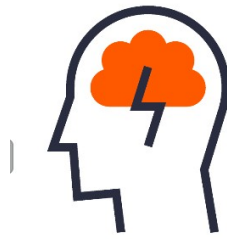


# Scriptie Publiek Management

## De vorming van de forensische opsporing Oost

*Een onderzoek naar een fit in  
verandervoorkeuren en weerstand bij de  
forensische opsporing in Oost-Nederland*



Susan Potgieter  
Master Publiek Management  
Utrechtse School Bestuur- en Organisationswetenschappen  
Forensische Opsporing Oost  
26 Oktober 2016  
Eerste begeleider: Prof. Dr. Albert Meijer  
Tweede begeleider: Dr. Martijn van der Meulen

- Onderzoeker:* Conflicten als kansen te zien en te benutten. En wat zou dat nu... als je nu kijkt naar de problemen of conflicten die er nu zijn, hoe zouden die als kans gezien kunnen worden?
- Respondent:* Daar is jouw onderzoek ook voor bedoeld, je bent overal geweest, misschien kun jij 'm wel het beste beantwoorden, veel beter dan ik dat kan als jij je onderzoek straks klaar hebt, want dan zie jij een rode draad terugkomen in antwoorden die in alle lagen. Je bent bij alle lagen geweest heb ik begrepen? Door alle lagen wordt gegeven, daar zit het antwoord.
- Onderzoeker:* Ja dat is wel een mooie.
- Respondent:* Dan draai ik 'm even om, maar je komt 'm vanzelf tegen. Mensen weten precies waar het aan schort, maakt niet uit in welke laag dat is. Iedereen heeft wel een mening, ik ben daar ook eentje van. Maar als je het totaalpakket hebt en je kijkt er doorheen en wat zie je dan aan de satépen ontstaan zeg maar, dat zie jij, daar zit de oplossing.
- Onderzoeker:* Dat is wel een mooie, in alle bescheidenheid denk ik ook wel dat dat kan.
- Respondent:* Dat gaat gebeuren. Dat zie jij al lang ontstaan, dat zie jij al aan de antwoorden die gegeven worden. Zeker weten.

(Interview FO 2016)

Bedankt Albert voor de 'ja, en' tegen deze scriptie

Bedankt Martijn voor het ondersteunen van deze scriptie

Bedankt Fred en Ron voor de gastvrijheid bij de forensische opsporing

Bedankt Kauthar en Mijke voor het leuke studiejaar en de nieuwe vriendschappen

Bedankt Evelyne voor de afgelopen twaalf jaar en de lange vriendschap

Bedankt Koen, Henk en Jannie voor de steun in alle ondernemingen

Bedankt Geert voor alles

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Relevantie.....	8
1.3 Leeswijzer.....	9
2 Theoretisch kader.....	10
2.1 Weerstand tijdens organisatieveranderingen.....	10
2.2 Verandervoorkeuren binnen veranderprocessen.....	14
2.3 Hypotheses.....	19
3 Methodologie.....	20
3.1 Operationalisatie.....	20
3.2 Onderzoekseenheden.....	25
3.3 Methoden van dataverzameling.....	26
3.4 Methoden van data-analyse.....	27
3.5 Betrouwbaarheid & Validiteit.....	29
4 Bevindingen.....	32
4.1 De inrichting van het plan.....	32
4.2 De contextfactoren van het plan.....	33
4.2 Voorkeurskleuren binnen de forensische opsporing Oost.....	37
4.3 Soorten en mate van weerstand.....	41
4.4 Significante verschillen tussen kleuren en weerstand.....	44
5 Conclusie.....	47
6 Discussie.....	49
7 Aanbevelingen.....	52
Literatuur.....	54
Bijlagen.....	57

## Samenvatting

Dit onderzoek bekijkt in hoeverre er verband bestaat tussen weerstand enerzijds en de *fit* tussen organisatieverandering en de voorkeuren van de medewerkers van de forensische opsporing in Oost-Nederland anderzijds. De verwachting die binnen dit onderzoek wordt getoetst is voortgebouwd op theorieën van Piderit (2000) over domeinen in weerstand en De Caluwé en Vermaak (2006) over het veranderen van mensen en organisaties in vijf kleuren. Dit *mixed-method, multi-level* onderzoek analyseert het plan en het proces van de organisatieverandering, de medewerkers en groepchefs van de organisatie. Aan de hand van kwalitatieve documentanalyse, het afnemen van kwantitatieve vragenlijsten en gestructureerde interviews zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. De centrale hypothesen luiden: De weerstand bij medewerkers is hoog als de veranderkleur niet overeenkomt met de kleur van het plan en het proces. Hieruit volgt een logische tweede hypothese: De weerstand bij medewerkers is laag op alle dimensies als de veranderkleur wel overeenkomt met de kleur van het plan en het proces.

Er is geen *fit* tussen de inrichting van de vorming van de forensische opsporing en de voorkeuren van de medewerkers. Het plan van de vorming is – in navolging van De Caluwé en Vermaaks kleurentheorie (2006) – voornamelijk blauw: de veranderontwikkeling heeft een doel, is op een tijdsas geplaatst en is tot stand gekomen na een afweging van voor- en nadelen. Het proces van de vorming is vooral blijven steken doordat goedkeuring van de belangrijkste managers uit bleef. De medewerkers van de forensische opsporing (n= 68) blijken vooral wit – wat staat voor ruimte voor het maken van eigen keuzes en zingeving. De groepchefs (n= 8) zijn een mix van rood en wit – waar rood staat voor het proces samen, in een goede sfeer doormaken.

Het gebrek van deze *fit* is echter geen aanleiding voor hoge weerstand. De weerstand is gemeten op drie domeinen: welke emoties heeft men rondom de verandering, welk gedrag vertoont men en welke gedachten heeft men in het kader van het veranderproces. Op alle domeinen ligt de weerstand gemiddeld gezien rond het neutrale punt. Binnen en tussen de constructen is er ambivalentie te ontdekken. Binnen het cognitieve domein stelt men dat de verandering de dingen zoals ze gedaan worden in gevaar brengt, maar gelooft men niet dat het doormaken van de verandering iets slechts is. Qua gedrag heeft men bezwaren met het management geuit, maar heeft men niet de verandering proberen tegen te houden. Binnen het affectieve domein stelt men niet bang te zijn voor de verandering en heeft men een beetje zin in het veranderproces.

