseerd. Eerst is gecontroleerd of respondenten uit de dataset verwijderd moesten worden op basis van een te korte werkperiode bij HEINEKEN Nederland (minder dan een half jaar) en mate van contact met de middenmanager (geen contact). Twee respondenten zijn uit de dataset verwijderd omdat zij minder dan een half jaar bij HEINEKEN Nederland werkte en zij hierdoor niet de periode van besluitvorming over de organisatieverandering hebben meegemaakt. Vervolgens is naar de frequenties van de verschillende persoonsgegevens gekeken om de respondenten van de enquête in kaart te brengen.

Daarna is met behulp van de Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) de betrouwbaarheid van de constructen: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid, tijdigheid van informatievoorziening, relevantie van informatievoorziening berekend. Deze constructen bestonden allemaal uit drie of meer vragen. Als grens voor de betrouwbaarheid is een alpha van 0.70 aangehouden. Een construct is voldoende betrouwbaar bij een alpha tussen 0.70 en 0.85, bij een alpha van meer dan 0.85 is de betrouwbaarheid hoog te noemen. Hieronder wordt de betrouwbaarheid van de constructen behandeld.

### *Medewerkersbetrokkenheid*

De vier vragen die affectieve betrokkenheid maten, bleken voldoende hetzelfde te meten ( $\alpha = .883$ ). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score berekend die samen het construct: 'affectieve betrokkenheid' vormen. De vijf vragen die continuïteitsbetrokkenheid maten, bleken ook voldoende hetzelfde te meten ( $\alpha = .701$ ). Van de antwoorden op deze vragen is een gemiddelde score voor het construct: 'continuïteitsbetrokkenheid' berekend. Tot slot bleken de vier vragen die normatieve betrokkenheid maten ook voldoende hetzelfde te meten ( $\alpha = .838$ ). Van de antwoorden op deze vragen is ook een gemiddelde score voor het construct: 'normatieve betrokkenheid' berekend.

### *Kwaliteit van informatievoorziening*

De kwaliteit van informatievoorziening is in dit onderzoek geoperationaliseerd door te kijken hoe medewerkers de tijdigheid en relevantie van informatievoorziening waarderen. De drie vragen die tijdigheid van informatievoorziening maten, bleken hetzelfde te meten ( $\alpha = .907$ ). Van de antwoorden

op deze drie vragen is een gemiddelde score voor het construct: 'tijdigheid van informatievoorziening' berekend. De drie vragen die relevantie van informatievoorziening meten, bleken ook hetzelfde te meten ( $\alpha = .837$ ). Van de antwoorden op deze drie vragen is een gemiddelde score voor het construct: 'relevantie van informatievoorziening' berekend.

Om te controleren of de verschillende constructen van kwaliteit van informatievoorziening onderling van elkaar verschillen, zijn correlatie-toetsen tussen de constructen tijdigheid en relevantie van informatievoorziening uitgevoerd. Ditzelfde is gedaan voor de drie constructen van medewerkersbetrokkenheid. Met onafhankelijke t-toetsen en One-way ANOVA's is gekeken of er voor de verschillende constructen van betrokkenheid verschillen zijn tussen de respondenten op basis van geslacht, functie, dienstverband, leeftijd en aantal werkzame jaren. Ditzelfde is herhaald voor de constructen tijdigheid en relevantie van informatievoorziening. Voor de activiteiten van de middenmanagers is gekeken naar het belang en de beoordeling van de respondenten door middel van frequenties. Tevens is per activiteit, zowel voor het belang als de beoordeling van de activiteit, door middel van onafhankelijke t-toetsen en One-way ANOVA's gekeken of respondenten verschillend hebben gereageerd op de vragen op basis van geslacht, functie, dienstverband, leeftijd en aantal werkzame jaren.

### **3.5 Kwaliteit van het onderzoek**

Door het handhaven van kwaliteitscriteria kan er waarde gehecht worden aan wetenschappelijk onderzoek (Morse, Barret, Mayan, Olson & Spiers, 2002, p.14). Om die reden is het van belang om aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten. Tijdens het onderzoek zijn bepaalde keuzes gemaakt om dit te waarborgen. Hieronder volgt een beschrijving van deze keuzes.

#### **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan of de resultaten van het onderzoek door toeval of systematische fouten beïnvloed kunnen zijn (Boeije, 2008). De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt vergroot door de nauwkeurigheid en gestructureerdheid van het meetinstrument.

Om de semigestructureerde interviews zo betrouwbaar mogelijk te maken, is bij alle interviews een topiclijst gebruikt om ervoor te zorgen dat alle vooraf opgestelde topics in ieder interview aan bod komen. Ook is de topiclijst een middel om de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten met betrekking tot de onderzoeksvraag te waarborgen. Voor het krijgen van zo rijk mogelijke data is na de eerste drie en eerste zes interviews dieper ingegaan op onderwerpen die relevant bleken voor de onderzoeksvraag. Hierdoor is niet in elk interview hetzelfde gevraagd en is de betrouwbaarheid van de resultaten van de interviews op de proef gesteld. Echter, de resultaten van de interviews en de enquête leveren hetzelfde beeld op. Dit geeft aan dat de resultaten van de interviews niet onbetrouwbaar zijn. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd. Hierdoor kan nagegaan worden hoe de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen en zijn de onderzoeksresultaten minder afhankelijk van mijn interpretatie. Tot slot zijn de onderzoeksresultaten gecodeerd via open, axiaal en selectief coderen (zie de kop 'Dataverzameling en -analyse' in paragraaf 3.3 voor de werkwijze) en is een codeboom met de axiale codes (zie bijlage 9.4) toegevoegd. Door inzicht te geven in de keuzes die



tijdens het coderen en het opstellen van de topiclijsten (zie bijlage 9.1 en 9.2) gemaakt zijn, is het tevens voor anderen mogelijk om het onderzoek te herhalen.

De betrouwbaarheid van de enquête is gewaarborgd door gevalideerde enquêtes uit eerder onderzoek te gebruiken. Wanneer het niet mogelijk was om bestaande enquêtes te gebruiken, zijn er vragen op basis van bestaande meetinstrumenten gemaakt. Een beschrijving van de enquête, inclusief verantwoording, is te vinden in bijlage 9.5.

## **Validiteit**

Het begrip validiteit gaat in op de aan- of afwezigheid van systematische vertekeningen in het onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004). Een onderzoek is valide wanneer daadwerkelijk gemeten wordt wat men wilde weten en de onderzoeksresultaten niet kunnen worden toegeschreven aan andere verklaringen. De validiteit van een onderzoek kan op verschillende manieren worden bedreigd. Hieronder worden de interne- en externe validiteit van het onderzoek beschreven (Van Zwieten & Willems, 2004).

### *Interne validiteit*

Interne validiteit is de mate waarin redenering binnen het onderzoek juist is uitgevoerd. Hierbij is het van belang dat de onderzoeksresultaten geldig zijn voor de onderzochte doelgroep.

In dit onderzoek is de interne validiteit van de semigestructureerde interviews versterkt door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Hiervoor is aan het begin van elk interview benadrukt dat de resultaten van de interviews anoniem behandeld worden. Daarnaast is bij de afname van de interviews gebruik gemaakt van topiclijsten om te waarborgen dat in elk interview dezelfde topics zouden terugkomen. Om ervoor te zorgen dat belangrijke topics niet onderbelicht bleven is na de eerste drie interviews en na de eerste zes interviews gereflecteerd op de verkregen data. Op deze manier heeft er constante vergelijking plaatsgevonden wat een belangrijk principe is bij de analyse van kwalitatieve data (Boeije, 2005). Tot slot is geprobeerd de interne validiteit van de semigestructureerde interviews te waarborgen door de interviews in een zo kort mogelijk tijdsbestek af te nemen. Op deze manier is geprobeerd ontwikkelingen die van invloed zijn op de onderzoeksresultaten zoveel mogelijk te beperken.

De steekproef van de enquête is vergelijkbaar met de doelgroep van het onderzoek doordat alle medewerkers (met uitzondering van stagiairs) van de verschillende Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen. Daarnaast is het mogelijk dat het moment van afname van het onderzoek invloed heeft op de onderzoeksresultaten. Een organisatieverandering bestaat uit verschillende fases: inventarisatie, besluitvorming, implementatie en stabilisatie. Dit onderzoek is afgenomen in de stabilisatiefase van de eerste set over te dragen taken naar het HEINEKEN Shared Services Center in Krakau (HGSS). Het kan zijn dat de onderzoeksresultaten andere waarden opleveren wanneer het onderzoek in één van de andere fases van de organisatieverandering plaatsvindt. Om ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk ontwikkelingen binnen de stabilisatiefase invloed hebben op de onderzoeksresultaten is de enquête in een zo kort mogelijk tijdsbestek uitgezet. Doordat bij alle respondenten dezelfde enquête is afgenomen, kunnen verschillen in vraagformuleringen de antwoorden niet beïnvloeden. Om sociaal wenselijke beantwoording te voorkomen is in de introductie van de enquête expliciet vermeld dat antwoorden van respondenten anoniem behandeld worden. Op deze manier is geprobeerd oprechte beantwoording te waarborgen.

### *Externe validiteit*

De externe validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004).

De externe validiteit van de semigestructureerde interviews is versterkt door zowel middenmanagers als medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen te interviewen. Op deze manier is geprobeerd een compleet beeld te krijgen van de rol van middenmanagers tijdens de organisatieverandering. Hierbij dient opgemerkt te worden dat alle middenmanagers en een selectie van de medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen zijn geïnterviewd. Bij de werving van medewerkers voor de interviews is rekening gehouden met verschillende persoonskenmerken als: leeftijd, functie, afdeling en aantal jaren werkzaam bij HEINEKEN Nederland. Op deze manier is geprobeerd alle mogelijke variaties in meningen en ervaringen van de medewerkers mee te nemen in de onderzoeksresultaten om zo een representatieve afspiegeling van de werkelijkheid te realiseren. Doordat een representatieve selectie van de medewerkers is geïnterviewd en alle middenmanagers zijn geïnterviewd, zijn de onderzoeksresultaten een representatieve weergave van de meningen en ervaringen van middenmanagers en medewerkers van de Business Control afdelingen.

De steekproef voor de enquête bestaat uit alle medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen (met uitzondering van stagiairs) van HEINEKEN Nederland. Omdat de enquête naar alle personen in de doelgroep is gestuurd, is dit een goede indicatie voor de externe validiteit van de onderzoeksresultaten. Het responspercentage van 74% is tevens representatief voor de onderzoeksgroep. Deze respons is een goede afspiegeling van alle medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland (zie de kop 'Respondenten' in paragraaf 3.4 voor een toelichting).

### **Rol van de onderzoeker**

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek was ik als student aan de Universiteit Utrecht niet alleen onderzoeker maar ook stagiair bij HEINEKEN Nederland. Deze twee rollen zijn sterk met elkaar verbonden. Zo heb ik als stagiair relevante informatie voor het onderzoek verkregen. Hierdoor kan het als onderzoeker moeilijk zijn om afstand van het onderzoeksobject te behouden en met wetenschappelijke distantie de resultaten te analyseren. Dit is ondervangen doordat ik als stagiair mijn dagelijkse werkzaamheden heb verricht op de afdeling Communicatie en Public Affairs en ik als onderzoeker actief was voor de verschillende Business Control afdelingen. Daarbij komt dat er ook letterlijk een afstand is tussen de locatie van de afdeling Communicatie en Public Affairs in het kantoorpand en de verschillende Business Control afdelingen. Daarnaast is in de introductie van de enquête opgenomen dat gegevens van respondenten volstrekt anoniem zijn en niet met de middenmanagers of de Finance Directeur van HEINEKEN Nederland worden gedeeld. Op deze manier is de anonimiteit van respondenten gegarandeerd.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de belangrijkste resultaten over de rol van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation centraal.

### 4.1 De organisatieverandering

In deze sectie wordt besproken welke benadering er volgens de respondenten bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation is gehanteerd. Daarnaast wordt ingegaan op de verschillende niveaus van besluitvorming zoals onderscheiden door Mintzberg (1973) en wordt gekeken in hoeverre de respondenten ervaren dat medewerkers invloed hebben op deze niveaus van besluitvorming.

#### **De gehanteerde benadering bij de organisatieverandering**

Uit de literatuur blijkt dat er twee dominante benaderingen zijn bij organisatieveranderingen. Dit zijn de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering (Bamford & Forrester, 2003; Reijnders, 2015; Todnem, 2005; Werkman, 2009). De ontwerpbenadering betreft een top-down veranderaanpak waarbij het topmanagement de organisatieverandering initieert, stuurt en controleert (Boonstra, 2000; 2004). Bij de ontwikkelbenadering ligt de nadruk op bottom-up actie in plaats van top-down controle en worden medewerkers gezien als een bron van kennis en ervaring (Bamford & Forrester, 2003; Werkman, 2009). Echter, een combinatie van deze twee benaderingen is meer toepasselijk bij organisatieverandering (Clampitt, 2012). Een logische en betekenisvolle combinatie van de twee benaderingen houdt in dat er naast sturing en controle van het topmanagement voldoende ruimte wordt gegeven aan medewerkers om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen met betrekking tot de organisatieverandering. De toegevoegde waarde hiervan is een organisatie die meer kennis heeft van de kansen en uitdagingen binnen de organisatie om succesvol in te kunnen spelen op de veranderende omgeving.

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is, is Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation een maatregel die is voortgekomen uit een wijziging in het kernperspectief en de strategische oriëntatie van HEINEKEN International met betrekking tot de Finance Organisaties van het wereldwijde HEINEKEN concern. Deze wijziging houdt in dat de focus van alle Finance Organisaties van 'Reporting' naar 'Business Partnering' verlegt wordt. Dit betekent voor de Business Control afdelingen dat zij 'Reporting' activiteiten dienen over te dragen naar het HEINEKEN Shared Services Center in Krakau (verder aangeduid als HGSS) om ruimte te creëren voor 'Business Partnering' activiteiten. Deze verschuiving van activiteiten kenmerkt Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation voor de Business Control afdelingen.

Hieronder wordt alleen ingegaan op de resultaten uit de interviews omdat in de enquête niet is ingegaan op de benadering die bij de organisatieverandering is gehanteerd. Uit de interviewresultaten blijkt dat er een discrepantie is tussen de percepties van respondenten over welke benadering bij de organisatieverandering is gehanteerd. Zo blijkt uit de interviewresultaten dat de meeste respondenten ervaren dat er bij de organisatieverandering een ontwerpbenadering is gehanteerd. De volgende twee uitspraken zijn illustratief voor de opvatting van deze respondenten:

Middenmanager 4:

*“De manier waarop het [de organisatieverandering] is aangevlogen is inderdaad top-down. Model Finance Organisatie is eigenlijk geprojecteerd op de OpCo [werkmaatschappij] Nederland en die is naar beneden doorgetrokken.”*

Medewerker 4:

*“Uiteindelijk zie ik Wave 7 als een cost-saving en zijn we er gewoon op die manier in geslaagd om het aantal FTE's te realiseren en een deel van het werk over te brengen naar Polen. Uiteindelijk is dat een top-down beslissing om dat te gaan doen en is het ook top-down geïmplementeerd.”*

Anderzijds zijn er respondenten die ervaren dat er sprake is van een combinatie van de ontwerp- en ontwikkelbenadering waarbij er binnen het kader van de top-down ontwerpbenadering tekenen zijn van de bottom-up ontwikkelbenadering. Hieronder staan de uitspraken van de drie respondenten die ervaren dat er sprake is van een combinatie van de twee benaderingen:

Middenmanager 1:

*“Als je er [de organisatieverandering] een label aan moet hangen zou ik hem [de organisatieverandering] als top-down omschrijven. Dus echt vanuit het hoofdkantoor [HEINEKEN International] met doelstellingen van hier willen we naartoe. Maar tegelijkertijd is er wel een inventarisatie gedaan [voor] welke activiteiten naar Polen [HGSS] konden. Dus toen is er iemand langs geweest [en] die heeft mensen in de organisatie geïnterviewd en naar hun taak gekeken.”*

Middenmanager 3:

*“Nou het [de input van medewerkers] wordt denk ik benoemd. We willen een bepaalde input van jullie hebben. We willen een bepaalde detailleringsslag gaan maken. [...] dat is altijd wel één van de boodschappen van 'kom met vragen, komt met ideeën' zodat je ook het totale project in die zin helpt slagen. Wat mij betreft is die uitnodiging er continu.”*

Medewerker 5:

*“Hij [de organisatieverandering] is aan twee kanten ingestoken denk ik. Er werd ook heel erg aan ons gevraagd hoe wij onze tijd besteden. En veel details hebben we zelf aangeleverd en die zijn vervolgens opgepakt door het Transition Team [Finance Transformation Projectteam]. En dat is eigenlijk gebruikt in de overdracht van het werk. Dus in die zin twee kanten. [...] De interviews gingen over je time writing schedule, zo werden je werkzaamheden onder de loep genomen. 'Dus jij zegt dat je hier en hier tijd aan besteed en wat doe je dan precies en kan dat dan naar Polen of niet?' dat soort dingen.”*

De meeste respondenten ervaren dus dat er sprake is van een top-down ontwerpbenadering. Dat er volgens drie respondenten binnen het top-down kader ook tekenen zijn van een bottom-up ontwikkelbenadering komt doordat zij ervaren dat de gevraagde input van medewerkers een vorm van medewerkersparticipatie is. In de volgende paragraaf wordt op pagina 39 dieper ingegaan op de verschillende betekenissen die respondenten toekennen aan de term: medewerkersparticipatie.