Ook de tweede hypothese moet verworpen worden: de medewerkers wiens verandervoorkeur overeenkomt met het plan en het proces ervaren juist de hoogste affectieve en cognitieve weerstand. De uitkomsten van dit onderzoek staan hiermee haaks op beide verwachtingen. Dit is dan ook het bijzondere aan sociaal onderzoek binnen een organisatie: de empirie kan bestaande theorieën tegenspreken en verscherpen.

# 1. Inleiding

Een verandering kan pas succesvol worden als men van te voren duidelijke doelstellingen vaststelt. Onmisbaar in een veranderingstraject is communicatie tussen alle betrokkenen. Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden bieden voor het personeel. Een veranderingsproces is een dynamisch evenwicht zoeken door middel van creativiteit en zingeving. Een veranderingstraject wordt bewerkstelligd door een veilig leerklimaat te creëren.



Dit zijn vijf stellingen opgezet door De Caluwé en Vermaak (2006) over het veranderen van mensen en organisaties waar veel medewerkers en managers achter zullen staan. Sommigen zullen zeggen alle stellingen even belangrijk te vinden. Toch gaan er achter deze uitspraken geheel verschillende waarden en betekenissen schuil, die vijf heel verschillende en soms zelfs tegengestelde organisatiewerelden representeren. Onder dat ene woord 'organisatieverandering' kunnen dus veel verschillende ideeën en betekenissen schuil gaan. Tussen deze vijf verschillende organisatiewerelden zitten veel mogelijkheden tot verwarring, onbegrip en ook weerstand ten opzichte van organisatieveranderingen.

## 1.1 Aanleiding

Bij de forensische opsporing in Oost-Nederland is men sinds 2013 bezig met een veranderproces. In dat jaar is men gestart met de plannen om van vijf voormalige forensische afdelingen in Overijssel en Gelderland een forensische afdeling Oost te vormen. De vorming FO (forensische opsporing) Oost is opgezet met als doel een uniforme afdeling te maken, met landelijk afgestemde werkprocessen. Op deze manier kan een effectieve bijdrage geleverd worden in het voorkomen en oplossen van misdrijven (OON, 2015). De forensische opsporing is belangrijk onderdeel van het nationale veiligheidsapparaat. De rol van forensische opsporing is het veiligstellen en onderzoeken van sporen op bijvoorbeeld een plaats delict.

Er zijn veel verschillende reacties op de plannen om een forensische afdeling te vormen met vijf regio's in Oost-Nederland. Voor de een gaat de verandering te snel en gebeurt er te veel tegelijk. Voor de ander gebeurt er te weinig en wordt er niks opgemerkt. De een vindt het plan een goed idee en is van mening dat het de forensische afdeling zal verbeteren, anderen vrezen het tegenovergestelde. Reacties verschillen van cynisme over de haalbaarheid, twijfel over het nut, spanning door de eventuele gevolgen en verstoring van de werkprocessen. Anderen zien de vorming van de FO graag tegemoet, maken zich geen zorgen of geven er niet veel om.

De verschillende houdingen en meningen omtrent de vorming van de forensische opsporing levert in sommige gevallen conflictsituaties, onbegrip en verwarring op. Het veranderproces bekijken vanuit het kader verschillende perspectieven op veranderen kan een productieve stap zijn in het verkennen van weerstand

binnen de forensische opsporing. Een verschil in opvatting over wanneer bijvoorbeeld een verandering af is, geslaagd is, wie er bij betrokken moeten worden, hoeveel speelruimte gewenst is of hoe een verandering het beste bewerkstelligd kan worden kan veel conflicten en conceptuele verwarring veroorzaken (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Bovendien moet de vraag gesteld worden in hoeverre de inrichting van de vorming van de forensische opsporing past bij de afdeling. In het geval van het bestaan van veel verschillende ideeën over het veranderen van mensen en organisaties binnen de FO is de kans groot dat een gedeelte niet past bij het plan, dat immers volgens een bepaalde lijn is ingericht.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

**In hoeverre is er een verband tussen weerstand en de *fit* tussen verandervoorkeuren en veranderaanpak bij forensisch medewerkers binnen de vorming van een forensische opsporing Oost?**

Om deze vraag te beantwoorden is er onderverdeling in theoretische en empirische deelvragen nodig. Het is belangrijk om de wetenschappelijke literatuur rondom weerstand en verandervoorkeuren in organisaties te verkennen. Hiervoor volgen de volgende concrete theoretische deelvragen:

Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over weerstand tijdens organisatieveranderingen?

Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over verandervoorkeuren in organisaties?

Welke voortbouwende hypothesen kunnen op basis van de wetenschappelijke literatuur gedaan worden?

De locus van het onderzoek is de forensische opsporing in Oost-Nederland. De theoretische vragen bieden een kader voor het onderzoeken van deze volgende empirische vragen binnen de afdeling forensische opsporing:

Volgens welke verandervoorkeur is de organisatieverandering vorming forensische opsporing Oost ingericht?

Welke verandervoorkeuren bestaan er binnen de forensische opsporing Oost?

Op welke wijze ervaren medewerkers van de forensische opsporing Oost weerstand ten opzichte van de vorming van een forensische opsporing Oost?

In hoeverre zijn er verschillen tussen medewerkers met verschillende verandervoorkeuren in de mate van weerstand?

Gezamenlijk zullen deze zeven deelvragen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

## 1.2 Relevantie

Er zijn twee manieren om naar weerstand binnen veranderprocessen te kijken, die binnen deze scriptie verenigd worden. Enerzijds is er vanuit wetenschappelijke hoek een groeiende interesse om weerstand ten opzichte van organisatieverandering meer te gaan zien als iets dat benut kan worden en een verandering ten goede kan komen (Muijen, Rupert, Tours, 2012). Weerstand krijgt daarmee een steeds positievere connotatie en is daarmee niet iets wat voorkomen of weggenomen moet worden. Weerstand kan juist informatie geven over organisatieveranderingen. Bartlett en Kayser (1972) zijn van mening dat management de aard en oorzaak van weerstand kunnen gebruiken binnen een veranderproces. Het is belangrijk om de oorzaken van weerstand te onderzoeken dan om weerstand tegen te willen gaan (p. 407). Weerstand tegen weerstand is het effect dat vermeden zou moeten worden. Onderzoekers moeten proberen de subjectieve ervaringen van medewerkers beter te begrijpen (Nord & Jermier, 1994). Sterker nog, Waddell (1998) is van mening dat weerstand een aanjager is voor innovatie en veranderprocessen.