## Invloed van medewerkers op de besluitvorming

Het belangrijkste verschil tussen de ontwerp- en ontwikkelbenadering van organisatieveranderingen is de mate waarin medewerkers invloed hebben op de besluitvorming met betrekking tot de organisatieverandering (Clampitt, 2012). Uit de literatuur blijkt dat besluitvorming kan plaatsvinden op: strategisch, tactisch en operationeel niveau (Mintzberg, 1973).

Hieronder wordt alleen ingegaan op de resultaten uit de interviews omdat in de enquête niet is ingegaan op de invloed van medewerkers op de besluitvorming. Uit de interviewresultaten blijkt dat medewerkers geen invloed hebben op besluitvorming op strategisch niveau – besluitvorming met betrekking tot het uitwerken van de strategie of richting van de hele organisatie (Mintzberg, 1973). Zo geven respondenten aan dat Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation een maatregel is die binnen de kringen van HEINEKEN International is uitgewerkt en voor alle werkmaatschappijen van het HEINEKEN concern van toepassing is.

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten wel ervaren dat medewerkers invloed hebben op besluitvorming op operationeel niveau. Dit betreft besluitvorming met betrekking tot het goed verlopen van de primaire processen van de organisatie op korte termijn (Mintzberg, 1973). Zo blijkt uit de interviewresultaten dat medewerkers bij de overdracht van taken naar HGSS invloed hebben op welke activiteiten wanneer worden overgedragen. Dit omdat zij het beste de primaire processen van de organisatie kennen en zij de taken daadwerkelijk overdragen. Opgemerkt dient te worden dat beslissingen over het uitstellen of intensiveren van de overdracht van taken altijd in samenspraak met de middenmanagers genomen worden.

Tot slot blijkt uit de interviewresultaten dat er een discrepantie is tussen de percepties van de respondenten, in het bijzonder degenen die medewerker en middenmanager zijn, over de mate waarin medewerkers invloed hebben op besluitvorming op tactisch niveau – besluitvorming met betrekking tot de inrichting en structuur van de organisatie (Mintzberg, 1973). Zo laten respondenten die middenmanager zijn over het algemeen weten dat medewerkers beperkt tot veel invloed hebben op beslissingen over de nieuwe structuur van de Business Control afdelingen. Respondenten die middenmanager zijn, geven over het algemeen aan dat medewerkers beperkt tot veel invloed hebben op besluitvorming op dit niveau. De volgende twee uitspraken zijn illustratief voor deze opvatting van middenmanagers:

Middenmanager 1:

*“In een reorganisatie maak je pas de nieuwe organisatie bekend als je een adviesaanvraag laat zien en dan deel je met iedereen van dit is hoe het ervoor staat en dat is niet het proces dat je het er met iedereen over hebt en met iedereen deelt en iedereen er over besluit. ... In het MT Finance hebben we zeg maar gewoon gezegd van hier zijn we het mee eens (advies van het Finance Transformation Projectteam) dit is wat er overgedragen kan worden. En dat toetsen is verder individueel gegaan. Dus ik heb met mijn teamleden dingen getoetst waar vraagtekens stonden van naja zo. [...] [En] daar lag ook wel een soort gevoeligheid van wat kun je wel en niet delen met je team. Dus hoe open kun je zijn terwijl je bezig bent met een reorganisatie die eigenlijk op een bepaalde manier geheim is, maar in ieder geval nog niet duidelijk is hoe we het gaan doen. Dus ik denk beperkt. En wat ik zelf als middenmanager heb gedaan is toch soms bepaalde dingen toetsen bij mensen van: ‘nou denk je als je het [werk] met één iemand minder moet doen hoe zou dat het beste kunnen?’ Omdat je toch informatie vanuit het veld nodig hebt om de beste beslissingen te [kunnen] nemen.”*

Middenmanager 5:

*“Er is vind ik best wel veel invloed geweest van een aantal mensen. [...] Wat me wel opgevallen is, is dat er maar weinig mensen in staat zijn om die trade-off van zo'n beslissing goed te begrijpen. Dus mensen voelden wel van dit moeten we niet willen maar als je dan zei van: 'jij moet aangeven wat het voordeel is als we het niet doen of juist andersom'. En dan was het heel moeilijk voor ze [medewerkers] om dat tastbaar te maken. [...] en dan gaat de top-down trein gewoon door.”*

Echter, niet alle middenmanagers ervaren dat medewerkers beperkt tot veel invloed hebben op besluitvorming op tactisch niveau. Zo zegt middenmanager 4:

Middenmanager 4:

*“Nee dit is echt een zoals we dat mooi noemen binnen HEINEKEN: 'een Must Win Battle'. Dus er wordt een bepaalde koers gezet en die moet ook gewoon worden uitgevoerd. En ik denk dat daar ook best wel wat wrevel over is geweest en ook de manier waarop zeg maar de afdeling is gestructureerd.”*

Respondenten die medewerker zijn, geven over het algemeen aan dat medewerkers geen tot een beperkte mate van invloed hebben op besluitvorming op tactisch niveau. Een aantal respondenten die medewerker zijn, zeggen hierover:

Medewerker 3:

*“In de inventarisatie kijk daar kun je natuurlijk wel wat in kwijt. Daar kun je wel wat perspectief bieden van wat je nou precies aan het doen bent en hoe jij denkt daarover. Of dat heel veel invloed uiteindelijk heeft gehad dat vind ik moeilijk te bepalen want ik ben niet bij de verdere beslissing of afweging geweest. [...] Je ziet uit 'de black box' een beslissing vallen maar hoe die dan tot stand kwam weet je niet precies.”*

Medewerker 5 antwoordt op de vraag: “in hoeverre hebben medewerkers invloed op de besluitvorming?” met:

*“Nee ik denk dat dat een te ambitieuze gedachte is. Maar je had het er wel veel met elkaar over in je afdeling. Dus met je leidinggevende van nou wat betekent dit, wat wil ik dan mijn leidinggevende meegeven in het MT van wat zijn zorgen van ons. Dat werd wel gehoord volgens mij. Je kon wel uitspreken wat je dwars zat en dat ging dan wel naar het MT of weet ik veel waar heen, waar het relevant was.”*

Medewerker 4:

*“En wat ik ook merk in de implementatiefase is dat het best wel uhm dat de ruimte voor input vanuit de teams best wel beperkt was. In termen van hoe moet het eruit komen te zien. Dus het is heel erg door leden van het MT Finance uitgedacht en met eigenlijk al een blueprint van Amsterdam in gedachten van hoe de Finance Organisatie eruit moet zien. Het is niet dat in die ontwerpfase en ook de implementatiefase heel veel input is gevraagd van de lagere groep. Dus ik denk een typische top-down implementatie. Dat is in die zin wel teleurstellend als je zeg maar als medewerker heel veel inhoudelijke kennis hebt van de processen die lopen. Dan hoop je ook dat je invloed kan uitoefenen op hoe we dat zo efficiënt mogelijk kunnen doen in de nieuwe situatie. En doordat daar weinig*

*communicatie over was en weinig ruimte voor input en discussie was dat niet bevorderlijk voor de motivatie.”*

Dat er over het algemeen een discrepantie is tussen percepties van respondenten, in het bijzonder degenen die medewerker en middenmanager zijn, over de mate waarin medewerkers invloed hebben op besluitvorming op tactisch niveau kan komen doordat zij een andere betekenis geven aan de term: ‘invloed van medewerkers op de besluitvorming’. Uit de literatuur blijkt dat invloed van medewerkers op de besluitvorming, ook wel participatie genoemd, in verschillende gradaties kan voorkomen (Arnstein, 1969). Zoals te zien in figuur 4 hieronder wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen acht gradaties van participatie die in drie categorieën worden onderverdeeld.

<b>Non-participatie</b>	<b>Manipuleren</b>	Medewerkers worden gemanipuleerd
	<b>Controleren</b>	Medewerkers worden gestuurd
<b>Symbolische participatie</b>	<b>Informereren</b>	Medewerkers als informatiebron
	<b>Consulteren</b>	Medewerkers als inzichtenbron
	<b>Adviseren</b>	Medewerkers krijgen de mogelijkheid tot het geven van advies
<b>Participatie</b>	<b>Meedenken</b>	Adviezen van de medewerkers wegen mee in de besluitvorming
	<b>Meedoen</b>	Medewerkers hebben een stem in de besluitvorming
	<b>Zelf doen</b>	Medewerkers hebben controle over de besluitvorming

**Figuur 4: Gradaties van medewerkersparticipatie bij besluitvormingsprocessen**

*\*Gebaseerd op ‘the Ladder of Citizen Participation van Arnstein (1969).*

Uit bovengenoemde reacties van medewerker 3, 4 en 5 blijkt dat zij ‘het hebben van invloed op de besluitvorming’ interpreteren als het kunnen meedenken, meedoen of zelf doen bij besluitvormingsprocessen. Dit wordt in de literatuur ook wel participatie van medewerkers bij de besluitvorming genoemd (Arnstein, 1969). Uit bovengenoemde reacties van middenmanager 1 en 5 blijkt dat zij ervaren dat medewerkers invloed hebben op de besluitvorming wanneer zij zich door (een aantal) medewerkers laten informeren, consulteren of adviseren. In de literatuur wordt dit ook wel symbolische participatie bij besluitvorming genoemd (Arnstein, 1969). Deze discrepantie in betekenisgeving aan de term: ‘invloed van medewerkers op de besluitvorming’ geeft aan dat respondenten die middenmanager en medewerker zijn een andere perceptie hebben op in hoeverre medewerkers dienen te participeren bij besluitvormingsprocessen met betrekking tot de organisatieverandering op tactisch niveau. Dit komt volgens Weick (1995) doordat betekenisgeving een individueel sociaal proces is dat tot stand komt door het ervaren van gebeurtenissen. Volgens Weick (1995) worden nieuwe interpretaties van de werkelijkheid gecreëerd door te bouwen op betekenisgeving uit het verleden. Het is dan ook mogelijk om afhankelijk van je positie in een organisatie gebeurtenissen verschillend te interpreteren.

Deze discrepantie in percepties van respondenten is in de vorige paragraaf over de gehanteerde benadering bij de organisatieverandering ook naar voren gekomen. Zo is in voorgaande paragraaf aangegeven dat een aantal respondenten ervaart dat er binnen het kader van de top-down ontwerpbenadering tekenen zijn van een bottom-up ontwikkelbenadering omdat medewerkers input hebben kunnen geven. Het geven van input, door Arnstein (1969) omschreven als ‘informereren’, ervaren deze respondenten als een vorm van ‘participatie’. Dit in tegenstelling tot de meerderheid van de

respondenten die aangeven dat er sprake is van een top-down ontwerpbenadering. Uit hun reacties blijkt dat zij input van medewerkers ervaren als 'symbolische participatie'. Het vragen om 'input van medewerkers' wordt in dit onderzoek, in navolging van Arnstein (1969) geïnterpreteerd als een vorm van symbolische participatie. Om die reden wordt Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation beschouwd als een organisatieverandering waarbij een top-down ontwerpbenadering is gehanteerd.

## 4.2 Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering

Uit de literatuur blijkt dat betrokkenheid bij organisatieveranderingen de belangrijkste voorspeller is voor het steunen van een organisatieverandering. Herscovitch en Meyer (2002) onderscheiden vijf categorieën van gedrag voor het al dan niet steunen van organisatieveranderingen: actief weerstand bieden, gematigd weerstand bieden, meegaan met de organisatieverandering, meewerken aan de organisatieverandering en het actief steunen van de organisatieverandering.

Hieronder wordt alleen ingegaan op de resultaten uit de interviews omdat in de enquête niet is ingegaan op gedrag met betrekking tot het steunen van de organisatieverandering. Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn, meegaan met de organisatieverandering en dat respondenten die middenmanager zijn ervaren dat medewerkers van hun afdelingen meegaan met de organisatieverandering. Daarbij kwam uit de interviewresultaten naar voren dat respondenten in tegenstelling tot Herscovitch en Meyer (2002) slechts onderscheid maken tussen twee gradaties van steun: het meegaan met de organisatieverandering en het bieden van weerstand tegen de organisatieverandering. De respondenten van dit onderzoek (h)erkennen dus niet de vijf gradaties van steun die Herscovitch en Meyer (2002) onderscheiden.

### Het accepteren van de organisatieverandering

Clampitt (2012) stelt op basis van het verwerkingsproces van Kübler-Ross (2009) dat bij de introductie van een organisatieverandering medewerkers de organisatieverandering eerst dienen te accepteren alvorens zij deze kunnen steunen. Dit acceptatieproces bestaat volgens Clampitt (2012) uit de volgende vijf fases die elkaar achtereenvolgens opvolgen: ontkenning en isolatie, boosheid, onderhandeling, depressie en acceptatie.

Hieronder wordt alleen ingegaan op de resultaten uit de interviews omdat in de enquête niet is ingegaan op acceptatie van de organisatieverandering. Uit de interviewresultaten blijkt dat de respondenten die medewerker zijn zich bevinden in de laatste twee fases van het acceptatieproces: 'fase 4 depressie en fase 5 acceptatie. Zo blijkt uit de reactie van medewerker 3 dat er medewerkers zijn die zich in de vierde fase van het acceptatieproces bevinden:

Medewerker 3:

*"Ja. Ik zie en dat zal [naam team] insteek misschien meer zijn dan andere OpCo's (werkmaatschappijen) of andere bedrijven binnen HEINEKEN. Zie ik dat wij aan kwaliteit sterk inboeten en dat wij niet of nauwelijks aan capaciteit winnen. Dus uhm figuurlijk gezegd merk ik nu nog steeds, en wij zijn nu een half jaar onderweg, dat elke keer als ik een steen optil dat ik daar bagger onder zie en dat was vroeger niet toen hadden we een gecontroleerd proces. Dus in die zin acceptatie vind ik dat heel erg lastig. Als ik het vanuit het bedrijf economisch gezien beoordeel dan ja dan is het een logische stap want elk bedrijf doet het ongeveer."*



Uit de reacties van onderstaande respondenten die medewerker zijn, blijkt dat er ook medewerkers zijn die zich in de laatste fase van het acceptatieproces bevinden:

Medewerker 2:

*“Oh volledig van 0 tot 10 een 10 volledig geaccepteerd. De gedachten er achter. De uitvoering vind ik nog niet goed maar de gedachte er achter is helemaal super.”*

Medewerker 1:

*“Ja het is onvermijdelijk ik denk wel dat je als HEINEKEN mee moet in de veranderingen en dus ook binnen de Finance Discipline. Ja dus dit is wel een goede weg die we inslaan. Ook al heeft die wat negatieve klanken hier en daar.”*

Dat er medewerkers zijn die de organisatieverandering niet volledig accepteren maar wel meegaan met de organisatieverandering komt niet overeen met het door Clampitt (2012) veronderstelde lineaire acceptatieproces. Zo stelt Clampitt (2012) dat je een organisatieverandering pas kan steunen wanneer je de organisatieverandering volledig accepteert.

Uit bovenstaande reacties van medewerker 1, 2 en 3 blijkt dat medewerkers begrijpen waarom de organisatieverandering plaatsvindt, maar minder tevreden zijn over *hoe* er veranderd wordt. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat alle respondenten aangeven dat medewerkers over het algemeen ontevreden zijn over:

- Het hebben van onvoldoende back-up in HGSS waardoor de overdracht van taken soms meerdere keren heeft moeten plaatsvinden;
- De efficiëntieslag die verondersteld werd bij het uitvoeren van ‘Reporting’ activiteiten in HGSS;
- Het werken in een afdelingsstructuur die (door een aantal respondenten) niet optimaal wordt gevonden;
- Het hebben van extra werk door instabiele werkprocessen.

Daarbij blijkt uit reacties van respondenten dat er ook scepsis is onder medewerkers met betrekking tot de toekomstige overdracht van meer (complexe) taken naar HGSS. Uitspraken van onderstaande respondenten zijn illustratief voor de opvattingen van respondenten:

Middenmanager 4:

*“De wat complexere taken overbrengen? Ja daar zien we van dat [dat] nu iets te veel van het goede is.”*

Medewerker 1:

*“Nou ik zet mijn vraagtekens wel bij of we nog veel verder moeten gaan met nog meer [taken/activiteiten] die kant op [naar HGSS] uh te sturen [over te dragen].”*

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn over het algemeen begrijpen *dat* er verandert is, maar ontevreden zijn over *hoe* er verandert is. Dat een aantal respondenten van de interviews aangeeft dat er scepsis is onder medewerkers met betrekking tot het verder overdragen van taken naar HGSS, is hier een gevolg van.

### Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering

Uit de literatuur blijkt dat betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen een belangrijke determinant is voor de mate waarin medewerkers de intentie hebben om een organisatieverandering te steunen (Herscovitch & Meyer, 2002; Turner Parish et al., (2008). De intentie om een organisatieverandering te steunen, kan vervolgens resulteren in het gedrag dat medewerkers van HEINEKEN Nederland uitvoeren: het meegaan met de organisatieverandering. Uit onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) blijkt dat alle drie de componenten van betrokkenheid bij organisatieveranderingen (affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid) een voorspeller zijn van de intentie om een organisatieverandering te steunen.

Uit de interviewresultaten blijkt dat een gevoel van affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering voorkomt onder medewerkers van de Business Control afdelingen. De resultaten van de enquête komen overeen met de bevindingen uit de interviews. Zo blijkt ook uit de enquête dat alle drie de componenten van betrokkenheid bij de organisatieverandering voorkomen bij medewerkers van de Business Control afdelingen.

Een correlatie-toets toont aan dat er geen samenhang is tussen affectieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid ( $r = -.217$ ;  $p = .197$ ). Ook bleek er geen samenhang tussen continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid ( $r = .288$ ;  $p = .084$ ). Tot slot blijkt er ook geen samenhang te zijn tussen normatieve betrokkenheid en affectieve betrokkenheid ( $r = .009$ ;  $p = .956$ ). Omdat scores op de ene vorm van betrokkenheid niet samenhangen met scores op de andere vormen van betrokkenheid kan aangenomen worden dat de componenten onderling van elkaar verschillen en dus niet hetzelfde meten. Tabel 1 toont de gemiddelde scores en standaarddeviaties per component van betrokkenheid bij de organisatieverandering.

**Tabel 1: Betrokkenheid per construct in gemiddelden en standaarddeviaties**

Component van betrokkenheid ( $n = 37$ )	Affectieve betrokkenheid	Continuïteits-betrokkenheid	Normatieve betrokkenheid
Gem. (SD)	4.27 (1.31)	4.14 (0.97)	4.29 (1.33)
min - max	1.00 - 6.50	2.40 - 5.80	1.00 - 6.75

In de tabel is te zien dat de gemiddelde scores op de verschillende componenten van betrokkenheid net boven het neutrale punt vier liggen. Dit wil zeggen dat de respondenten zich over het algemeen niet sterk affectief-, normatief- en continuïteitsbetrokken voelen bij de organisatieverandering. De lage scores op de verschillende componenten van betrokkenheid tonen aan dat er nauwelijks sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering.

Aan de minimum- en maximum-waarden per component van betrokkenheid is te zien dat er medewerkers zijn die zeer hoog en zeer laag scores op de verschillende componenten van betrokkenheid. Daarom is via one-way ANOVA's en onafhankelijke t-toetsen gecontroleerd of de verschillende controlevariabelen (geslacht, dienstverband, afdeling, functie, leeftijd, aantal jaren werkzaam) van invloed zijn op de scores op de verschillende componenten van betrokkenheid. Geen van de hierboven genoemde controlevariabelen bleek van significante invloed te zijn op de componenten van betrokkenheid.

Uit de literatuur blijkt dat het creëren van betrokkenheid van medewerkers met name belangrijk is bij ingrijpende organisatieveranderingen omdat het bij dergelijke organisatieveranderingen gaat om een fundamentele kwalitatieve verandering in het kernperspectief en de strategische oriëntatie van de organisatie (Boonstra, 2000; 2004; Greenwood & Hinings 1996; Nadler & Tushman 1995). Bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation is tevens sprake van een fundamentele kwalitatieve verandering in het kernperspectief van de organisatie met betrekking tot de Finance Organisatie. Daarnaast blijkt uit de resultaten van de enquête dat alle respondenten de organisatieverandering ook als ingrijpend ervaren. Zo blijkt uit de enquête dat 62.2% van de respondenten vindt dat de organisatieverandering veel impact heeft op de Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland. 37.8% van de respondenten geeft zelfs aan dat de organisatieverandering heel veel impact heeft op de Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland. Bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation is medewerkersbetrokkenheid volgens de literatuur dus van belang voor het slagen van de organisatieverandering (Boonstra, 2000; 2004; Greenwood & Hinings 1996; Nadler & Tushman 1995).

De lage scores op de verschillende componenten van betrokkenheid tonen aan dat er over het algemeen nauwelijks sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Het is daarom erg onwaarschijnlijk dat medewerkers van de Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatieverandering. Er dient daarom een andere verklaring te zijn voor het feit dat medewerkers het gedrag: 'het meegaan met de organisatieverandering' vertonen.

#### **Andere verklaringen voor het meegaan met de organisatieverandering**

Uit de interviewresultaten blijkt dat er twee verklaringen zijn voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering. Deze verklaringen worden hieronder besproken.

Een verklaring voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering kan gevonden worden in literatuur over *coping*. *Coping* is het op een bepaalde manier omgaan met een situatie om zo de stress die door de situatie veroorzaakt wordt, te minimaliseren (Lazarus & Folkman, 1984). Lazarus en Folkman (1984) – grondleggers van literatuur over *coping* – geven aan dat er twee algemene vormen van coping zijn: *problem-focused coping* en *emotion-focused coping*. *Problem-focused coping* is volgens Lazarus en Folkman (1984) gericht op het oplossen van de situatie die de stress veroorzaakt. Deze strategie van *coping* overheerst wanneer mensen ervaren dat zij op een constructieve manier iets aan de situatie kunnen doen. Voorbeelden van *problem-focused coping* zijn plannen, actie ondernemen of het zoeken van bruikbare hulp om het probleem op te lossen (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). *Emotion-focused coping* is gericht op het verminderen van de emotionele stress die wordt geactiveerd door een situatie. Deze strategie van *coping* overheerst wanneer mensen het gevoel hebben dat zij geen controle hebben op datgene wat de stress veroorzaakt en daarom de stressor zien als iets dat moet worden doorstaan (Lazarus & Folkman, 1984). Voorbeelden van *emotion-focused coping* zijn het zoeken van sociale steun, het focussen op dingen waar invloed op uitgeoefend kan worden of het op een positieve manier herinterpreteren van gebeurtenissen (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn de organisatieverandering zien als een verdrongen feit waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen en dus moeten ondergaan. Zij hanteren dus een *emotion-focused coping strategy* om met de stress die

gepaard gaat met de organisatieverandering om te gaan. De volgende twee uitspraken ondersteunen deze verklaring en zijn illustratief voor de reacties van respondenten:

Medewerker 4:

*“Nou ten eerste omdat ik vanaf het begin af aan wel zie dat het op zich een goede lange termijn richting is. En ten tweede omdat het ook gewoon een feit is. Het is zoals het is, zeker als je in het beginstadium er weinig invloed op kan uitoefenen.”*

Onderstaande reactie van medewerker 1 toont zelfs aan welke vorm van *emotion-focused coping* de medewerker hanteert. Uit onderstaande reactie blijkt dat de medewerker de organisatieverandering op een positieve manier herinterpreteert (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). De medewerker probeert het beste van de situatie te maken door zich in te zetten voor de organisatieverandering.

Medewerker 1:

*“Ja volop he, ik zei al we zetten onze schouders eronder ik zeker ook. Het is een feit dat die organisatieverandering er is en dat die niet teruggedraaid kan worden dus je gaat er wel in mee ja.”*

Bovenstaande reacties ondersteunen het idee dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen de organisatieverandering ondergaan omdat zij ervaren dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op de organisatieverandering. Dat respondenten die medewerker zijn, ervaren dat zij geen controle hebben op de situatie waarin zij zich in begeven, komt doordat een top-down ontwerpbenadering bij de organisatieverandering is gehanteerd waarbij participatie van medewerkers bij besluitvorming op strategisch en tactisch niveau niet mogelijk was.

Een tweede verklaring voor het feit dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering is dat medewerkers de organisatieverandering steunen vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie. Volgens Herscovitch en Meyer (2002) is betrokkenheid bij de organisatie, hoewel minder sterk dan betrokkenheid bij organisatieveranderingen, tevens een voorspeller voor de intentie om een organisatieverandering te steunen. Mogelijk is ‘betrokkenheid bij de organisatie’ voor respondenten van dit onderzoek een grotere voorspeller voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering dan ‘betrokkenheid bij de organisatieverandering’. De volgende twee uitspraken zijn illustratief voor reacties van respondenten die deze verklaring ondersteunen:

Medewerker 3:

*“Allereerst het bedrijf bevalt me nog steeds erg goed. HEINEKEN is een heel leuk bedrijf om voor te werken. We zijn nog steeds uhm, het bedrijf kenmerkt zich omdat het enorm dynamisch is en dat je ruimte redelijk wat ruimte hebt om je te profileren en die dingen te doen waar je goed in bent. Dat is voor mij met name de reden om te blijven.”*

Medewerker 5:

*“Ja het is de weg die we zijn ingeslagen en als ik voor mezelf spreek ik heb het nog steeds goed naar mijn zin. Ik heb een leuke baan, ik heb leuke collega’s dus ja dat is toch het belangrijkste.”*

Uit de interviewresultaten blijkt dat alle respondenten ervaren dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering. Daarnaast blijkt uit zowel de interviews als de enquête dat alle drie de componenten van betrokkenheid bij de organisatieverandering voorkomen. Echter, de enquête toont aan dat respondenten zich nauwelijks affectief-, normatief- of continuïteitsbetrokken voelen bij de organisatieverandering. Het is daarom erg onwaarschijnlijk dat medewerkers van de Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatieverandering. Uit de interviewresultaten blijkt dat er twee verklaringen zijn voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering: 1) medewerkers hanteren een *emotion-focused coping strategy* om de organisatieverandering, waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen, te kunnen doorstaan en 2) medewerkers steunen de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.

### 4.3. De rol van middenmanagers

Uit de literatuur blijkt dat middenmanagers een cruciale schakel vormen bij organisatieveranderingen doordat zij een centrale positie hebben in organisaties (Dopson & Neumann, 1998; Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997). Zo is het tijdens organisatieveranderingen de taak van het middenmanagement om, door middel van wederzijdse communicatie, afstemming te vinden tussen operationele processen en strategische beslissingen. Dit is dan ook de reden dat in de literatuur wordt gesteld dat middenmanagers een sterke invloed hebben op de slagingskans van organisatieveranderingen (Balogun, 2003; Davidson, 2002 in: Lewis et al., 2006; Mintzberg, 2006).

Uit de interviewresultaten blijkt dat de respondenten ook ervaren dat middenmanagers tijdens de organisatieverandering afstemming moeten vinden tussen operationele processen en strategische beslissingen. Daarbij komt naar voren dat respondenten die middenmanager zijn over het algemeen ervaren dat zij moeten switchen tussen het top-down informeren van medewerkers en het bottom-up aanpakken van zorgen van medewerkers in het MT Finance en het Finance Transformation projectteam. De reactie van middenmanager 3 is hier een voorbeeld van.

Middenmanager 3:

*“Daar [de rol van middenmanager] heb ik zelf ook wel eens mee geworsteld. Ben je nou leidinggevende en zeg je het bedrijf gaat hierheen. Of sta je naast je team en zeg je van ja we hebben ook heel veel vraagtekens en andere kritische noten erop. Ik denk dat je af en toe wisselt in die rol. Soms vond ik dat ik heel erg zat in de rol van uitleggen waarom we het doen wat de voordelen zijn en waarom het bedrijf hier voor kiest hoe iedereen mee zou moeten gaan. Aan de andere kant zit ik ook wel eens op de stoel van ja dit werkt zo niet hoe gaan we deze zorgen adresseren. Soms sta je wat meer boven het team en soms sta je naast het team. ... Ja in het begin is het echt aankondigen dan heb je wat meer afstand en ben je echt de manager. Maar goed dan zien ze ook waar je je invloed mogelijk benut om dingen de goede kant op te krijgen of voor dat menselijke stuk aandacht te hebben. Dat wordt dan wel duidelijk gewaardeerd. [...] Dus je moet dat aanvoelen en van rol wisselen af en toe.”*

Daarnaast blijkt uit de interviewresultaten dat respondenten die medewerker zijn de middenmanager zien als de vertegenwoordiger van hun afdeling. Middenmanagers zijn volgens respondenten die medewerker zijn een belangrijk middel om zorgen van medewerkers te uiten en invloed uit te oefenen

op besluitvorming op tactisch niveau. Hieronder staan twee voorbeelden van uitingen van respondenten die medewerker zijn waaruit dit blijkt:

*Medewerker 4:*

*“Nou ik denk dat het beste wat hij had kunnen doen in de ideale situatie en dat geldt denk ik voor alle middenmanagers is gewoon vanuit de inhoudelijke kennis die je hebt over hoe de processen lopen, invloed uitoefenen op hoe het plaatje [de nieuwe organisatiestructuur] eruit gaat zien. Ik denk dat dat de belangrijkste rol van de middenmanager is, invloed naar boven uitoefenen over hoe het besluit eruit gaat zien.”*

*Medewerker 2:*

*“Uiteindelijk is hij [de middenmanager] onze route tot het MT [Management Team van Finance] dus dat is het een beetje. Hij is degene die ons [medewerkers van de afdeling] in verbinding brengt daarmee [met het Management Team van Finance]. En tuurlijk hebben we wel korte lijntjes naar het MT maar hij [de middenmanager] vertegenwoordigt het team [de Business Control afdeling waar medewerker 2 onderdeel van is].”*

De interviewresultaten komen overeen met de literatuur. Middenmanagers dienen door middel van wederzijdse communicatie, afstemming te vinden tussen operationele processen en strategische beslissingen. Daarnaast geven respondenten die medewerker zijn aan dat middenmanagers als vertegenwoordigers van de afdelingen een belangrijk middel zijn om zorgen van medewerkers over de organisatieverandering te uiten.

### **Rollen van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid**

Op basis van een literatuurstudie (zie hoofdstuk 2) is inductief vastgesteld dat middenmanagers vier rollen kunnen vervullen om medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen te creëren. Dit zijn de rollen: de verspreider, de vertaler, de facilitator en de monitor (Balogun, 2003; Kegan & Lahey, 2001; Lewis et al., 2006; Mintzberg, 1973; Welch & Jackson, 2007; Werkman 2009; Wolters & Natris, 2012). Deze rollen vallen uiteen in een aantal activiteiten (zie figuur 3 in paragraaf 2.3 voor de activiteiten per rol).

Uit de interviewresultaten komt naar voren dat de respondenten erkennen dat alle tien de activiteiten bij de rol van middenmanager horen. Echter, uit de interviewresultaten blijkt dat de activiteiten nummer 9 en 10 (zie figuur 3 in paragraaf 2.3) niet relevant zijn voor Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation. Zo wordt door alle respondenten aangegeven dat er tijdens de organisatieverandering geen conflicten tussen het management en medewerkers zijn geweest. Daarnaast geven respondenten over het algemeen aan dat het ondersteunen van activiteiten van medewerkers niet per se relevant wordt gevonden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij een organisatieverandering.

De interviewresultaten tonen aan dat middenmanagers de rollen van verspreider, vertaler en monitor vervullen. De volgende uitspraken zijn illustratief voor de reacties van respondenten per rol:

*Medewerker 2 over de middenmanager als verspreider:*

*“Dat heeft hij zeker gedaan. Ik denk [dat] elke manager dat wel heeft gedaan, met name in het begin van het project [de organisatieverandering].”*

*Medewerker 3 over de middenmanager als vertaler:*

*“Ja iedereen heeft een bilateraal een één op één gesprek één keer in de twee weken en daar kun je zeggen wat je wilt en dat [die input] neemt hij [de middenmanager] mee naar het MT Finance”*

*Middenmanager 4 over de middenmanager als monitor:*

*“Wat ik heb gedaan is kijken van heeft iedereen zich wel voldoende geuit of ziet iemand ergens mee. Dat is echt een beetje de voelspriet. Ik heb ook wel actief mensen gesproken van nou ja deze man of vrouw is dingen aan het opkroppen. Dat is niet goed. En kijk we kunnen ook kijken van als iemand niet met mij wil praten met wie dan eventueel wel. En desnoods ga je met een vertrouwenspersoon praten.”*

Aangezien medewerkers niet kunnen participeren bij besluitvorming op strategisch en tactisch niveau wordt de rol van middenmanager als facilitator over het algemeen niet opgepakt. Zo wordt door een respondent die medewerker is ook aangegeven dat hij een inhoudelijke discussie over *hoe* er veranderd moest worden (besluitvorming op tactisch niveau), heeft gemist:

Medewerker 4:

*“Er werd een bepaalde efficiëntieslag verondersteld in het overzetten van werk van hier naar daar [...]dat heeft toen intern tot heel veel vragen geleid. Van waar gaat die efficiëntieslag vandaan komen. Uhm en in die fase heb ik zelf heel erg de argumentatie gemist vanuit het MT Finance [de middenmanagers] van hoe gaan we dat dan realiseren, wat is onze visie daarop, wat voor IT programma's gaan we daarvoor starten om die efficiëntie te halen. Toen merkte ik aan het team en aan mijzelf heel erg dat ik de behoefte had om die inhoudelijk discussie daarover te voeren, want iedereen was bereid om daaraan mee te werken mits iedereen wel geloofde in een haalbaar doel. [...] En daarna werd daar niet over gecommuniceerd [door middenmanagers] waarom dat doel [er] was. Ja en dan zie je mensen afhaken. Dan hebben mensen geen begrip voor het doel waar we naartoe gaan en dat motiveert niet.”*

Een voorbeeld die een aantal respondenten die middenmanager zijn, aandragen als participatiemogelijkheid voor medewerkers is een vergadering waarin medewerkers hun zorgen over de organisatieverandering konden uiten. Uit de beschrijving van respondenten die middenmanager zijn blijkt echter dat er in deze vergadering geen sprake is van participatie maar van symbolische participatie van medewerkers bij de besluitvorming (Arnstein, 1969). Zo hebben een aantal medewerkers tijdens deze vergadering middenmanagers geïnformeerd. Dit blijkt uit de volgende reactie:

Middenmanager 5:

*“Toen is er een soort Lagerhuis georganiseerd [door middenmanagers] waarbij echt de mensen van de teams [medewerkers] zijn uitgenodigd. Toen is gevraagd: ‘wat vind je er van, wat denk je er van en waar moeten we op letten?’. Om een beetje scherpte te krijgen [onderscheid te kunnen maken tussen]: wat zijn de zorgen, wat is gewoon angst en wat [zijn] we [het middenmanagement] fundamenteel fout aan het doen. Dus we [de middenmanagers] hebben niet verteld over de adviesaanvraag maar wel*

*hebben we [de middenmanagers] input gevraagd zodat we [de middenmanagers] wel konden toetsen [of we de juiste beslissingen maakten].”*

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die middenmanager zijn de rol van middenmanager als verspreider en vertaler het meest belangrijk vinden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast blijkt uit de interviewresultaten dat respondenten die medewerker zijn de rol van middenmanager als vertaler het meest belangrijk vinden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid.

Zo blijkt uit de interviewresultaten dat respondenten die middenmanager zijn over het algemeen activiteit 1: ‘het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering’, activiteit 3: ‘het vertalen van algemene informatie over Wave 7 naar informatie die specifiek voor de afdeling zinvol is’ en activiteit 4: ‘het vertalen van feedback van teamleden naar het MT Finance of het projectteam’ het meest belangrijk vinden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Zoals in het overzicht van de activiteiten in figuur 5 te zien is, hoort activiteit 1 bij de rol van verspreider en activiteiten 3 en 4 bij de rol van vertaler. Hieronder volgen een aantal uitingen waaruit blijkt dat respondenten die middenmanager zijn de rol van middenmanagers als verspreider en vertaler het meest belangrijk vinden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid:

Middenmanager 2 (rol als verspreider):

*“Ik denk dat om mensen [medewerkers] mee te krijgen het noodzakelijk is om te communiceren wat je nou gaat doen en waarom. Als je niet duidelijk bent in wat je doet, wanneer je het doet, waarom je het doet en wat je er dus uit wilt halen dan zullen ze [de medewerkers] het [de organisatieverandering] niet begrijpen en dan gaan ze [de medewerkers] ook niet mee. Als ik kijk naar de rest [van de activiteiten] bijvoorbeeld ‘het herkennen van informatiebehoefte’, dat vind ik alweer één stap lager. [...] Als je eerst de visie goed uitwerkt en communiceert dan kom je daarna wel bij ‘het vertalen van informatie’, ‘het herkennen van informatie’ of ‘het vertalen van feedback naar het MT Finance of het projectteam. Als stap 1 niet goed is, krijg je op alle andere stappen daar last van. Als je niet duidelijk bent, gaan mensen het niet snappen en dan gaan ze er niet over willen praten of wat dan ook.”*

Middenmanager 5 (rol als vertaler):

*“Als je een goede manager bent dan kun je die informatie vertalen naar je eigen afdeling. [...] Kijk mensen kunnen het lastig vinden maar je moet meteen zo duidelijk mogelijk zijn. Zo min mogelijk onzekerheid. Ik denk dat dat heel krachtig is.”*

Middenmanager 3(rol als vertaler):

*“Het communiceren van een visie en tijdslijnen en wie daarover beslissen zijn voor mij een beetje de basics. Waar je het verschil maakt, is naar je mensen [medewerkers] te luisteren en waar kan feedback geeft. Mensen [medewerkers] verwachten toch dat je met een verhaal komt maar daarna komt hun interpretatie, analyse, feedback en comments. Als je daar niks mee doet gaat je reorganisatie mislukken.”*

Middenmanager 4(rol als vertaler):



*“Ja dat je dat je naar mensen luistert en dat je iets doet met hun gevoel en hun adviezen. Het is niet zo dat ik alles weet dus en ik zie ook heel veel dingen niet. En uh nou het is gewoon prettig als mensen zelf mij richten geven of zorgen uiten die ik kan meenemen. Dat is voor mij belangrijk.”*

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn over het algemeen aangeven dat zij activiteit 4: ‘het terugkoppelen van feedback van teamleden over Wave 7 naar het MT Finance en/of het projectteam’ het meest belangrijk vinden. Deze activiteit hoort bij de rol van de middenmanager als vertaler. Hieronder staan een aantal uitingen van respondenten die medewerker zijn waaruit blijkt dat zij de rol van middenmanager als vertaler het meest belangrijk vinden:

Medewerker 1:

*“Nummer 4 uh omdat wij uiteindelijk inderdaad op een niveau zitten van waar het werk moet gebeuren en het hoger management vaak op hoofdlijnen beslissingen neemt alleen de uitwerking ligt op een lager uh lager platform. En als zij niet horen wat hun beslissingen op een lager platform inhouden dan kunnen ze wel iets besluiten maar in de praktijk misschien heel anders uitpakken maar als ze dat niet horen dan naja dan kun je wel eens in een situatie komen waarin het heel onwerkbaar wordt.”*

Medewerker 3:

*“Naja dat hebben we net ook al gezegd he het vinden van draagvlak en dus polsen bij de organisatie hoe het ontvangen wordt en wat je er mee zou willen doen. Ik heb er nu een zes bij geschreven ik had ook een zeven kunnen doen want dat vind ik één van de belangrijkste. Ik denk dat ik nummer 4 dan een plusje zou geven.”*

Medewerker 4:

*“Ja daar hebben we het denk ik wel over gehad dat is misschien wel het allerbelangrijkste want uiteindelijk de kennis zit bij de teamleden en ook een middenmanager weet niet alles inhoudelijk van de activiteiten die worden gedaan. Dus als een teamlid zegt vanuit zijn kennis dat de nieuwe situatie die we voor ogen hebben niet haalbaar is dan is dat essentieel om naar boven door te spelen. Kijk dat is voor mij het enige waar je echt verandering of echt invloed kan uitoefenen. [...] Als je eenmaal met een verdrongen feit wordt geconfronteerd met dit wordt de nieuwe situatie nou dan kun je in de modus gaan van dat de motivatie goed blijft en de sfeer dat snap ik dat is ook belangrijk maar daar verandert niks meer door daar kun je alleen het proces vergemakkelijken. Dus daarom vind ik dat toch wel het belangrijkste.”*

Uit de interviewresultaten blijkt dat de rol van middenmanagers als facilitator door respondenten die middenmanager zijn als minst belangrijk wordt ervaren. Daarbij geven zij met name aan dat zij activiteit 5: ‘het faciliteren van participatiemogelijkheden voor medewerkers bij besluitvormingsprocessen’ het minst belangrijk vinden. Een aantal respondenten die middenmanager zijn, zeggen hierover:

Middenmanager 4:

*“Ja kijk ik vind op MT Finance niveau niet. [...] Ja dan gaat het meer om beslissingen dingen die verband houden met de visie. Maar in de meer operationele gang van zaken vind ik dat het gewoon belangrijk is dat ze [de medewerkers] daar een rol in hebben.”*

Middenmanager 5:

*"[leest activiteit 5 voor] dan ga ik toch differentiëren want als je dan toch als je dit goed doet [wijst naar activiteit 4] als middenmanager dan is dit minder belangrijk [wijst naar activiteit 5]."*

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn de rol van middenmanager als facilitator over het algemeen ook als minst belangrijk bestempelen. Daarbij wordt tevens activiteit 5: 'het faciliteren van participatiemogelijkheden voor medewerkers bij besluitvormingsprocessen' het minst belangrijk gevonden. De volgende uitspraken zijn illustratief voor de reacties van respondenten die medewerker zijn over activiteit 5:

Medewerker 4

*"Uhm ja ik denk belangrijk maar ik vraag me af of het heel erg had uitgemaakt als we participatiemogelijkheden hadden gehad. Het is heel mooi als het kan, maar ik weet niet of het realistisch is bij zo'n groot politiek project als dit."*

Medewerker 1:

*"Nou ik vind het belangrijker dat wij gehoord worden en als dat betekent dat wij een keer over een onderwerp bij het MT Finance moeten optreden dan prima, graag. Maar ik vind het belangrijker dat wat wij zeggen dat dat op de juiste plekken komt te liggen bij mensen die wel in de besluitvormingsprocessen zitten."*

Een uitzondering op het beeld dat alle medewerkers de rol van middenmanager als facilitator onbelangrijk vinden, is medewerker 3. Deze medewerker vindt activiteit 5: 'het faciliteren van participatiemogelijkheden voor medewerkers bij besluitvormingsprocessen' wel heel belangrijk. Zo zegt de medewerker:

Medewerker 3:

*"Het managementteam zou met name meer samenspel met de betrokkenen [medewerkers] moeten realiseren. Wat ik met name mis is draagvlak zoeken binnen de betrokken groep [medewerkers] en die groep [medewerkers] ook mee laten denken. Want ik denk dat je je organisatie best wel strakker kan zetten dan je vanuit de top zou zien als je die mensen maar meeneemt in de besluitvorming. Concreet, wij [de afdeling] gaan van zeven naar zes [personen] ik denk dat als wij [de medewerkers] met zijn allen hadden na mogen denken [over] hoe wij [de medewerkers] van zeven naar zes [hadden] willen gaan dat we een betere invulling [van de afdeling] hadden [verkregen] dan dat er nu uit is gekomen. En ik denk dat dat voor alle afdelingen geldt. Daarmee win je dat je veel optimaler een reorganisatie [de nieuwe situatie] ingaat én dat je veel meer draagvlak vindt bij diegene [de medewerkers] die daar ideeën over hebben kunnen aanbrengen. Dat is het voornaamste wat ik mis."*

Uit de interviewresultaten blijkt dat middenmanagers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van verspreider en vertaler het meest belangrijk vinden en de rol van facilitator het minst belangrijk vinden. Dit is kenmerkend voor de top-down ontwerpbenadering die bij de organisatieverandering is gehanteerd. Dat de interviews aantonen dat respondenten die medewerker zijn de rol van vertaler het meest belangrijk vinden en over het algemeen de rol van facilitator het minst belangrijk vinden is opvallend. Immers, beide rollen weerspiegelen een vorm van bottom-up

communicatie. Dat middenmanager 4 zich afvraagt of het hebben van participatiemogelijkheden van medewerkers bij de besluitvorming had uitgemaakt, biedt ondersteuning voor de eerder genoemde *emotion-focused coping strategy* (Lazarus & Folkman, 1984). Het is mogelijk dat medewerkers door de gehanteerde top-down ontwerpbenadering het idee hebben dat zelfs het faciliteren van participatiemogelijkheden er niet voor kan zorgen dat zij controle krijgen op hun situatie en daarmee de organisatieverandering.

In overeenstemming met de bevindingen uit de interviews, blijkt uit de enquête dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van middenmanagers als vertaler het meest belangrijk vinden en de rol van middenmanager als facilitator het minst belangrijk vinden. Zo is te zien in tabel 4 dat respondenten van de enquête de activiteiten: 'het terugkoppelen van feedback van medewerkers naar het MT Finance of het projectteam' en 'het herkennen van de informatiebehoefte van medewerkers', die bij de rol van middenmanager als vertaler horen, het meest belangrijk vinden. Daarnaast is in tabel 4 te zien dat respondenten de activiteit: 'het faciliteren van inspraakmomenten van zijn teamleden bij besluitvormingsprocessen' het minst belangrijk vinden.

**Tabel 2: Belang dat respondenten van de enquête hechten aan activiteiten van middenmanagers**

Activiteiten van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid (n = 37)	Gem. (SD) min – max
1. Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering	5.89 (0.84) 4.00 – 7.00
2. Het herkennen van de informatiebehoefte van zijn teamleden over Wave 7 en hierop Anticiperen	6.11 (0.70) 4.00 – 7.00
3. Het vertalen van algemene informatie over Wave 7 naar informatie die specifiek voor de afdeling zinvol is.	6.05 (0.82) 3.00 – 7.00
4. Het terugkoppelen van feedback van teamleden over Wave 7 naar het MT Finance en/of het projectteam.	6.14 (0.95) 2.00 – 7.00
5. Het helder maken van de manier waarop Wave 7 wordt uitgerold.	6.03 (0.73) 4.00 – 7.00
6. Het faciliteren van inspraakmomenten voor zijn teamleden bij Besluitvormingsprocessen	5.73 (0.96) 3.00 – 7.00
7. Het monitoren van de sfeer op de afdeling en hierop anticiperen.	6.08 (0.80) 4.00 – 7.00
8. Het bewaken van een open communicatieklimaat.	6.11 (0.74) 4.00 – 7.00

Omdat respondenten van de enquête sociaal wenselijk hebben gereageerd op in hoeverre hun huidige middenmanager de verschillende activiteiten voldoende oppakt, wordt hier niet verder op ingegaan. De scores van de respondenten lagen rond het punt 5 op de 7-puntschaal.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat middenmanagers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van middenmanager als verspreider en vertaler het meest belangrijk vinden en de rol van middenmanager als facilitator het minst belangrijk vinden. Dit is in overeenstemming met de gehanteerde top-down ontwerpbenadering bij de organisatieverandering. Daarnaast blijkt uit de resultaten van interviews en de enquête dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van middenmanager als vertaler het meest belangrijk vinden en de rol van

middenmanager als facilitator het minst belangrijk vinden. Dit biedt ondersteuning voor het idee dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* (Lazarus & Folkman, 1984) hanteren om met de organisatieverandering, waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen, om te gaan. Dat uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn de middenmanager zien als een belangrijk middel om zorgen van medewerkers kenbaar te maken aan het MT Finance en het Finance Transformation projectteam komt tevens overeen met het idee dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* (Lazarus & Folkman, 1984) hanteren.

#### 4.4 Aanvullende bevindingen

Uit de interviewresultaten kwam tevens naar voren dat er veel onzekerheid was onder medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen vanaf de aankondiging van de organisatieverandering tot het moment dat de nieuwe structuur van de verschillende Business Control afdelingen bekend was. Tijdens deze periode is geïnventariseerd welke taken over konden gaan naar HGSS en is besloten hoe de nieuwe structuur van de verschillende Business Control afdelingen eruit moest komen te zien. Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten die medewerker zijn over het algemeen ervaren dat er veel onzekerheid heeft geheerst omdat zij niet tijdig genoeg zijn geïnformeerd over de status van de organisatieverandering en zij niet wisten wat er zich binnen het MT Finance en/of het projectteam afspeelde. De volgende twee uitspraken zijn illustratief voor de hierboven genoemde opvattingen van respondenten die medewerker zijn:

Medewerker 4:

*“Dus het was toen heel erg het Finance MT dat bezig was met de ontwerpfase en dat ging heel erg op de achtergrond. Dus dat was niet zo heel erg transparant.” [...] en dan krijg je dus een informeel circuit waarin mensen op zoek gaan naar de laatste informatie. Dan gaan mensen elkaar zitten bijpraten. Dat kan allemaal wel maar het zorgt wel voor een bepaalde onrust en dat heb ik niet als heel effectief beschouwd. [...] En soms kan het ook zo zijn dat je informeert dat er geen nieuws is. Uhm en dan weten mensen gewoon weer even van er is nog niks bekend.”*

Medewerker 5:

*“Ja we horen niks. ‘En geen bericht is goed bericht? of juist niet? of wat? ja zeg eens wat!’ En nee is ook een antwoord weet je wel. Het kan ook gewoon van: ‘jongens we weten niks meer dan vorige week’ klaar. Maar als het gewoon stil blijft dan denk je van ja zijn ze nou heel druk bezig of niet? Bij wie ligt de bal? Wat is de status op dit moment?”*

Een middenmanager geeft aan dat hij merkt dat het genereren van transparantie over de organisatieverandering ervoor zorgt dat er minder onrust en onzekerheid is onder medewerkers. Zo zegt middenmanager 1:

Middenmanager 1:

*“Ik merk dat veel openheid [over de organisatieverandering] daar waar mogelijk dat dat gewoon helpt [om onzekerheid en onrust onder medewerkers te verminderen].”*

Ook geven een aantal respondenten die medewerker zijn aan dat de informatie die zij kregen niet altijd voldoende relevant en betekenisvol was omdat de informatie niet toegespitst was op hun afdeling. De volgende uitspraak is illustratief hoe deze respondenten dit verwoorden:

Medewerker 4:

*“Uhm ja wat bij mij is blijven hangen zijn sowieso de plenaire presentaties. Dat vond ik een belangrijke informatiebron waarbij de eerste inderdaad in de hooiberg dat dat de grootste was. Dus de tijd van het moment van presentatie en de adviesaanvraagbekendmaking zijn we meer geïnformeerd over de voortgang aan de hand van nieuwsbrieven van [naam Finance Directeur]. En in eerste instantie door [naam vorige Finance Directeur]. Meer procesinformatie, van joh we zijn zover, dit is waar we nu staan, dit is wat we verwachten en we verwachten in die en die maand je verder te kunnen informeren. Dus heel erg een update niet zo zeer inhoudelijk. Wat ik dus eigenlijk in dat opzicht wel goed vond. Alleen uhm de informatiebron die ik in die periode een beetje gemist heb, is vanuit het MT Finance (de middenmanagers) zelf. En af en toe heb je gewoon behoefte aan iets gedetailleerdere informatie. En dat staat per definitie niet in communicatie die vanuit de directeur naar het hele Finance Team gaat. [...] een deel is bijvoorbeeld Business Control, een deel meer transactioneel werk en dan zou het best wel fijn zijn geweest als je op dat stuk van Business Control een losse update had gehad.”*

Uit de enquête blijkt dat respondenten de tijdigheid en relevantie van informatievoorziening tijdens de organisatieverandering over het algemeen gematigd positief waarderen. Tabel 5 hieronder toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de constructen tijdigheid en relevantie van informatievoorziening.