Aan de andere kant staat het idee dat weerstand veranderingen in de weg zitten. Weerstand wordt binnen organisatiewetenschappen vaak gezien als een obstakel dat veranderingen in de weg zit en wat weggenomen moet worden zodat de verandering doorgezet kan worden (Kotter and Schlesinger, 1979; Klein, 1984, Block, 2001; Van Dijk & Van Dick 2009). Voor managers, veranderaars, organisaties en andere aanjagers van veranderprocessen zelf is het zaak weerstand zo veel mogelijk te beperken, omdat weerstand ten opzichte van een verandering vooral meer geld, tijd en een kleinere kans van slagen betekent (Block, 2001). Verklaringen voor attitudes tegen een organisatieveranderingen worden vaak negatief gekaderd.

Oorzaken van weerstand tijdens een organisatieverandering worden gekaderd als gebreken die liggen bij de individuele medewerkers, bij de organisatievorm, bij de beroepsgroep. Deze tendens is terug te zien in rapporten en onderzoeken naar de politie. Er zijn binnen onderzoeken naar politiemensen en de politieorganisatie in het kader van organisatieveranderingen verklaringen rondom weerstand en veranderbereidheid.<sup>1</sup> Sommige onderzoekers beweren dat politiemensen in het algemeen niet snel willen veranderen, en daarom veel weerstand vertonen bij een organisatieverandering (Horn, 1989). Een andere verklaring wordt gevonden in de mate van ervaring waar politiemensen hun handelen op baseren: 'Politiemensen varen bij het inzetten van hun ervaringen – vaak leidt dit tot goed handelen, omdat die ervaring niet voor niets is gegroeid – maar dit maakt veranderen moeilijk' (Van den Vijver, 2009).

Er wordt binnen dit onderzoek waarde gehecht aan verschillende standpunten: weerstand wordt zowel als bron van informatie gebruikt en de constatering ervan wordt aangegrepen om onderzoek te doen naar een verklaring voor die weerstand. Doel van deze scriptie is bijdragen aan begrijpen van weerstand tijdens organisatieprocessen.

---

<sup>1</sup> Veranderbereidheid wordt door sommigen als tegenhanger van weerstand gezien (Armenakis & Harris, 2002). Waar weerstand wordt gezien als een houding die een verandering in de weg zit, veranderbereidheid is een attitude die open staat voor verandering.



Daarnaast kan het onderzoeken van veranderprocessen en het kijken naar het inrichten van veranderingen een taal opleveren voor forensische medewerkers. Het naast elkaar zetten van verschillende perspectieven op veranderprocessen biedt een neutrale kijk op organisatieverandering. De taal kan zorgen voor meer begrip voor elkaars standpunten (De Caluwe en Vermaak, 2006).

### 1.3 Leeswijzer

Deze scriptie begint in Hoofdstuk 2 met een verkenning van de wetenschappelijke literatuur over weerstand tijdens organisatieveranderingen en een uiteenzetting van verandervoorkeuren. Deze theoretische afbakening leidt tot een aantal hypothesen die getoetst gaan worden aan de hand van een *multilevel, mixed-method* onderzoek, waarvan de methodes van dataverzameling en data-analyse verder in Hoofdstuk 3 worden uitgediept. In Hoofdstuk 4 worden de belangrijkste resultaten weergegeven en vervolgens zal in Hoofdstuk 5 de concrete deel- en hoofdvragen van dit onderzoek worden beantwoord. Een kritische reflectie volgt in Hoofdstuk 6, waarop afsluitend in Hoofdstuk 7 verdere aanbevelingen worden gedaan.

## 2 Theoretisch kader

In dit theoretische hoofdstuk worden de veronderstellingen, definities, kernconcepten, en operationalisaties van de concepten uitgewerkt. Concreet wordt er binnen dit theoretische hoofdstuk de wetenschappelijk literatuur over weerstand tijdens organisatieveranderingen en het inrichten van veranderprocessen in organisaties verkend. Als laatste worden voortbouwende hypothesen op basis van deze literatuur gedaan.



### 2.1 Weerstand tijdens organisatieveranderingen

Er is veel geschreven over weerstand tijdens organisatieverandering.<sup>2</sup> Het is een groeiend wetenschappelijk veld sinds Lewins (1951) 3-fasen binnen organisatieverandering (Burnes, 2004, De Caluwé en Vermaak, 2006) en sindsdien groeit de publicatielijst gestaag met nieuwe theorieën – al merken sommigen theoretici al op dat oude wijn wel eens in nieuwe zakken wordt gegoten (Demers, 2007). Literatuur over verandering in organisaties biedt naast theoretische modellen ook vaak handelingsperspectieven voor de manager en veranderaar. Het onderwerp verandering in organisaties valt vaak onder de noemer ‘verandermanagement’ (change management) en kijkt naar processen van verandering en wat er gebeurt op organisatie-, groeps- en persoonlijk niveau. Binnen deze literatuur heeft weerstand binnen organisatieveranderingen een grotere plaats en wordt op meerdere manieren geduid dan een uitsluitend politieke manier. Het concept weerstand binnen organisatieveranderingen wordt hieronder verder uitgewerkt.

Theorieën en onderzoeken naar weerstand kunnen onderscheiden worden in verschillende onderwerpen: weerstand door de context van een verandering, weerstand in relatie tot uitkomsten van verandering en weerstand ten opzichte van het veranderingsproces. Deze verschillen worden niet altijd onderscheiden binnen onderzoeken en theorie naar weerstand binnen organisatieverandering (Oreg, 2006). Kotter en Schlesingers (1979) *'Choosing Strategies for Change'* is een voorbeeld van een onderzoek dat niet verder differentieert in oorzaken van weerstand. Kotter en Schlesinger (1979) zien vier veelvoorkomende oorzaken van weerstand in: eigenbelang, misverstanden en gebrek aan vertrouwen, verschillende meningen over de verandering en weinig persoonlijke tolerantie ten opzichte van verandering. Deze oorzaken zijn – bij nader inzien – onder te verdelen in weerstand ten opzichte van de uitkomsten van de verandering (wat verlies ik?; de verandering zal veel/weinig opleveren; kan ik de nieuwe situatie wel aan?) en weerstand ten opzichte van het proces (geen goede communicatie). Wel hebben de onderzoekers één oplossing voor al deze factoren: educatie en communicatie, wat voornamelijk het proces van de verandering beïnvloedt. Dent en Goldstein

<sup>2</sup> Demers (2007) maakt onderscheid tussen het concept ‘organisatieverandering’ (organizational change) en het concept ‘verandering in organisaties’ (change in organisations) (Demers, 2007). Het eerste concept theoretiseert vraagstukken als ‘Kunnen organisaties echt veranderen?’ (Demers, 2007), ‘Is verandering incrementeel of radicaal?’ (Watzlawick et al. 1974) en ‘Wat is de distictie tussen eerste en tweede orde verandering’ (Bateson, 1972). Binnen deze scriptie wordt geen onderscheid gemaakt tussen organisatieverandering en verandering in organisatie.

(1999) zien geen heil in een eenzijdige strategie. Zij zien dat strategieën voor het wegnemen van weerstand ongeacht de uitkomsten van de verandering worden ingezet. Als een verandering vooral verlies van status veroorzaakt, moet de strategie daar specifiek op worden ingezet. Oreg (2006) stelt dat onderzoeken naar organisatieverandering en weerstand vaak proces en uitkomsten van de verandering onder de noemer 'context' zetten. Oreg (2006) benadrukt het belang om te differentiëren tussen deze fenomenen, omdat dat het begrip van het concept weerstand zal vergroten.

Een grote variëteit aan variabelen worden in relatie gebracht met weerstand van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering. Armenakis & Harris (2002) stellen bijvoorbeeld dat veranderbereidheid (als tegenhanger van weerstand ten opzichte van verandering) afhankelijk is van de hoeveelheid informatie die een medewerker heeft ontvangen. De hoeveelheid weerstand is dan te beïnvloeden door medewerkersparticipatie te vergroten. Dit is weerstand die veroorzaakt wordt door procesmatige factoren van de verandering. Kotter (1995) ziet weerstand gelinkt aan in hoeverre een medewerker urgentie voor een verandering voelt. Zijn 8-stappenplan naar organisatieverandering gaat over het betrekken van medewerkers en het communiceren van de nut en de noodzaak van de verandering.

Andere onderzoekers stellen dat weerstand ten opzichte van verandering niet zozeer over verandering per se gaat (bijvoorbeeld gezien de uitkomsten), maar meer over de consequenties die verandering veroorzaakt: een periode van onzekerheid. Dent and Goldberg (1999) stellen dat mensen vooral de verwachte uitkomsten van verandering tegen willen gaan: statusverlies, minder salaris en minder comfort. Om dit tegen te gaan verzetten medewerkers zich tegen de verandering. Ook Kotter en Schlesinger (1979) beargumenteren dat zelfs verandering die voor individuen zeer positief zijn weerstand oproepen, omdat ook hier gevoelens van verlies en onzekerheid bij gepaard gaan.

Het verschil in weerstand ten opzichte van de uitkomsten, ten opzichte van het veranderproces of door de context van de verandering is een belangrijk onderscheid dat wordt meegenomen in deze scriptie. Er moet gedifferentieerd worden tussen uitkomsten, proces en contextfactoren in onderzoek naar weerstand ten opzichte van organisatieverandering zodat conceptuele helderheid vergroot wordt. Binnen de literatuur worden deze verschillende aspecten in een veranderproces vaak op een hoop gegooid en niet onderscheiden van elkaar. Daarnaast wordt er door sommigen een pasklaar stappenplan gepresenteerd die onafhankelijk van organisatie of verandering een organisatieverandering zonder weerstand zal bewerkstelligen. Die ambitie wordt in deze scriptie niet nagestreefd.

Bovenal is de plaats die het concept weerstand binnen de wetenschappelijke literatuur krijgt veelal negatief. Coch en French (1948) hebben met hun onderzoek '*Overcoming Resistance to Change*' de basis gelegd voor de negatieve interpretatie van het concept (Dent en Goldberg, 1999). Weerstand is binnen dit onderzoek iets wat zoveel mogelijk weggenomen moet worden. Weerstand wordt gekaderd als gedrag dat niet in lijn is met de verwachtingen of wensen van de veranderaar of manager (Bartunek, 1993). Deze houding is als vijandig

te zien en beslaat een groot gedeelte van de klassieke managementtheorie (Waddel & Sohal, 1998).<sup>3</sup> Ook Piderit (2000) stelt dat de meest voorkomende manier van analyseren van weerstand is het zien als een reactief proces waarin *agents* verwickeld in machtsverhoudingen actief initiatieven van andere *agents* tegengaan. Managers zijn geneigd om in de taal van weerstand de medewerkers die onder hen staan te zien en te behandelen als obstakels. Het label 'weerstand' wordt dan gebruikt om potentieel valide zorgen van medewerkers ten opzichte van de voorgestelde veranderingen af te wijzen.

Maar steeds meer theoretici zien de positieve kanten van weerstand ten opzichte van veranderingen binnen organisaties. De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat weerstand juist blijkt geeft van een betrokken houding ten opzichte van de verandering en zien het als een gezond fenomeen. Weisbord (1987) ziet weerstand bijvoorbeeld zelfs als passie die op een meer constructieve manier voor de organisatie kan worden ingezet. Gelatenheid ten opzichte van de verandering is dan juist de attitude waar managers en veranderaars voor moeten waken (De Caluwé en Vermaak, 2006). Daarnaast wordt de potentie van weerstand binnen een organisatie steeds vaker belicht. De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat weerstand managers en veranderaars juist kan wijzen op die aspecten van de verandering die niet passen bij de organisatie. Weerstand kan binnen dit kader juist als een positieve kracht worden gezien, die verder benut moet worden.