**Tabel 3: Kwaliteit van informatievoorziening per construct in gemiddelden en standaarddeviaties**

Kwaliteit van informatievoorziening ( <i>n</i> = 37)	Tijdigheid van informatievoorziening	Relevantie van informatievoorziening
<i>Gem.</i> (SD)	4.51 (1.41)	4.24 (1.44)
min - max	1.00 - 7.00	1.33 - 7.00

Een correlatie-toets toont aan dat er een significante positieve samenhang is tussen tijdigheid van informatievoorziening en relevantie van informatievoorziening ( $r = .819$ ;  $p < .001$ ). Dit betekent dat medewerkers die de tijdigheid van informatievoorziening positief waarderen de relevantie van informatievoorziening ook positief waarderen. Via one-way ANOVA's en onafhankelijke t-toetsen is gecontroleerd of de verschillende controlevariabelen (geslacht, dienstverband, afdeling, functie, leeftijd, aantal jaren werkzaam) van invloed zijn op de constructen: tijdigheid en relevantie van informatievoorziening. Geen van de hierboven genoemde controlevariabelen bleek een significante invloed te hebben op de constructen. Deze resultaten ondersteunen de bevindingen uit de interviews en tonen aan dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen vaker en meer specifiek geïnformeerd willen worden over de (status van de) organisatieverandering.

De resultaten van de interviews en de enquête tonen aan dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen gematigd positief zijn over de tijdigheid en relevantie van informatie die

zij hebben gekregen tijdens de organisatieverandering. De bevindingen van de interviews laten zien dat er volgens respondenten die medewerker zijn met name te weinig over de (status van de) organisatieverandering is gecommuniceerd in de periode waarin besluitvorming over de structuur van de organisatieverandering plaatsvond.

#### 4.5. Samenvatting

In de interviews is aan de respondenten gevraagd hoe zij de organisatieverandering typeren en hoeveel invloed medewerkers hebben op de besluitvorming. Hierdoor is een beeld verkregen van de gehanteerde benadering bij de organisatieverandering en kan de eerste empirische deelvraag worden beantwoord: *'Welke benadering van organisatieveranderingen wordt gehanteerd bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?'.* Verwacht werd dat bij de organisatieverandering een ontwerpbenadering is gehanteerd. Dit omdat de organisatieverandering een maatregel is die op initiatief van HEINEKEN International binnen alle werkmaatschappijen van het HEINEKEN concern wordt geïmplementeerd. Daarnaast is aan de hand van inzichten uit de literatuur voorspeld dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland met betrekking tot de organisatieverandering weinig invloed hebben op besluitvorming op strategisch en tactisch niveau. Uit de resultaten van de interviews blijkt Wave 7 een organisatieverandering waarbij een top-down ontwerpbenadering is gehanteerd en medewerkers naar verwachting slechts invloed hebben op besluitvorming op operationeel niveau.

Ten tijde van het onderzoek hadden medewerkers al de eerste set taken overgedragen naar HGSS. Om die reden werd verwacht dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering en dat zij de organisatieverandering dus in meer of mindere mate accepteren. Uit de interviewresultaten blijkt dat alle respondenten ervaren dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering. Ook tonen de resultaten van de interviews aan dat respondenten die medewerker zijn de organisatieverandering accepteren of beginnen te accepteren. Daarnaast blijkt uit de interviewresultaten dat alle respondenten aangeven dat medewerkers over het algemeen de doelen en noodzaak van de organisatieverandering begrijpen maar minder tevreden zijn over *hoe* er is veranderd. Daarbij blijkt uit de interviewresultaten dat er scepsis is onder medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen met betrekking tot de verdere overdracht van (complexe) taken naar HGSS.

Daarnaast is door middel van de interviews en de enquête gekeken in hoeverre er sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Hierdoor is een beeld verkregen van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en kan de tweede empirische deelvraag worden beantwoord: *'In hoeverre is er sprake van betrokkenheid van medewerkers bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?'.* Uit de resultaten van de interviews en de enquête blijkt dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen niet sterk affectief-, normatief- en continuïteitsbetrokken zijn. Het is daarom erg onwaarschijnlijk dat medewerkers van de Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatieverandering. Bevindingen uit de interviews ondersteunen twee verklaringen voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering: 1) medewerkers hanteren een *emotion-focused coping strategy* om de organisatieverandering, iets waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen, te kunnen doorstaan en 2) medewerkers steunen de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.

Aangezien medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland nauwelijks affectief-, normatief- en continuïteitsbetrokken zijn bij de organisatieverandering kan voorzichtig worden aangenomen dat het hebben van invloed op besluitvorming op operationeel niveau niet voldoende is om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren.

Tevens is in de interviews en de enquête aan respondenten gevraagd welke activiteiten voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid door de middenmanagers worden vervuld. Daarbij is ook gevraagd hoe belangrijk de respondenten deze activiteiten vinden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Hierdoor is een beeld verkregen van de rollen die middenmanagers vervullen voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid en kan de derde empirische deelvragen worden beantwoord: *‘Welke rollen vervullen middenmanagers van de afdelingen Business Control volgens middenmanagers en medewerkers tijdens Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?’*. Verwacht werd dat middenmanagers van HEINEKEN Nederland binnen de context van de voorspelde ontwerpbenadering met name de rol van middenmanagers als verspreider en vertaler vervullen en belangrijk achten tijdens de organisatieverandering. Immers, middenmanagers dienen medewerkers bij een top-down organisatieverandering duidelijk te maken waarom er veranderd dient te worden en hoe. Daarnaast werd verwacht dat medewerkers de rol van middenmanagers als facilitator het meest belangrijk vinden tijdens de organisatieverandering. Dit omdat zij hierdoor de mogelijkheid krijgen om te participeren bij besluitvormingsprocessen. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat middenmanagers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van verspreider, vertaler en monitor vervullen en dat zij de rol van verspreider en vertaler het belangrijkste vinden tijdens de organisatieverandering. Daarnaast blijkt dat zij de rol van facilitator niet oppakken en dat zij deze rol ook het minst belangrijk vinden tijdens de organisatieverandering. Dit is in overeenstemming met de gehanteerde top-down ontwerpbenadering. Daarnaast blijkt uit de resultaten van de interviews en de enquête dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen de rol van middenmanager als vertaler het meest belangrijk vinden en de rol van middenmanager als facilitator het minst belangrijk vinden. Dit biedt ondersteuning voor het feit dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* hanteren om met de organisatieverandering, waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen, om te kunnen gaan.

Daarnaast is geconstateerd dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen de kwaliteit van informatievoorziening gematigd positief waarderen. Zo blijkt uit de resultaten van de interviews en de enquête dat medewerkers gematigd positief zijn over de tijdigheid en relevantie van informatie tijdens de organisatieverandering. De bevindingen van de interviews laten zien dat er volgens respondenten die medewerker zijn met name te weinig over de status van de organisatieverandering is gecommuniceerd in de periode waarin besluitvorming over de structuur van de afdelingen (tactische besluitvorming) plaatsvond.

# 5. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord.

## 5.1 Conclusie

Dit onderzoek had als doel inzichtelijk te krijgen hoe middenmanagers van de Business Control afdelingen medewerkersbetrokkenheid kunnen creëren bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland. Hiervoor is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *‘Welke rol speelt de middenmanager bij het creëren van betrokkenheid van medewerkers van de Business Control afdelingen bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?’*. Om empirisch onderzoek naar de rol van de middenmanager bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering uit te kunnen voeren, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Hoe kan een organisatieverandering wetenschappelijk geduid worden?
- 2) Hoe kan betrokkenheid van medewerkers wetenschappelijk geduid worden?
- 3) Welke functie en rollen kan de (midden)manager vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te creëren?
- 4) Welke benadering van organisatieveranderingen wordt gehanteerd bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?
- 5) In hoeverre is er sprake van betrokkenheid van medewerkers bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?
- 6) Welke rollen vervullen middenmanagers van de afdelingen Business Control volgens middenmanagers en medewerkers tijdens Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?

Hieronder worden de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag achtereenvolgens beantwoord.

### 1) Hoe kan een organisatieverandering wetenschappelijk geduid worden?

In de literatuur worden twee dominante benaderingen met betrekking tot organisatieveranderingen omschreven: de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering (Bamford & Forrester, 2003; Boonstra, 2000; 2004; Reijnders, 2015; Todnem, 2005; Werkman, 2009). Echter een derde aanpak waarbij de twee benaderingen op een betekenisvolle manier gecombineerd worden, lijkt meer toepasselijk voor het succesvol doorvoeren van een organisatieverandering (zie paragraaf 2.1 voor een nadere toelichting). Het belangrijkste verschil tussen de ontwerp- en de ontwikkelbenadering is in hoeverre medewerkers kunnen deelnemen aan de besluitvorming met betrekking tot de organisatieverandering (Clampitt, 2012). Besluitvorming kan volgens Mintzberg (1987) op drie niveaus binnen organisaties plaatsvinden: op strategisch niveau, op tactisch niveau en op operationeel niveau (zie paragraaf 2.1 voor een nadere toelichting).

### 2) Hoe kan betrokkenheid van medewerkers wetenschappelijk geduid worden?

Uit de literatuur blijkt dat betrokkenheid zowel als eendimensionaal construct (Becker 1960; Mowday, Steers & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Scholl 1981; Wiener, 1982) en als multidimensionaal construct (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Herscovitch & Meyer, 2002) gedefinieerd en gemeten kan worden. Tevens zijn er veel verschillende doelen van betrokkenheid zoals



betrokkenheid bij organisaties of organisatieveranderingen aangewend (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Herscovitch & Meyer, 2002). In dit onderzoek staat betrokkenheid bij organisatieveranderingen als multidimensionaal construct centraal. In navolging van Herscovitch en Meyer (2002) wordt medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen gedefinieerd als: “a force [mind-set] that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative” (p.475). De drie componenten die ten grondslag liggen aan het steunen van een organisatieverandering zijn: affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid (Herscovitch & Meyer, 2002) (zie paragraaf 2.2 voor een nadere toelichting).

### **3) Welke rollen kan de middenmanager vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te creëren?**

Op basis van de literatuur is inductief vastgesteld dat er vier rollen zijn die middenmanagers kunnen vervullen om betrokkenheid van medewerkers bij organisatieveranderingen te creëren. Dit zijn de rollen: verspreider, vertaler, facilitator en monitor (Balogun, 2003; Kegan & Lahey, 2001; Lewis et al., 2006; Mintzberg, 1973; Welch & Jackson, 2007; Werkman 2009; Wolters & Natris, 2012) (zie paragraaf 2.3 voor een nadere toelichting).

### **4) Welke benadering van organisatieveranderingen wordt bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland gehanteerd?**

Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland is een organisatieverandering waarbij een top-down ontwerpbenadering is gehanteerd. Bij dergelijke organisatieveranderingen hebben medewerkers volgens de literatuur geen invloed op de besluitvorming omdat besluitvorming tussen bestuursleden plaatsvindt (Clampitt, 2012). Dit blijkt tevens het geval te zijn bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland. Medewerkers van de Business Control afdelingen hebben geen invloed op besluitvorming op strategisch niveau en kunnen slechts symbolisch participeren bij besluitvorming op tactisch niveau (zie paragraaf 4.1 voor een nadere toelichting).

### **5) In hoeverre is er sprake van medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?**

Uit de resultaten van de interviews en de enquête blijkt dat medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen nauwelijks affectief-, normatief- en continuïteitsbetrokken zijn. Het is daarom erg onwaarschijnlijk dat medewerkers van de Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatieverandering. Bevindingen uit de interviews ondersteunen twee verklaringen voor het feit dat medewerkers, ondanks het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering, meegaan met de organisatieverandering. Zo tonen de resultaten van de interviews dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* hanteren om Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation, iets waar zij geen invloed op kunnen uitoefenen, te doorstaan (Lazarus & Folkman, 1984). Deze verklaring is in overeenstemming met de gehanteerde top-down ontwerpbenadering. Een tweede verklaring is dat medewerkers de organisatieverandering steunen vanuit een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Herscovitch & Meyer, 2002) (zie paragraaf 4.2 voor een nadere toelichting).

**6) Welke rollen vervullen middenmanagers van de afdelingen Business Control volgens middenmanagers en medewerkers tijdens Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?**

Uit de interviewresultaten blijkt dat respondenten ervaren dat middenmanagers van de Business Control afdelingen over het algemeen de rol van verspreider, vertaler en monitor vervullen. Daarnaast blijkt uit de interviewresultaten dat middenmanagers van de Business Control afdelingen de rol van facilitator over het algemeen niet oppakken. Dit beeld komt overeen met de gehanteerde ontwerpbenadering waarbij middenmanager medewerkers top-down informeren over waarom en hoe veranderd dient te worden en participatie van medewerkers bij de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau niet mogelijk is (Clampitt, 2012) (zie paragraaf 4.3 voor een nadere toelichting).

**Centrale vraag: Welke rol speelt de middenmanager bij het creëren van betrokkenheid van medewerkers van de Business Control afdelingen bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation van HEINEKEN Nederland?**

Volgens de literatuur hebben middenmanagers als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern een sleutelpositie bij het doorvoeren van organisatieveranderingen (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997; Dopson & Neumann, 1998; Balogun, 2003; Davidson, 2002 in: Lewis et al., 2006; Mintzberg, 2006). Uit de interviewresultaten blijkt dat middenmanagers van de Business Control afdelingen door hun centrale positie in de organisatie een zeer invloedrijke rol hebben bij het doorvoeren van de organisatieverandering. Zo worden middenmanagers door de respondenten gezien als vertegenwoordigers van de afdelingen en dienen zij, door middel van wederzijdse communicatie, afstemming te vinden tussen de operationele processen en strategische beslissingen van de organisatie.

Zoals eerder is genoemd, vervullen middenmanagers van de Business Control afdelingen de rol van verspreider, vertaler en monitor én wordt de rol van facilitator over het algemeen niet opgepakt. Dit komt overeen met de gehanteerde ontwerpbenadering waarbij participatie van medewerkers bij besluitvorming op strategisch en tactisch niveau niet mogelijk is en medewerkers top-down geïnformeerd worden over waarom en hoe er veranderd dient te worden. Tevens blijkt uit de resultaten van de interviews en de enquête dat zowel middenmanagers als medewerkers de rol van middenmanagers als facilitator het minst belangrijk vinden voor het creëren van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering.

Echter, de resultaten van de interviews en de enquête tonen aan dat de gehanteerde ontwerpbenadering waarbij medewerkers slechts invloed hebben op besluitvorming op operationeel niveau en middenmanagers de rol van verspreider vertaler en monitor vervullen, niet leidt tot medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Sterker nog de onderzoeksresultaten doen vermoeden dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* hanteren om met de stress die door de ingrijpende organisatieverandering veroorzaakt wordt, om te gaan (Lazarus & Folkman, 1984). Daarbij tonen de interviewresultaten aan dat medewerkers over het algemeen ontevreden zijn over *hoe* er is veranderd en dat medewerkers daardoor sceptisch zijn over de overdracht van toekomstige (meer complexe) taken naar HGSS. Zo blijkt uit de interviewresultaten dat medewerkers ontevreden zijn over het hebben van onvoldoende back-up in HGSS, het hebben van hoge werkdruk door instabiele werkprocessen en het werken in een afdelingsstructuur die niet door alle medewerkers optimaal wordt bevonden.