Piderit (2000) onderschrijft een meer genuanceerd verhaal. Na kritische analyse van onderzoeken naar weerstaand constateert ze dat wetenschappers grotendeels een belangrijke factor over het hoofd zien: de goede bedoelingen die negatieve reacties op verandering veroorzaken. Piderit (2000) concludeert dat '*unfavorable response to change might be motivated by the best intentions*' (p. 784). Wat sommigen zien binnen een organisatie als ongefundeerde en respectloze kritiek ten opzichte van een verandering kan juist gemotiveerd zijn door ethische principes van een medewerker en de wens om de organisatie juist te beschermen (Piderit, 2000, p. 785).

Bovendien ziet ze in empirisch onderzoek dat weerstand veel verschillende componenten heeft. Coch en French hebben in 1948 de basis gelegd om weerstand vooral binnen gedrag te onderzoeken, waarbij ze het definiëren als ongewenst gedrag dat niet in lijn ligt met het management. Brower en Abolafia (1995, in Piderit 2000) zien juist weerstand in *non*-gedrag, waarbij medewerkers simpelweg gewenst gedrag niet uitvoeren. Ander empirisch onderzoek richt zich juist op gevoelens als teken van weerstand, waarbij frustratie, angst maar ook agressie als uitingen van weerstand worden gezien (zie bijvoorbeeld Argyris & Schön, 1978). Als laatste ziet Piderit in empirisch onderzoek de negatieve gedachtes en ideeën die rondom veranderingen ontstaan. Zo ziet Watson (1982) weerstand vooral terug in tegenzin, waarmee vooral een cognitieve staat wordt bedoeld. Piderit (2000) combineert bovenstaande dimensies en pleit voor een veelzijdige (*multifaceted*) analyse en duiding van weerstand.

<sup>3</sup> Het gebruik van weerstand binnen de organisatiekunde lijkt te zijn overgenomen van de natuurkunde. Weerstand is een elektrische eigenschap van materialen om de doorgang van elektrische stroom te belemmeren. De betekenis van 'belemmeren' is overgezet naar de organisatiewetenschappen. (Piderit 2000) stelt dat dit een te eenzijdige betekenis is voor het vakgebied.

Deze meervoudige kijk op onderscheidt cognitieve, intentionele en emotionele attitudes rondom organisatieverandering (Piderit, 2000). Reacties van medewerkers op het emotionele domein kunnen boosheid of angst, maar ook blijdschap en opgewektheid. Attitudes op het intentionele domein gaan onder anderen over de bedoelingen om een verandering te steunen, of bijvoorbeeld tegen te gaan. Voorbeelden zijn klagen over weerstand of anderen ervan proberen te overtuigen dat de verandering geen goed idee is. Ook zijn handelingen die de verandering proberen tegen te houden vormen van weerstand binnen dit kader. Komt men in actie ten opzichte van de verandering? Uitingen binnen het cognitieve domein gaan over de medewerkers' ideeën rondom de verandering. Is die nodig? Levert het een betere situatie op voor het individu of wellicht voor de hele organisatie? Is men ervan overtuigd dat het eigen werk zwaarder wordt door de verandering? (Piderit, 2000). Het onderscheid in verschillende constructen ondermijnt niet alleen een uitsluitend negatieve kijk op weerstand, maar zorgt ook voor een veelzijdig beeld van het concept. Met een meer precieze kijk naar de verschillende houdingen, gevoelens, meningen en acties rondom een verandering worden verschillende verbanden helder. Verschillende reacties binnen en tussen domeinen worden zichtbaar (Piderit, 2000).

Dit onderscheid opent bovenal de mogelijkheid van een ambivalente houding ten opzichte van verandering. Zo kan bijvoorbeeld iemand cognitieve reacties in conflict staan met iemands emotionele reactie. Zo kunnen medewerkers het met een verandering eens zijn, maar dat niet per se positief emotioneel uiten door middel van blijdschap. Ambivalentie kan ook binnen dimensies bestaan. Zo kan iemand binnen het cognitieve domein bijvoorbeeld enerzijds de verandering een goed idee vinden en stellen dat het voordelig is voor de organisaties en tegelijkertijd vinden dat er nog beter over moet worden nagedacht.

Verschillende ambivalente houdingen komen naar voren door concreet verschillende uitingen. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld cognitief negatieve houdingen hebben ten opzichte van een verandering, maar geen emotionele uitingen, dan voelt men zich wellicht niet tegengehouden om bezwaren ten opzichte van der verandering te uiten tegen de veranderaar (Piderit, 2000). Of wanneer medewerkers juist emotionele ambivalentie voelen ten opzichte van een verandering en niet een uniforme negatieve reactie, dan ken men eerder geneigd zijn om reacties te uiten door middel van humor, of andere indirecte vormen van communicatie (Rodrigues & Colinson, 1995, Drummond, 1998).

Houdingen en reacties van management en veranderaars kunnen beter worden afgestemd door de ambivalentie van weerstand in kaart te brengen. Verschillende reacties passen wellicht beter bij verschillende soorten en uitingen en mates van weerstand. In het geval van cognitieve weerstand en het uitblijven van emotionele weerstand helpt luisteren naar de medewerkers waarschijnlijk beter dan de nadruk leggen op de positieve uitkomsten van een verandering. In het geval van emotionele ambivalentie en is het geven van meer data en informatie over de verandering wellicht niet nuttig, ook al zou het gedeeld kunnen worden tijdens een effectieve, organisatiebrede bijeenkomst. Wellicht draagt het voeren van meer impromptu en

laagdrempelige gesprekken meer bij het creëren van een sfeer waar medewerkers zich veilig voelen om negatieve gevoelens ten opzichte van de verandering te uiten (Piderit, 2000).

In het kort kan nu antwoord gegeven worden op de deelvraag. Binnen deze scriptie wordt weerstand niet als iets uitsluitend positief of negatief gezien, maar wordt er ruimte gegeven om de ambivalentie binnen het begrip te verkennen. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over weerstand? Piderit (2000) benadrukt dat weerstand niet uitsluitend als een negatief fenomeen moet worden benaderd, wat in contrast staat met het grote gedeelte van weerstandsliteratuur. Weerstand moet volgens Piderit en Oreg gezien worden als een veelzijdig fenomeen, waarbinnen ambivalentie ten opzichte van organisatieverandering centraal staat. Het fenomeen weerstand kan onderscheiden worden in drie constructen: emotionele weerstand, intentionele weerstand en cognitieve weerstand. Deze constructen kunnen onafhankelijk van elkaar variëren in een veranderproces en bovendien binnen het construct zelf verschillen laten zien. De uitingen van weerstand vragen verschillende houdingen en acties van veranderaars en managers.

Daarnaast wordt weerstand ten opzichte van organisatieverandering onderscheiden in weerstand ten opzichte van de uitkomsten van de verandering en weerstand ten opzichte van het veranderproces. Context van de verandering wordt binnen deze scriptie gezien als het werkveld waar het veranderproces in terecht komt. Welke krachten en machten spelen er binnen en rondom de forensische opsporing? Uitkomsten van de verandering betekent in deze scriptie de voorgestelde doelen van de verandering. Welke doelen heeft de forensische opsporing voor zich zelf op gesteld binnen dit veranderproces? Het veranderproces wordt binnen deze scriptie gezien als de manieren waarop die doelen behaald moeten worden? Hoe is het proces ingericht?

## 2.2 Verandervoorkeuren binnen veranderprocessen

Dit tweede deel van het theoretische kader draait om het verkennen van de wetenschappelijke literatuur over verandervoorkeuren in organisaties. Academics, veranderaars en managers hebben zich de afgelopen tientallen jaren gebogen over de vraag hoe organisatieverandering het beste bewerkstelligd kan worden. Verandering is immers moeilijk (De Caluwé en Vermaak, 2006; Sirkin, Keenan, Jackson, 2005) en dit geeft ruimte en aanleiding om het onderwerp te ontleden en erachter te komen hoe een verandering succesvol volbracht kan worden. Binnen deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een praktisch ingerichte literatuur die handelingsperspectieven voor de manager, veranderaar of onderzoeker voorspiegelt.<sup>4</sup> Deze literatuur is veelal te vinden onder de noemen 'verandermanagement' of 'managen van veranderen'.

Veel handboeken voor managers en veranderaars bieden handelingsperspectieven en onderbouwingen over hoe verandering het beste bewerkstelligd kan worden (zie Block, 2001). Deze handelingsperspectieven

---

<sup>4</sup> Het hebben over het inrichten van veranderprocessen sluit een bepaalde theoretische literatuur uit: *theories of change* die mechanismen achter organisatieverandering theoretiseren en analyseren. In een groeiend wetenschappelijk gebied (Weick en Quinn, 1999) is de overzichtstypologie van Van de Ven en Poole (1995) een goed voorbeeld van een onderverdeling in verschillende theories of change. Hoewel deze concepten helpen bij het analyseren van organisatieverandering, de handelingsperspectieven voor een manager of veranderaar komen minder aan bod.

stellen normatieve kaders op: deze handelingen moeten wel verricht worden en deze niet. In 2005 al zijn er maar liefst meer dan 6000 handboeken over 'verandering en management' (*change and management*) te vinden op Amazon. Los van elkaar gezien hebben deze handboeken veel te bieden, maar samen genomen dwingen deze boeken een organisatie om te veel tegelijk te moeten of willen veranderen (Sirkin, Keenan, Jackson, 2005). Een overkoepelende theorie die verschillende perspectieven verbindt kan erg overzichtelijk zijn.

Verschiedende academici hebben manieren gevonden om veranderstrategieën tot elkaar te verhouden. De Caluwé en Vermaak (2006) geven een kort literatuuroverzicht van onderscheiden die academici en veranderaars de laatste decennia hebben gemaakt. De bekendste veranderstrategie (De Caluwé en Vermaak, 2006) is van Bennis, Benne en Chin (1979/1985). Zij onderscheiden drie hoofdcategorieën: machtsdwang, rationeel-empirisch en normatief-reëducatief. Bij de eerste categorie wordt een verandering vanuit een machtspositie doorgedrukt. Macht is nodig om gewenst gedrag af te dwingen. De tweede categorie staat voor het idee dat verandering wordt ingezet als medewerkers overtuigd zijn van nut en noodzaak van de verandering. Medewerkers worden gezien als rationeel denkende wezens, die zich dan ook door rationele overwegingen en inzichten laten leiden. De laatste categorie stelt dat veranderingen worden bewerkstelligd via leerbenaderingen. De mens wordt gezien als actief, als iemand die zoekt naar zingeving en bereid is te leren. Boonstra (1992) voegt een vierde categorie: ruilen en belonen. Binnen dit kader maken mensen een kosten-batenanalyse en gaan ze na wat de verandering voor hen oplevert in positieve of in negatieve zin.

De Caluwé en Vermaak (2006) hebben bovenstaande theorieën verenigd tot een overzichtelijke theorie met bijbehorend model. De zogenoemde kleurentheorie omvat vijf gelijkwaardige perspectieven op organisatieverandering. De kleurentheorie is op die manier een niet-bedreigende manier om verschillende overtuigingen over verandering naar boven te krijgen. De theorie benadrukt dat er tussen de kleuren geen rangorde is, want elke kleur heeft sterke kanten. De kleurentheorie depersonificeert: 'Zo doen en denken mensen van deze kleur', 'Zo reageren ze', 'Dit zijn hun voorkeuren of allergieën'. Deze depersonificaties kunnen vruchtbare gesprekken opleveren. De theorieën zijn naast elkaar te plaatsen. Als onderzoeker is het goed om te benadrukken dat er vijf benaderingen bestaan, die aanhangers hebben, bepaalde werkzaamheden voorschrijven en bepaalde kennis vertegenwoordigen (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 169). De Caluwé en Vermaak onderscheiden vijf perspectieven: een blauw perspectief dat geplande verandering op een tijdsas plaatst, een geel perspectief waarin onderhandelen een belangrijke rol speelt; een rood perspectief dat motivatie en belangen van medewerkers centraal stelt; een groen perspectief dat leren als doel heeft en een wit perspectief waarin veranderen een open karakter heeft.