Opvallend aan de onderzoeksresultaten is dat de rol van facilitator door middenmanagers over het algemeen niet is opgepakt en door alle respondenten onbelangrijk wordt gevonden voor het

creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Middenmanagers en medewerkers van de Business Control afdelingen zijn zich dus niet bewust van de voordelen die de rol van facilitator kan hebben voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Dit terwijl juist deze rol binnen het top-down kader van de organisatieverandering van grote invloed kan zijn op betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering. Immers, de rol van facilitator zorgt ervoor dat medewerkers kunnen participeren bij besluitvormingsprocessen wat volgens de wetenschappelijke literatuur een positief effect heeft op medewerkersbetrokkenheid (Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006). Daarbij komt dat wanneer middenmanagers participatiemogelijkheden faciliteren voor medewerkers bij besluitvorming op tactisch niveau medewerkers kunnen meedenken of meebeslissen over *hoe* er veranderd dient te worden (Arnstein, 1969). Dit zorgt er niet alleen voor dat medewerkers een constructieve bijdrage kunnen leveren aan de organisatieverandering maar dit zorgt er ook voor dat medewerkers de gevolgen van de organisatieverandering positiever waarderen. Zo blijkt uit onderzoek dat medewerkers meer tevreden zijn over de gevolgen van beslissingen wanneer zij invloed hebben op deze beslissingen (Black & Gregersen, 1997; Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006).

Middenmanagers van de Business Control afdelingen kunnen hun strategisch potentieel als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern beter benutten door de dialoog met hun medewerkers te versterken over *hoe* de organisatieverandering het beste uitgevoerd kan worden (Likert, 1961; Floyd & Wooldridge, 1997; Mintzberg, 2006). Immers, door de dialoog te versterken kan een betere afstemming tussen strategische beslissingen en operationele processen gerealiseerd worden en kan medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering worden gecreëerd. De rol van de middenmanager als facilitator blijkt hiervoor erg waardevol.

## 5.2 Aanbevelingen

Uit de conclusie blijkt dat er nauwelijks sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering doordat een top-down ontwerpbenadering is gehanteerd waarbij medewerkers slechts invloed hebben op besluitvorming op operationeel niveau. Uit onderzoek blijkt dat medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen een belangrijke determinant is voor het steunen van organisatieveranderingen (Herscovitch en Meyer, 2002; Turner Parish et al., 2008). Immers, steun en inzet van medewerkers is nodig om de beoogde doelen van de organisatieverandering te realiseren (Fernandez & Rainey, 2006). Voor de verdere overdracht van taken naar HGSS en het doorvoeren van toekomstige Waves is het dus van belang dat medewerkers de organisatieverandering steunen. Daarom dienen middenmanagers hun strategisch potentieel als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern beter te benutten om medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering te creëren. Hieronder zijn een aantal aanbevelingen voor middenmanagers geformuleerd over hoe zij medewerkersbetrokkenheid bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation kunnen realiseren.

### **Faciliteer participatiemogelijkheden bij besluitvorming op tactisch niveau**

Het is op het moment niet mogelijk voor medewerkers om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen op tactisch niveau. Dit betreft besluitvorming over hoe de doelen van de organisatieverandering gerealiseerd kunnen worden. Doordat medewerkers niet kunnen meedenken of meedoen bij besluitvorming op tactisch niveau ervaren zij dat zij geen invloed hebben op de

organisatieverandering. Hierdoor zien zij de organisatieverandering als iets dat moet worden doorstaan in plaats van iets waar zij constructief aan kunnen bijdragen. Door medewerkers mee te laten denken of mee te laten doen bij besluitvorming over hoe de doelen van de organisatieverandering gerealiseerd kunnen worden, kunnen middenmanagers medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering creëren en strategische beslissingen en operationele processen succesvol op elkaar af stemmen.

Middenmanagers kunnen participatiemogelijkheden voor medewerkers faciliteren door per Business Control afdeling een werkgroep op te richten waarin alle medewerkers van de afdeling met hun middenmanager kunnen discussiëren over kansen en bedreigingen voor het realiseren van de doelen van de organisatieverandering. Wanneer ervaren wordt dat de afdeling een te groot aantal medewerkers beslaat, kan ervoor gekozen worden om per deelgebied participatiemogelijkheden te faciliteren. Vervolgens dienen middenmanagers een werkgroep te faciliteren waarin alle middenmanagers van de verschillende Business Control afdelingen met een aantal vertegenwoordigende medewerkers van de afdelingen de discussie met elkaar aangaan. Hierbij dienen middenmanagers zich te realiseren dat medewerkers het niet gewend zijn om te participeren bij besluitvormingsprocessen. Dit houdt in dat middenmanagers medewerkers ook dienen te motiveren om bij de besluitvorming te participeren.

#### **Wees transparant over de onderwerpen die binnen het MT Finance worden besproken**

Gedurende de organisatieverandering zijn medewerkers over het algemeen niet op de hoogte geweest van wat er binnen het MT Finance wordt besproken. Met name in de periode vóór de aankondiging van de nieuwe structuur van de Business Control afdelingen leidde dit tot veel onzekerheid bij medewerkers van de verschillende Business Control afdelingen. Daarbij komt dat onzekerheid een nadelig effect heeft op medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering (Ashford et al., 1989, Hui and Lee, 2000 in: Bordia et al., 2004). Het is daarom van belang om medewerkers te informeren over onderwerpen die bij een overleg van het MT Finance worden besproken. Dit betekent niet per definitie dat medewerkers inhoudelijk dienen te worden geïnformeerd, maar dat medewerkers inzicht krijgen in de onderwerpen die besproken worden. Wanneer middenmanagers hier transparant over zijn, informeren zij tevens medewerkers over de status van de organisatieverandering. Op deze manier kunnen middenmanagers proactief in plaats van reactief inspelen op de informatiebehoefte van medewerkers.

#### **Koppel terug wat er met feedback van medewerkers gebeurt**

Medewerkers worden over het algemeen niet geïnformeerd over wat er met hun feedback met betrekking tot de organisatieverandering gebeurt. Hierdoor weten medewerkers niet in hoeverre hun feedback meegenomen wordt naar het MT Finance en/of het Finance Transformation projectteam. Voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid is het van belang dat medewerkers inzicht hebben in de bijdrage die zij aan de organisatieverandering leveren (Black & Gregersen, 1997; Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006).

#### **Specificeer algemene informatie over de organisatieverandering naar informatie die voor de afdelingen relevant is**

Medewerkers geven aan dat zij tijdens de organisatieverandering informatie kregen die onvoldoende relevant was. Zo blijkt uit de resultaten dat informatie over de organisatieverandering over het algemeen 1) onvoldoende gedetailleerd was, 2) onvoldoende duidelijk maakte wat de

organisatieverandering voor medewerkers betekende en 3) onvoldoende de vragen van medewerkers over de organisatieverandering beantwoordde. De informatie die medewerkers over de organisatieverandering kregen, hebben zij over het algemeen dus niet als relevant ervaren. Daarom is het van belang om informatie over de organisatieverandering te specificeren naar de verschillende afdelingen. Daarbij is het continu relevant om na te gaan welke informatie voor wie nuttig, interessant en belangrijk is.

**Begeleid middenmanagers tijdens het veranderproces zodat het strategisch potentieel van het middenmanagement beter benut wordt**

Middenmanagers van de Business Control afdelingen hebben vraagtekens met betrekking tot de spanningsvelden: transparantie van communicatie en participatie van medewerkers bij de organisatieverandering. Om het strategisch potentieel van middenmanagers als *linking pin* tussen de strategische top en de uitvoerende kern beter te kunnen benutten, is het van belang dat iemand met een achtergrond in verandermanagement en communicatie wordt aangesteld voor de bestaande functie 'Change & Comms Manager'. De nadruk van de werkzaamheden van de Change & Comms Manager dienen bij toekomstige Waves te liggen op het begeleiden van middenmanagers van de Business Control afdelingen in hoe zij de wederzijdse communicatie (de dialoog) met hun medewerkers kunnen vergroten. Dit houdt niet in dat de Change & Comms Manager de communicatiemiddelen verzorgt. Maar dit betekent dat de Change & Comms Manager de middenmanagers in staat stelt om betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te creëren door effectief wederzijds contact tussen medewerkers en middenmanagers te realiseren.

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten. Hiervoor is kritisch gekeken naar de keuzes die tijdens het onderzoek zijn gemaakt en de invloed die deze keuzes hebben op de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt ook ingegaan op suggesties voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Reflectie op het onderzoek

De onderwerpen die aan bod komen zijn:

- Het doel van medewerkersbetrokkenheid (medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen);
- Ontbrekende kwantitatieve data over welke rollen middenmanagers volgens medewerkers vervullen;
- De volgorde waarin de kwalitatieve en kwantitatieve methode zijn afgenomen.

Eén van de eerste keuzes die in het onderzoeksproces gemaakt diende te worden, was het bepalen van het doel waar medewerkers betrokken bij diende te zijn om de slagingskans van de organisatieverandering te vergroten. Op basis van onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) waaruit blijkt dat medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen een sterkere voorspeller is van het steunen van een organisatieverandering dan medewerkersbetrokkenheid bij organisaties is ervoor gekozen om in dit onderzoek te focussen op medewerkersbetrokkenheid bij organisatieveranderingen. Echter, uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er nauwelijks sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering.

Een mogelijke verklaring is dat medewerkers moe zijn van het continu veranderen. Bij afname van dit onderzoek hadden medewerkers van de Business Control afdelingen al verschillende ingrijpende Waves van de organisatieverandering Finance Transformation gehad. Dit kan de onderzoeksresultaten met betrekking tot medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering beïnvloed hebben. Wellicht is binnen deze context medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie een grotere voorspeller voor het steunen van de organisatieverandering dan medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Kwantitatief onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie is nodig om deze aanname te bevestigen.

Een andere mogelijke verklaring voor het feit dat medewerkers van de Business Control afdelingen meegaan met de organisatieverandering is dat medewerkers een *emotion-focused coping strategy* hanteren om met de emotionele stress die door de ingrijpende organisatieverandering veroorzaakt wordt, om te gaan. Deze aanname is lijn met de gehanteerde top-down ontwerpbenadering waarbij medewerkers geen invloed hebben op de besluitvorming met betrekking tot de organisatieverandering. Zo blijkt uit onderzoek van Lazarus en Folkman (1984) dat *emotion-focused coping* voorkomt wanneer mensen ervaren dat zij geen invloed hebben op datgene wat de stress veroorzaakt. Om deze aanname te kunnen bevestigen, is kwantitatief onderzoek naar *coping strategies* nodig.

Daarnaast is er in de enquête sociaal wenselijk geantwoord op hoe medewerkers vinden dat hun middenmanagers de verschillende activiteiten voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid

vervullen. Hierdoor is er geen representatief beeld verkregen over welke rollen middenmanagers volgens medewerkers vervullen. Verwacht wordt dat dit de onderzoeksresultaten nauwelijks heeft beïnvloed. Immers, uit de interviewresultaten blijkt dat zowel medewerkers als middenmanagers ervaren dat middenmanagers over het algemeen de rol van facilitator niet oppakken en ook het minst belangrijk vinden. Tevens zijn de resultaten van de enquête over welke rollen van middenmanagers medewerkers belangrijk vinden in overeenstemming met de interviewresultaten. Hoewel in inleiding van de enquête duidelijk vermeld stond dat de resultaten strikt anoniem verwerkt werden, heeft dit niet sociale beantwoording kunnen voorkomen. Wellicht was dit voorkomen wanneer de enquête niet vanuit de mailbox van de Finance Directeur maar mijn eigen mailbox werd verstuurd.

Tot slot is in dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *mixed methods* aanpak waarbij een kwalitatieve en een kwantitatieve onderzoeksmethode zijn gebruikt. Hiervoor is de afweging gemaakt welke methode het beste als eerste ingezet kon worden. Als een kwantitatieve methode eerst gebruikt wordt, kunnen de kwantitatieve resultaten over het type organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en de rol van middenmanagers worden uitgediept. Zo kan de kwalitatieve methode inzicht geven in de achtergronden van de gevonden kwantitatieve resultaten. Toch is er in dit onderzoek voor gekozen om de interviews voorafgaand aan de enquête uit te voeren. Hiervoor is gekozen omdat medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering een relatief onbekend terrein was en de gegevens van de interviews zo een eerste oriëntatie konden vormen. Op deze manier was het mogelijk om de juiste vragen te stellen in de enquête die bij de hele doelgroep is afgenomen.

## 6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van bovenstaande paragraaf is een aantal suggesties voor vervolgonderzoek op zijn plaats, zowel voor HEINEKEN Nederland als de wetenschap in algemene zin.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er nauwelijks sprake is van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering. De resultaten van de interviews ondersteunen twee verklaringen voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering. Dit zijn een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en het hanteren van een *emotion-focused coping strategy*. Daarnaast is de *emotion-focused coping strategy* aannemelijk doordat bij de organisatieveranderingen een top-down ontwerpbenadering gehanteerd is waarbij medewerkers geen invloed hadden op besluitvorming op strategisch en tactisch niveau. Onduidelijk is in hoeverre deze verklaringen voor alle medewerkers van de Business Control afdelingen gelden en of één van de twee verklaringen binnen deze context een grotere voorspeller is voor het feit dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering. Daarom is het nuttig om kwantitatief onderzoek uit te voeren onder medewerkers van de Business Control afdelingen naar de mate waarin een *emotion-focused coping strategy* wordt gehanteerd en naar medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie HEINEKEN Nederland. Daarbij is het zinvol om na te gaan welke vorm(en) van *emotion-focused coping* gehanteerd wordt (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). Dit is belangrijk voor het kunnen signaleren van *emotion-focused coping* en hier gericht naar te handelen.

Naast het feit dat de resultaten van het onderzoek antwoorden opleveren, roepen de resultaten ook vragen op. Zo tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat het accepteren van een organisatieverandering geen noodzakelijk voorwaarde is voor het meegaan met een organisatieverandering. Verder onderzoek moet uitwijzen of de verschillende categorieën voor het steunen van een organisatieverandering van Herscovitch en Meyer (2002) wel een afgeleide zijn van het

acceptatieproces bij organisatieveranderingen zoals Clampitt (2012) veronderstelt. Dit onderzoek ondersteunt het idee dat het accepteren van en het meegaan met een organisatieverandering twee processen zijn die parallel aan elkaar lopen. Verder onderzoek dient deze aanname te bevestigen.



## 7. Literatuurlijst

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69–83.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32–40.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859–878.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152–153). Den Haag: Boom onderwijs.
- Boonstra, J. J. (2000). Lopen over water. *Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, J. (2004). De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties. *Filosofie in bedrijf*, 16(2/3).
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Caluwé, L. D., & Vermaak, H. (2003). Learning to change: A guide for organization change agents.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267.
- Clampitt, P. G. (2012). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems/ Strategies/ Solutions*. Sage Publications.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training & Development Journal*.

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dopson, S., & Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9(1), 53–70.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168–176.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of management review*, 21(4), 1022–1054.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model, *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 474–487.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886311404556.
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777.
- Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158–171.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons.
- Kübler-Ross, E. (2009). *On death and dying: What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families*. Taylor & Francis.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change The Content of Popular Press Books. *Journal of business Communication*, 43(2), 113–137.
- Likert, R. (1961). New patterns of management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.

- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Pearson Education.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 13–22.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, 15–34.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Paul, W. J., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2), 61–78.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). 6 Kwalitatief onderzoek.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Reijnders, E. (2015). *Basisboek interne communicatie*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), 313–328.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review*, 6(4), 589–599.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399–414.
- Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Nederland, Utrecht: LEMMA.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Turner 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.

- Van Zwieten, M. & Willems, D. (2004) Methodologie van kwalitatief onderzoek, waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38–43.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Welch, M., and Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177–198
- Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664–684.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418–428.
- Wolters, R., & Natris, D. D. (2012). Communicatieve rollen van middenmanagers; mogelijkheden van middenmanagers om de slaagkans van een organisatieverandering te vergroten.

# 8. Bijlage

## 8.1 Topiclijst interview middenmanager

### Persoonsgegevens

1. Wat is je leeftijd?
2. Hoe lang werk je bij HEINEKEN Nederland?
3. Hoe lang werk je op de afdeling waar je nu werkt?

### Aspecten van de organisatieverandering

1. Hoe zou je de implementatie van Wave 7 (juni 2014) van de verandering Finance Transformation typeren?
2. Kun je toelichten waarom je voor dit antwoord hebt gekozen?
3. In hoeverre hebben jouw teamleden invloed op beslissingen die het team aangaan in het kader van de verandering Finance Transformation?

### Reacties op de organisatieverandering

Bij veranderingsprocessen komen vaak veel emoties los.