### 2.2.1 De kleuren uitgelicht

Een blauw verandertraject staat voor planmatig te werk gaan, rationele ontwerpen en implementatie van veranderingen. Stap voor stap wordt een vastgesteld eindresultaat tot stand gebracht (De Caluwé & Vermaak,

2006). Dit denken over veranderingen uit zich vaak in 'plannen maken' en 'contingentiebenaderingen' (De Caluwé & Vermaak, 2006). Maar ook in het implementeren van allerlei meetinstrumenten, het denken in input en output. Een dergelijke visie op veranderingen impliceert maakbaarheid en rationaliteit van veranderprocessen. Het planmatige aspect van veranderingen bestaat uit het idee dat een veranderingstraject kan bestaan op een tijdas, waarop de activiteiten gepland staan die de organisatie naar de verandering moeten brengen. Het stereotype beeld is vaak terug te zien in een diagnose van de huidige staat van een organisatie door een veranderaar (de 'ist'-situatie) en een bepaling van hoe die organisatie zou moeten zijn (de 'soll'-situatie). Vervolgens wordt de organisatie onderverdeeld in verschillende kenmerken: strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur, personeel.

De contingentiebenadering uit zich door het idee dat deze kenmerken van de organisatie in relatie tot elkaar staan. De aanname is dat als er één aspect moet worden veranderd, er ook verandering nodig is voor alle andere aspecten. De gewenste veranderingen op alle kenmerken worden op een tijdas geplaatst van allerlei activiteiten, die tegelijkertijd de verschillen tussen de 'ist' en 'soll' stapsgewijs omvormen (De Caluwe & Vermaak, 2006). Het 'blauwdrukdenken' wordt vaak toegepast op hiërarchisch ingerichte bureaucratische systemen omdat het voorspelbaarheid en beheersbaarheid impliceert. Afwijken van het voorbedachte plan past niet binnen een blauwe verandering. De verandering is niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren en de veranderaar houdt constant de afgesproken uitkomst voor ogen. Binnen een blauw verandertraject is succes het behalen van het voorbedachte doel.

Binnen een geel veranderproces komen verandering tot stand door een geheel aan belangen, partijen en actoren samen te brengen. De gele veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door belangen bij elkaar te brengen, standpunten in te nemen, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen, win-winsituaties te creëren en door de neuzen één kant op te richten. De uitkomst van gele verandertrajecten is lastig te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de mogelijk wisselende macht en invloed van partijen. Een geel verandertraject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een 'onderhandelingsarena' waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd en de inzet van onafhankelijke personen of instanties zijn veelgebruikte interventies. Daarbij moet zorgvuldig worden omgegaan met eventuele 'achterbannen'. Succes voor een geel veranderproces betekent het creëren van win-winsituaties en belangen te bundelen.

Binnen rode veranderprocessen staan mensen centraal. Er wordt ook wel gesteld dat de 'zachte' aspecten van een organisatie worden aangepakt. Talenten en ambities van de medewerkers worden centraal gesteld en ontwikkeling is hiermee een groot onderdeel van een rood proces. Rode veranderaars streven er naar een optimale 'fit' tussen organisatie en medewerkers tot stand te brengen. Extrinsieke motivatie, zoals het belonen en straffen van medewerkers, speelt daarbij een belangrijke rol. De rode veranderaar stuurt op veranderingen in gedrag, sfeer, mate van welbevinden en motivatie. Verandering wordt bewerkstelligd doordat mensen op



een juiste manier geprikkeld worden om in beweging en tot verandering te komen. Hoe wordt succes behaald binnen een rood veranderproces? De uitkomst van een rood veranderproces kan op voorhand wel worden bedacht, maar niet worden gegarandeerd. Rode verandertrajecten kosten veel tijd omdat er van uitgegaan wordt dat persoonlijke ontwikkeling veel tijd kost. Een rood verandertraject wordt gemanaged door doelen te stellen, te monitoren, maar ook waar nodig doelen bij te stellen.

Groene veranderingen komen tot stand door mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te leren om uiteindelijk permanent lerende groepen te krijgen. Groene veranderaars gaan er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen. Groene veranderaars zijn gericht op het creëren van gezamenlijke leersituaties. Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren met nieuw gedrag, leren in de breedste zin van het woord zijn veel gebruikte interventies. Doen en denken worden binnen een groen verandertraject gekoppeld. Deze verandertrajecten kosten veel tijd: het is aanleren en afleren en vallen en opstaan. De veranderaar en de degenen die moeten veranderen zijn voortdurend met elkaar in interactie en ze kunnen van rol wisselen. Groene veranderingen zijn zeer beperkt te managen. Monitoring betekent niet zo zeer bijsturing, maar veel meer planning van het vervolg. Succes binnen groentraject zit ook binnen het leren: als er geleerd, geëxperimenteerd en gereflecteerd is er sprake van een succesvolle groene verandering.

Binnen een wit veranderproces staan de zelforganiserende vermogens van mensen centraal. 'Witte' veranderaars hanteren de volgende uitgangspunten; neem goed op hoe de organisatie 'als vanzelf' beweegt en verandert en dynamiseer deze ontwikkelingen door blokkades te verwijderen. De witte veranderaar beschouwt een crisis als een kans voor verdere ontwikkeling. De witte veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door de wil, de wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf centraal te stellen. De witte veranderaar faciliteert betekenisgeving, geeft de eigen energie van mensen de ruimte, schrikt niet van dynamiek en complexiteit, probeert conflicten te optimaliseren en maakt graag gebruik van symbolen en rituelen. Witte veranderprocessen zijn moeilijk te beheersen, maar voorspelbaarheid heeft weinig waarde binnen een wit proces. Het doel staat van te voren nog nauwelijks vast, maar wordt stap voor stap benaderd.