1. Kun je je nog herinneren hoe jouw teamleden reageerden toen Wave 7 werd aangekondigd?
2. Hoe zijn de medewerkers sindsdien met de organisatieverandering omgegaan?
3. Kun je aangeven waar jouw teamleden staan als het gaat om het accepteren van Wave 7 van de verandering? Kun je dit aangeven op een schaal van 1 tot 10 (waarbij 1 = ontkenning; 10 = acceptatie) Of is dit lastig?/waarom?
4. Kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat zij in die mate de verandering hebben geaccepteerd?
5. Wat is de houding van jouw teamleden bij de organisatieverandering?
6. Waarom?
7. Merk je nu dat de implementatie ook daadwerkelijk plaatsvindt de houding van jouw teamleden bij de verandering is veranderd? Hoe?
8. Hoe komt dit denk je?

### Meegaan met de verandering

1. In hoeverre gaan jouw teamleden op dit moment mee in de organisatieverandering?
2. Kun je dat toelichten?  
Doen wat er formeel van ze gevraagd wordt of zijn zij actief in het meewerken aan de verandering, door bijv. anderen overtuigen, extra projecten oppakken?
3. Waarom gaan jouw teamleden volgen jou mee in de organisatieverandering?  
Uit hart voor de zaak/ omdat ze de voordelen ervan inzien/ alternatief is niet beter.

### Rol leidinggevende

1. Hoe hoort volgens jou iemand in jouw positie (dus een leidinggevende van een team) zich op te stellen tijdens een organisatieverandering?
2. Kun je dit toelichten?
3. Hoe krijg je als leidinggevende je teamleden mee om de verandering door te voeren?
4. Waarom?

Tijdens een organisatieverandering kunnen leidinggevenden een aantal activiteiten ondernemen om ervoor te zorgen dat teamleden meegaan of meewerken met de verandering. Ik ga deze activiteiten één voor één met je doornemen.

1. Welke van de onderstaande activiteiten onderneem jij als leidinggevende? Licht je antwoord toe.
2. Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
3. Zijn er activiteiten die je nu niet of weinig doet waarvan je vindt dat het goed zou zijn als je ze meer doet?
4. Kun je per activiteit aangeven hoe belangrijk je de activiteit vindt om ervoor te zorgen dat teamleden meegaan met of meewerken aan Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation. Let op: het gaat om wat je belangrijk vindt – niet zozeer of je de activiteit ook onderneemt. De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) heel erg onbelangrijk tot (7) heel erg belangrijk. Antwoordoptie (4) is neutraal.
5. Welke activiteiten vind je het belangrijkste?

### 8.1.1 Antwoordsheet A – Middenmanager

Welke van de onderstaande activiteiten onderneem jij als leidinggevende? Licht je antwoord toe.

1. **Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering aan mijn teamleden: creëren/ onderhouden van een visie.**

Ja / nee

2. **Het herkennen van de informatiebehoefte van mijn teamleden en het MT Finance met betrekking tot de verandering.**

Ja / nee

3. **Het vertalen van managementinformatie over de organisatieverandering naar concrete activiteiten.**

Ja / nee

4. **Het vertalen van feedback van mijn teamleden over de verandering naar het MT Finance.**

Ja / nee

5. **Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor mijn teamleden om te participeren bij besluitvormingsprocessen.**

Ja / nee

6. **Het helder maken van besluitvormingsprocessen en de daarbij behorende mogelijkheden voor mijn teamleden.**

Ja / nee

7. **Het monitoren van de sfeer op de afdeling.**

Ja / nee

8. **Het bewaken van een open communicatieklimaat.**

Ja / nee

9. **Het oplossen van conflicten tussen het management en mijn teamleden over de verandering.**

Ja / nee

10. **Het ondersteunen van mijn teamleden bij hun dagelijkse activiteiten.**

Ja / nee

### 8.1.2 Antwoordsheet B – Middenmanager

Kun je per activiteit aangeven hoe belangrijk je de activiteit vindt om ervoor te zorgen dat teamleden meegaan met of meewerken aan de organisatieverandering Finance Transformation. Let op: het gaat om wat je belangrijk vindt – niet zozeer of je de activiteit ook onderneemt.

De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) heel erg onbelangrijk tot (7) heel erg belangrijk.

Antwoordoptie (4) is neutraal.

- 1. Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering aan mijn teamleden: creëren/ onderhouden van een visie.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 2. Het herkennen van de informatiebehoefte van mijn teamleden en het MT Finance met betrekking tot de verandering.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 3. Het vertalen van managementinformatie over de organisatieverandering naar concrete activiteiten.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 4. Het vertalen van feedback van mijn teamleden over de verandering naar het MT Finance.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 5. Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor mijn teamleden om te participeren bij besluitvormingsprocessen.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 6. Het helder maken van besluitvormingsprocessen en de daarbij behorende mogelijkheden voor mijn teamleden.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 7. Het monitoren van de sfeer op de afdeling.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 8. Het bewaken van een open communicatieklimaat.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 9. Het oplossen van conflicten tussen het management en mijn teamleden.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk
  
- 10. Het ondersteunen van mijn teamleden bij hun dagelijkse activiteiten.**

Heel erg onbelangrijk   1      2      3      4      5      6      7    Heel erg belangrijk



## 8.2 Topiclijst interview medewerker

### Introductie

Ik ben bezig met de Master Communicatie en Organisatie en ik voer dit onderzoek uit voor mijn afstudeerscriptie. Het is een onderzoek naar de rol van leidinggevendens tijdens een organisatieverandering. En meer specifiek wat een leidinggevende kan doen om het meegaan met of het meewerken aan een organisatieverandering voor zijn teamleden te vergemakkelijken. Daarbij richt ik mij op de laatste Wave van de organisatieverandering Finance Transformation. Dit is wave 7 die in juni 2014 is gestart.

Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De interviewresultaten worden volledig anoniem verwerkt. Er is geen goed of fout antwoord.

- Eerst zal ik een paar algemene vragen stellen.
- Het type organisatieverandering
- De rol van jouw leidinggevende tijdens de organisatieverandering.

### Persoonsgegevens

1. Functie:
2. Wat is je leeftijd?
3. Hoe lang werk je bij HEINEKEN Nederland?
4. Hoe lang werk je op de afdeling waar je nu werkt?
5. Aan wie rapporteer je? (dus hem haar kunnen we beschouwen als je leidinggevende?)

### Aspecten van de organisatieverandering

1. Hoe zou je de implementatie van Wave 7 (juni 2014) van de verandering Finance Transformation typeren?
2. Kun je kort toelichten waarom je voor dit antwoord hebt gekozen?
3. In hoeverre heb je invloed op de implementatie van Wave 7 op jouw afdeling?

### Reacties op de organisatieverandering

1. Wanneer kreeg je te maken met Wave 7 van de organisatieverandering?
2. Kun je je nog herinneren hoe je reageerde toen Wave 7 werd aangekondigd? Hoe voelde je je toen?
3. Als het gaat om het accepteren van Wave 7 van de organisatieverandering. In hoeverre heb je Wave 7 dan geaccepteerd? Kun je dit aangeven op een schaal van 1 tot 10 (waarbij 1 = ontkenning; 10 = acceptatie)
4. Kun je dit toelichten? Kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je de verandering in die mate accepteert?
5. Wat is jouw houding bij de organisatieverandering?
6. Waarom?

### Meegaan met de verandering

1. In hoeverre ga je op dit moment mee met de organisatieverandering?
2. Kun je dat toelichten?
3. Waarom ga je mee met de organisatieverandering?

### **Rol leidinggevende**

1. Hoe hoort volgens jou een leidinggevende zich op te stellen tijdens een organisatieverandering?
2. Wat moet een leidinggevende volgens jou doen om het veranderproces voor jou te vergemakkelijken?
3. Waarom?

Tijdens een organisatieverandering kunnen leidinggevenden een aantal activiteiten ondernemen om ervoor te zorgen dat het makkelijker is voor teamleden om mee te gaan met of mee te werken aan een organisatieverandering.

6. Kun je per activiteit aangeven hoe belangrijk je het vindt dat jouw leidinggevende deze activiteit onderneemt. De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) heel erg onbelangrijk tot (7) heel erg belangrijk. Antwoordoptie (4) is neutraal.
7. Welke activiteiten vind je het belangrijkste? waarom?
8. Kun je per activiteit aangeven of je vindt dat jouw leidinggevende deze activiteit voldoende onderneemt. De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) onvoldoende tot (7) voldoende. Antwoordoptie (4) is neutraal.
9. Waarom scoort jouw leidinggevende onvoldoende op deze activiteiten?

### 8.2.1 Antwoordsheet C – Medewerker

Tijdens een organisatieverandering kunnen leidinggevenden een aantal activiteiten ondernemen om ervoor te zorgen dat het makkelijker is voor teamleden om mee te gaan met of mee te werken aan een organisatieverandering.

Kun je per activiteit aangeven hoe belangrijk je het vindt dat jouw leidinggevende deze activiteit onderneemt. De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) heel erg onbelangrijk tot (7) heel erg belangrijk. Antwoordoptie (4) is neutraal.

- 1. Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering aan teamleden: creëren/ onderhouden van een visie.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 2. Het herkennen van de informatiebehoefte van teamleden.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 3. Het vertalen van informatie over de organisatieverandering naar concrete activiteiten.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 4. Het vertalen van feedback van teamleden over de organisatieverandering naar het hoger management.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 5. Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor teamleden om te participeren bij besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 6. Het helder maken van besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering en de daarbij behorende mogelijkheden voor teamleden.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 7. Het monitoren van de sfeer op de afdeling.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 8. Het bewaken van een open communicatieklimaat.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 9. Het oplossen van conflicten tussen het hoger management en teamleden.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk
- 10. Het ondersteunen van jouw teamleden bij hun dagelijkse activiteiten.**

Heel erg onbelangrijk    1        2        3        4        5        6        7    Heel erg belangrijk

### 8.2.2 Antwoordsheet D – Medewerker

Kun je per activiteit aangeven of je vindt dat jouw leidinggevende deze activiteit voldoende onderneemt. De 7-puntschaal heeft de antwoordopties (1) onvoldoende tot (7) voldoende.

Antwoordoptie (4) is neutraal.

1. **Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering aan de teamleden: creëren/ onderhouden van een visie.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
2. **Het herkennen van de informatiebehoefte van teamleden met betrekking tot de verandering.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
3. **Het vertalen van informatie over de verandering naar concrete activiteiten.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
4. **Het vertalen van feedback van teamleden over de verandering naar het hoger management.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
5. **Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor teamleden om te participeren bij besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
6. **Het helder maken van besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering en de daarbij behorende mogelijkheden voor teamleden.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
7. **Het monitoren van de sfeer op de afdeling.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
8. **Het bewaken van een open communicatieklimaat.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
9. **Het oplossen van conflicten tussen het hoger management en teamleden over de verandering.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende
10. **Het ondersteunen van teamleden bij hun dagelijkse activiteiten.**  
onvoldoende 1 2 3 4 5 6 7 voldoende

## 8.3 Overzicht respondenten semigestructureerde interviews en enquête

### Semigestructureerde interviews

In totaal zijn er tien interviews gehouden waarvan vijf met medewerkers en vijf met middenmanagers van de verschillende Business Control afdelingen.

Tabel 4: functies geïnterviewde medewerkers ( $n = 10$ )

Functie	Afdeling Business Control	Werkzaam bij HNL (in jaren)	Werkzaam bij afdeling (in jaren)	Leeftijd	Bijzonderheden
Middenmanager	A	3,5	3,5	39	
Business Analyst	A	19	12	52	
Middenmanager	B	10	2	34	
Business Analyst	B	11	3,5	43	
Middenmanager	C	0,5	0,5	43	
Business Controller	C	4	<0,5	33	
Middenmanager	D	6	5	36	Sinds 1/3/15 middenmanager
Business Analyst	D	12,5	<0,5	37	
Middenmanager	E	8	3	42	Sinds 1/3/15 middenmanager
Business Controller	E	6	<0,5	30	

### Enquête

In totaal hebben 37 medewerkers de enquête ingevuld. In onderstaande tabellen staat weergegeven hoe lang deze medewerkers werkzaam zijn bij HEINEKEN Nederland, op welke afdeling zij werken, welke functies zij hebben en hoe oud ze zijn.

Tabel 5: Aantal respondenten onderverdeeld in het aantal jaren werkzaam bij HEINEKEN Nederland ( $n = 37$ )

Jaren werkzaam	Aantal	Procenten
0,5 - 1 jaar	3	8.1
2 - 5 jaar	15	40.5
6 - 10 jaar	10	27.0
11 - 15 jaar	2	5.4
16 - 20 jaar	2	5.4
> 20 jaar	5	13.5

**Tabel 6: Aantal respondenten per leeftijdscategorie ( $n = 37$ )**

<b>Leeftijd</b>	<b>Aantal</b>	<b>Procenten</b>
20 - 30 jaar	9	24.3
31 - 40 jaar	16	43.5
41 - 50 jaar	7	18.9
51 - 60 jaar	4	10.8
>60 jaar	1	2.7

**Tabel 7: Aantal respondenten per afdeling ( $n = 37$ )**

<b>Afdeling</b>	<b>Aantal</b>	<b>Procenten</b>
A	11	29.7
B	2	5.4
C	13	35.1
D	6	16.2
E	5	13.5

**Tabel 8: Aantal respondenten per functie ( $n = 37$ )**

<b>Afdeling</b>	<b>Aantal</b>	<b>Procenten</b>
Is mijn directe leidinggevende een Manager die aan een Business Control Manager rapporteert	8	21.6
Is mijn directe leidinggevende een Business Control Manager en ben ik zelf een leidinggevende binnen de afdeling	7	18.9
Is mijn directe leidinggevende een Business Control Manager en ben ik zelf geen leidinggevende binnen de afdeling	22	59.5

## 8.4 Codeboom

### Type organisatieverandering

- ❖ Ontwerpbenadering
  - Geen invloed van medewerkers op besluitvorming op strategisch niveau
  - Beperkte invloed van medewerkers op besluitvorming op tactisch niveau
  - Beperkt tot veel invloed van medewerkers op besluitvorming op operationeel niveau

### Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering

- ❖ Mate van medewerkersbetrokkenheid
  - Medewerkers gaan mee met de organisatieverandering
- ❖ Aanwezige componenten van betrokkenheid
  - Tekenend dat er sprake is van affectieve betrokkenheid
  - Tekenend dat er sprake is van normatieve betrokkenheid
  - Tekenend dat er sprake is van continuïteitsbetrokkenheid
  - (Tekenend dat er sprake is van betrokkenheid bij de organisatie)
- ❖ Houding bij de organisatieverandering
  - Houding bij dat er veranderd moest worden
    - Begrip voor het feit dat er veranderd moest worden
  - Houding bij de implementatie van de organisatieverandering
    - Tekenend van negatieve gevoelens met betrekking tot de implementatie
  - Houding bij het verdere verloop van de organisatieverandering
    - Sceptis bij verder verloop van de organisatieverandering
- ❖ Acceptatie van de organisatieverandering
  - Acceptatie van dat er veranderd moest worden
    - Fase 5 Acceptatie
  - Acceptatie van hoe er veranderd is
    - Fase 5 Acceptatie
    - Fase 4 Depressie

### Kwaliteit van informatievoorziening

- ❖ Tijdigheid van informatievoorziening
- ❖ Relevantie van informatievoorziening

### De rol van middenmanager bij de organisatieverandering

- ❖ Belang van middenmanagers tijdens de organisatieverandering
- ❖ Activiteiten van de middenmanager tijdens een organisatieverandering
  - Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van de organisatieverandering aan de teamleden: creëren/ onderhouden van een visie: is gebeurd en werd belangrijk ervaren.

- Het herkennen van de informatiebehoefte van teamleden (en hoger management) met betrekking tot de verandering: is gebeurd en vond men belangrijk.
- Het vertalen van informatie over de verandering naar concrete activiteiten: is gebeurd en vond men belangrijk.
- Het vertalen van feedback van teamleden over de verandering naar het hoger management: is gebeurd en vond men over het algemeen zeer belangrijk.
- Het faciliteren van participatiemogelijkheden voor teamleden om te participeren bij besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering: niet/nauwelijks gebeurd en vond men over het algemeen niet (on)belangrijk.
- Het helder maken van besluitvormingsprocessen over de organisatieverandering en de daarbij behorende mogelijkheden voor teamleden: is gebeurd en vond men over het algemeen niet (on)belangrijk.
- Het monitoren van de sfeer op de afdeling: is gedaan en vond men over het algemeen belangrijk.
- Het bewaken van een open communicatieklimaat: is gedaan en vond men over het algemeen belangrijk.
- Het oplossen van conflicten tussen het hoger management en teamleden over de verandering; was niet aan de orde.
- Het ondersteunen van teamleden bij hun dagelijkse activiteiten; werd irrelevant gevonden voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid.
- ❖ Overige relevante opmerkingen over de rol van middenmanagers
  - Transparant zijn
  - Eerlijk zijn



## 8.5 Beschrijving en verantwoording enquête

De enquête begint met een introductie waarin het onderwerp en de duur van de enquête kort werden toegelicht. Ook is in de introductie en bijgaande uitnodiging duidelijk vermeld dat de antwoorden van respondenten anoniem worden behandeld (zie afbeelding 1 voor de introductie).



**Medewerkersbetrokkenheid en de rol van Business Control Managers**

**Introductie**

Voor mijn afstudeerscriptie voer ik een onderzoek uit naar betrokkenheid van medewerkers bij Wave 7 van de organisatieverandering Finance Transformation en de rol van Business Control Managers hierin.

De resultaten van de vragenlijst worden volledig anoniem verwerkt. Dit houdt in:

- Dat informatie over persoonsgegevens zoals functie en afdeling met niemand binnen HEINEKEN wordt gedeeld. Dus ook niet met Managers of de Finance Directeur.
- Dat informatie over functie en afdeling gerapporteerd wordt als functie A, B, C en afdeling A, B, C etc.

Het invullen van de vragenlijst duurt 5 - 10 minuten.

Hartelijk dank voor je medewerking!

Groet,  
Manon den Hertog

**VOLGENDE**  10% voltooid

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Afbeelding 1: Introductie van de enquête

Na de introductie is eerst een aantal persoonsgegevens gevraagd om de samenstelling van de respondentengroep in kaart te kunnen brengen (zie tabel 9 vragen naar persoonsgegevens).

**Tabel 9: Vragen over persoonsgegevens**

Vraag	Antwoardoptyes
Geslacht:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Man</li><li>• Vrouw</li></ul>
Dienstverband:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vaste medewerker (vast dienstverband)</li><li>• Externe medewerker (tijdelijk dienstverband)</li></ul>
Leeftijd:	<ul style="list-style-type: none"><li>• 20 – 30 jaar oud</li><li>• 31 – 40 jaar oud</li><li>• 41 – 50 jaar oud</li><li>• 51 – 60 jaar oud</li><li>• &gt; 60 jaar oud</li></ul>
Aantal jaren werkzaam bij	<ul style="list-style-type: none"><li>• &lt; 0,5 jaar</li></ul>

HEINEKEN Nederland:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5 – 1 jaar</li> <li>• 1 – 5 jaar</li> <li>• 6 – 10 jaar</li> <li>• 11 – 15 jaar</li> <li>• 16 – 20 jaar</li> <li>• &gt; 20 jaar</li> </ul>
Binnen welke afdeling werk je op dit moment?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce Control</li> <li>• Strategic Control</li> <li>• Supply Chain Control</li> <li>• Vrumona Control</li> <li>• Wholesale Control</li> </ul>
In mijn huidige functie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is mijn directe leidinggevende een manager die aan een Business Control Manager rapporteert.</li> <li>• is mijn directe leidinggevende een Business Control Manager en ben ik zelf een leidinggevende binnen de afdeling.</li> <li>• is mijn directe leidinggevende een Business Control Manager en ben ik zelf geen leidinggevende binnen de afdeling.</li> </ul>

In de enquête wordt achtereenvolgens ingegaan op de topics: gepercipieerde impact van de organisatieverandering, medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering, de rol van middenmanagers bij het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en gepercipieerde kwaliteit van informatievoorziening. In de enquête is niet ingegaan op 'het meegaan met de organisatieverandering' omdat de onderzoeksresultaten van de semigestructureerde interviews eenduidig aantonen dat medewerkers meegaan met de organisatieverandering. Ook is in de enquête niet ingegaan op het 'type organisatieverandering' en 'de mate van participatie van medewerkers bij besluitvormingsprocessen' omdat de onderzoeksresultaten over het algemeen aangeven dat medewerkers ervaren dat er een top-down ontwerpbenadering is gehanteerd waarbij medewerkers een zeer beperkte mogelijkheid hebben om te participeren bij besluitvormingsprocessen. Dat er een klein aantal respondenten is dat de organisatieverandering en de mate van medewerkersbetrokkenheid anders typeert, komt niet door een verschil in ervaringen maar doordat zij een andere betekenis toekennen aan de term: medewerkersparticipatie (voor verdere toelichting zie paragraaf 4.1). Omdat er los van de verschillen in betekenisgeving aan de term medewerkersparticipatie geen verschillen zijn tussen respondenten over 'het type organisatieverandering' en de mate van participatie van medewerkers zijn deze onderwerpen niet in de enquête opgenomen. Hieronder worden de vragen van de enquête per topic besproken.

### **Gepercipieerde impact van de organisatieverandering**

De gepercipieerde impact van de organisatieverandering is in de enquête opgenomen omdat uit onderzoek blijkt dat het creëren van medewerkersbetrokkenheid met name belangrijk is bij ingrijpende organisatieveranderingen (Boonstra, 2000; 2004). Het is daarom goed om na te gaan hoe medewerkers de impact van de verandering percipiëren. De gepercipieerde impact van de organisatieverandering is gemeten door de vraag te stellen: 'hoeveel impact heeft Wave 7 op de Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland?' (zie tabel 10). Deze vraag is gebaseerd op de gevalideerde vragenlijst uit het onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) Dit was een vraag op een zespunts Likertschaal waarbij de antwoorden varieerden van 'geen impact' tot 'heel veel impact'. Ook is de controlevraag gesteld: 'hoeveel impact heeft Wave 7 op jouw takenpakket/werkzaamheden?' (zie tabel 10). Deze vraag is opgenomen

om te controleren of de respondent betekenisvolle antwoorden kan geven. Indien de organisatieverandering geen invloed heeft op het werk van de respondent zijn vragen over medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering en de rol van de middenmanager voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering irrelevant.

**Tabel 10: Vragen over gepercipieerde impact van de organisatieverandering**

Impact van Wave 7	
Geef per stelling aan hoeveel impact Wave 7 van de organisatieverandering heeft.	
Hoeveel impact heeft Wave 7 op de Finance Organisatie van HEINEKEN Nederland?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. geen impact</li> <li>2. heel weinig impact</li> <li>3. weinig impact</li> <li>4. niet veel, niet weinig impact</li> <li>5. veel impact</li> <li>6. heel veel impact</li> </ol>
Hoeveel impact heeft Wave 7 op jouw takenpakket/werkzaamheden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. geen impact</li> <li>2. heel weinig impact</li> <li>3. weinig impact</li> <li>4. niet veel, niet weinig impact</li> <li>5. veel impact</li> <li>6. heel veel impact</li> </ol>

### **Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieveranderingen**

Medewerkersbetrokkenheid bij de organisatieverandering is opgenomen om te achterhalen waarom medewerkers van de Business Control afdelingen van HEINEKEN Nederland betrokken zijn bij de organisatieverandering. De stellingen over de verschillende componenten van betrokkenheid bij een organisatieverandering zijn gebaseerd op de vragenlijst: 'Commitment to Change' uit het onderzoek van Herscovitch & Meyer (2002). De Engelse vragenlijst is voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Wanneer een stelling niet dezelfde lading had in het Nederlands als in het Engels is de stelling niet opgenomen in de enquête. Daarnaast stellen Jak & Evers (2010) dat termen als 'voelen' vermeden moeten worden voor stellingen over normatieve betrokkenheid omdat 'voelen' gerelateerd is aan attitude wat betrekking heeft op affectieve betrokkenheid. In navolging van Jak & Evers (2010) zijn dergelijke termen bij stellingen voor normatieve betrokkenheid vermeden. Een voorbeeld van een item voor het meten van normatieve betrokkenheid is: 'Ik ben het aan de organisatie verplicht om mee te werken aan de organisatieverandering'. De aanpassingen hebben geleid tot vier items voor het construct affectieve betrokkenheid, vier items voor het construct normatieve betrokkenheid en vijf items voor het construct continuïteitsbetrokkenheid (zie tabel 11). De items zijn zowel negatief als positief geformuleerd om lukrake beantwoording te ondervangen. Ook zijn de items voor de verschillende componenten van betrokkenheid door elkaar aangeboden. De items zijn gemeten op een zevenpunts Likertschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

Er is in de enquête niet gevraagd in welke mate medewerkers betrokken zijn of meegaan met de organisatieverandering omdat bij afname van de enquête duidelijk was dat medewerkers meegaan met Wave 7 van de organisatieverandering. Zo hebben medewerkers, ten tijde van het onderzoek, al de eerste set taken overgedragen aan het HEINEKEN Shared Services Center in Krakau. Daarnaast bleek uit de resultaten van de semigestructureerde interviews dat medewerkers en middenmanagers ervaren dat medewerkers meegaan met Wave 7 van de organisatieverandering.

**Tabel 11: Vragen over medewerkersbetrokkenheid**

Betrokkenheid		
Geef per stelling aan in hoeverre je het met de stelling eens bent.		
<b>Affectief*</b>	Ik geloof in de voordelen van Wave 7.	1. Helemaal mee oneens tot 7. Helemaal mee eens
<b>Affectief*</b>	Wave 7 is een goede strategie voor HEINEKEN Nederland.	“
<b>Affectief*</b>	Wave 7 is een misstap voor HEINEKEN Nederland. (R)	“
<b>Affectief*</b>	Wave 7 is onnodig. (R)	“
<b>Continuïteits*</b>	Ik kan niet anders dan meegaan met Wave 7.	“
<b>Continuïteits*</b>	Ik voel druk om mee te gaan met Wave 7.	“
<b>Continuïteits*</b>	Er staat voor mij te veel op het spel om weerstand te bieden tegen Wave 7.	“
<b>Continuïteits*</b>	Het is te riskant voor mij om mij tegen Wave 7 uit te spreken.	“
<b>Continuïteits*</b>	Meegaan met Wave 7 is voordeliger voor mij dan weerstand bieden tegen Wave 7. (R)	“
<b>Normatief*</b>	Ik ben het aan HEINEKEN Nederland verplicht om mee te gaan met Wave 7.	“
<b>Normatief*</b>	Het zou kwalijk zijn om weerstand te bieden tegen Wave 7.	“
<b>Normatief*</b>	Het zou onbehoorlijk zijn om mij tegen Wave 7 te verzetten, ook al is dit voordeliger voor mij. (R)	“
<b>Normatief*</b>	Ik ben het HEINEKEN Nederland verschuldigd om mee te gaan met Wave 7.	“

*\*Niet zichtbaar in de enquête*

*(R) = zijn omgepoold in analyses*

### **Kwaliteit van informatievoorziening**

De gepercipieerde kwaliteit van informatievoorziening is toegevoegd aan de enquête omdat uit de semigestructureerde interviews naar voren kwam dat dit voor de medewerkers een belangrijk thema is voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid (zie bijlage 4 codeboom). Om die reden is het goed om na te gaan of de perceptie van de kwaliteit van informatievoorziening hetzelfde is voor alle medewerkers. Uit de interviewresultaten kwam naar voren dat er behoefte was aan tijdige en relevante informatievoorziening. Om die reden zijn drie items over tijdigheid van informatievoorziening en drie items over relevantie van informatievoorziening opgenomen in de enquête. Deze items zijn gebaseerd op de stellingen van Stoter (1997) voor het meten van informatierijkheid. De items zijn gemeten op een zevenpunts Likertschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens).

**Tabel 12: Vragen over kwaliteit van informatievoorziening**

Kwaliteit van informatievoorziening		
Geef per stelling aan in hoeverre je het met de stelling eens bent.		
<b>Tijdig*</b>	Informatie over Wave 7 kreeg ik met voldoende regelmaat.	1. Helemaal mee oneens tot 7. Helemaal mee eens
<b>Tijdig*</b>	Ik kreeg informatie over Wave 7 wanneer ik daar	“

	behoefte aan had.	
Tijdig*	Ik had vaker informatie willen krijgen over Wave 7. (R)	“
Relevant*	Informatie over Wave 7 maakte voldoende duidelijk wat de organisatieverandering voor mij zou betekenen.	“
Relevant*	Informatie over Wave 7 beantwoordde mijn vragen.	“
Relevant*	Informatie over Wave 7 was onvoldoende gedetailleerd. (R)	“

*\*Niet zichtbaar in de enquête*

*(R) = zijn omgepoold in analyses*

### **Rol van de middenmanager voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid**

De rol van de middenmanager voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid is geoperationaliseerd door vragen te stellen over activiteiten die middenmanagers in de verschillende rollen kunnen ondernemen om betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te creëren. Deze activiteiten zijn inductief vastgesteld op basis van een literatuurstudie (Balogun, 2003; Kegan & Lahey, 2001; Lewis et al., 2006; Mintzberg, 1973; Welch & Jackson, 2007; Werkman 2009; Wolters & Natris, 2012). In de enquête zijn acht van de tien activiteiten van middenmanagers voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid opgenomen. Uit de semigestructureerde interviews bleek dat twee van de activiteiten niet relevant waren binnen de context van Wave 7 van de organisatieverandering van HEINEKEN Nederland. Dit waren de activiteiten: 1) ‘het oplossen van conflicten tussen het MT Finance en/of het projectteam en teamleden over de organisatieverandering’ en 2) ‘het ondersteunen van teamleden bij hun dagelijkse activiteiten’ niet opgenomen in de enquête. De geïnterviewde medewerkers en middenmanagers gaven aan dat de eerste activiteit niet was voorgekomen tijdens Wave 7 van de organisatieverandering. De tweede activiteit vonden de geïnterviewde middenmanagers en medewerkers niet van belang voor het creëren van medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast is op basis van de interviewresultaten de formulering van de activiteiten van middenmanagers aangepast. De formulering van een aantal van de activiteiten bleek onduidelijk. Daarom is de formulering van de activiteiten in de enquête meer toegespitst op de situatie van HEINEKEN Nederland.

Respondenten dienden per activiteit aan te geven hoe belangrijk zij het vinden dat hun middenmanager de betreffende activiteit tijdens de organisatieverandering onderneemt (zie tabel 13). De activiteiten zijn gemeten op een zevenpunts Likertschaal (heel erg onbelangrijk – heel erg belangrijk). Vervolgens dienden zij per activiteit aan te geven of zij vinden dat de middenmanager de activiteit voldoende heeft ondernomen (zie tabel 14). De activiteiten zijn ook bij deze vraag gemeten op een zevenpunts Likertschaal (onvoldoende – voldoende).

**Tabel 13: Vragen over het belang van de activiteiten van middenmanagers**

Rol Business Control Manager		
Geef per activiteit aan hoe belangrijk je het vindt dat jouw Business Control Manager deze activiteiten tijdens Wave 7 onderneemt.		
rol verspreider*	Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van Wave 7.	1. Heel erg onbelangrijk tot 7. Heel erg belangrijk
rol vertaler*	Het herkennen van de informatiebehoefte van zijn teamleden over Wave 7 en hierop anticiperen.	“
rol vertaler*	Het vertalen van algemene informatie over Wave 7 naar informatie die specifiek voor de afdeling of jouw	“

	functie zinvol is.	
rol vertaler*	Het terugkoppelen van feedback van zijn teamleden over Wave 7 naar het MT Finance en/of het projectteam.	“
rol facilitator*	Het helder maken van de manier waarop Wave 7 wordt uitgerold.	“
rol facilitator*	Het faciliteren van inspraakmomenten voor zijn teamleden bij besluitvormingsprocessen.	“
rol monitor*	Het monitoren van de sfeer op de afdeling en hierop anticiperen.	“
rol monitor*	Het bewaken van een open communicatieklimaat.	“

*\*Niet zichtbaar in de enquête*

**Tabel 14: Vragen over de beoordeling van activiteiten van middenmanagers**

<p>Rol Business Control Manager</p> <p>Geef per activiteit aan of jij vindt dat jouw huidige Business Control Manager deze activiteiten tijdens Wave 7 voldoende heeft ondernomen. Let op: Het gaat er niet om of jouw Business Control Manager de activiteit heeft ondernomen maar of jij vindt dat hij dat voldoende heeft gedaan.</p>		
rol verspreider*	Het verspreiden van informatie over de noodzaak en doelen van Wave 7.	1. Onvoldoende tot 7. Voldoende
rol vertaler*	Het herkennen van de informatiebehoefte van zijn teamleden over Wave 7 en hierop anticiperen.	“
rol vertaler*	Het vertalen van algemene informatie over Wave 7 naar informatie die specifiek voor de afdeling of jouw functie zinvol is.	“
rol vertaler*	Het terugkoppelen van feedback van zijn teamleden over Wave 7 naar het MT Finance en/of het projectteam.	“
rol facilitator*	Het helder maken van de manier waarop Wave 7 wordt uitgerold.	“
rol facilitator*	Het faciliteren van inspraakmomenten voor zijn teamleden bij besluitvormingsprocessen.	“
rol monitor*	Het monitoren van de sfeer op de afdeling en hierop anticiperen.	“
rol monitor*	Het bewaken van een open communicatieklimaat.	“

*\*Niet zichtbaar in de enquête*

De enquête werd afgesloten met de vraag: ‘Heb je nog opmerkingen over de vragenlijst of iets anders dat je nog graag kwijt wilt?’. Vervolgens werd de respondent bedankt voor het invullen van de enquête.