	<b>Geeldruk</b>	<b>Blaauwdruk</b>	<b>Rooddruk</b>	<b>Groendruk</b>	<b>Witdruk</b>
Er verandert iets als je ...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leer situaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar ...	een haalbare oplossing, win-win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals ...	coalitievorming, top-structurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	een inhoudelijk expert	een HRM-expert	procesbegeleider die mensen steunt	persoonlijkheid die zich op het spel zet
gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
Het resultaat is ...	deels onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in ...	beleidsdocumenten en machtsbalans	meten = weten	HRM-systemen	lerende organisatie	zelforganisatie
De valkuil schuilt in ...	luchtfietsen en 'lose-lose'	negeren van externe en irrationele aspecten	negeren van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire

Figuur 1: De kleuren op een rij. Vermaak (2002)

## 2.2.2 Complementaire kleuren, tegengestelde kleuren

Binnen de verschillende kleuren zijn perspectieven te vinden die dicht tegen elkaar aan liggen. Daartegenover staan perspectieven die haaks op elkaar staan. Daartussenin zijn allerlei 'allergieën' tussen de kleuren te ontdekken (De Caluwé en Vermaak, 2006). Voorbeelden van complementaire kleuren zijn bijvoorbeeld wit en groen. De mate van sturing verschilt tussen de twee kleuren; wit betekent zelforganisatie, waarbij een groene interventie nog sturing wordt gegeven aan het proces. Wel hebben de beide perspectieven een vergelijkbare grondslag: er is ruimte om te leren, te experimenteren en grenzen te verleggen. Blauw en geel zijn ook twee perspectieven die dicht bij elkaar liggen. Beiden gaan uit van een duidelijk en afgebakend doel dat behaald moet worden. De manier waarop men tot dat doel komt is verschillend. Bij een gele inrichting komt het neer op onderhandelen, volgens een blauwe aanpak wordt een objectief beste oplossing gevormd.

Haaks op elkaar staat een blauwe verandervoorkeur en een witte verandervoorkeur: waar het ene perspectief doelen van te voren heeft vastgelegd en metingen doet om te kijken of de doelen worden behaald, wordt binnen de andere inrichting de verandering de vrije loop gelaten. Allergieën zijn tussen elementen van groen (leren) en rood (ondersteunen) ook te vinden. Vanuit een rood perspectief kan feedback vanuit een groene kleur als te kritisch worden ervaren. Andersom geldt dan dat complimenten vanuit een rood perspectief door iemand met een groene voorkeur als te onkritisch en nutteloos worden gezien.

De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat elke kleur een 'wereld op zich, een samenhangend geheel van hoe je interenieert, hoe je je gedraagt, waar je in gelooft, wat voor resultaten je najaagt, hoe en bij je het traject

verandert, wie eraan mee doen, hoe je erover communiceert' (p. 178). De auteurs stellen dat één kleur als basis voor een interventie de werkzaamheid ervan bevordert. Hoe bepaal je welke kleur het beste bij een organisatie en verandering past? De auteurs stellen dat een veranderaar achter de drijfveren van een organisatie zal moeten komen en vanuit daaruit een veranderstrategie te ontwerpen.

### 2.2.3 Veranderkleuren voor mensen en voor verandertrajecten

Binnen De Caluwé en Vermaaks theorie zit zowel de aanname dat verandertrajecten ingericht kunnen worden volgens een bepaalde kleur als wel dat individuen binnen en rondom organisaties bepaalde voorkeurskleuren kunnen hebben. *Leren veranderen* van De Caluwé en Vermaak is specifiek gericht op de veranderkundige. Vooral deze actor heeft een verandervoorkeur en past deze toe op een verandertraject dat – na diagnose – zo bij een organisatie past. Binnen deze scriptie zijn de dragers van het fenomeen wat ruimer opgevat: het plan en het proces van de vorming van de forensische opsporing dragen als verandertraject een kleur. Bovendien dragen de medewerkers van de forensische opsporing een kleur, net als de groepchefs.

In het kort kan nu antwoord gegeven worden op de deelvraag: Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over het inrichten van veranderprocessen in organisaties? De Caluwé en Vermaak (2006) hebben in *Leren veranderen* een overkoepelende theorie uiteengezet waarin vijf gelijkwaardige perspectieven naast elkaar worden gezet. Binnen de perspectieven die verwerkt zijn in vijf kleuren (blauw, geel, rood, groen, wit) liggen aspecten die dicht bij elkaar liggen en goed gecombineerd kunnen worden, maar ook onderdelen die haaks op elkaar staan en conflicten zullen opleveren. Een optimaal veranderingstraject is volgens één perspectief en in een kleur die aansluit bij de drijfveren van een organisatie.

## 2.3 Hypotheses

Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn een aantal verbanden tussen weerstand en veranderinrichtingen te vinden. Watson (1971) stelt dat veranderingen die gebaseerd zijn op concepten, theorieën of waarden die niet verenigbaar zijn met de organisatie of individuele medewerkers onoverkomelijke weerstand zullen oproepen. Veranderkundigen De Caluwé en Vermaak (2006) stellen dat het plan, procesmatig gezien, zo veel mogelijk moet aansluiten bij de voorkeuren van de organisatie, afdelingen of individuele medewerkers die voor een verandering staan. Conflicterende zienswijzen over mensen en veranderingen kunnen een ontstaansmechanisme zijn voor weerstand.

In dat kader, gecombineerd met de literatuur over weerstand en verandervoorkeuren, kan geponeerd worden dat weerstand groot zal zijn bij medewerkers die een andere verandervoorkeur hebben dan hoe het plan ingericht en ingevuld is. De eerste hypothese luidt dan ook: De weerstand bij medewerkers is hoog op alle dimensies als de veranderkleur geen *fit* geeft met de kleur van het plan en het proces. Hieruit volgt een logische tweede hypothese: De weerstand bij medewerkers is laag op alle dimensies als de veranderkleur wel een *fit* geeft met de kleur van het plan en het proces.

### 3 Methodologie

Het methodologische hoofdstuk werkt de operationalisatie van de theoretische begrippen uit, definieert de onderzoekseenheid, laat zien welke methoden van dataverzameling worden gehanteerd en zet uiteen hoe deze data geanalyseerd wordt. Ten slotte worden er uitspraken gedaan over de generaliseerbaarheid van de bevindingen, de mate van betrouwbaarheid en de validiteit van de gebruikte methodes van dataverzameling en analyse.



#### 3.1 Operationalisatie

Voor het uitvoeren van dit onderzoek naar veranderprocessen en weerstand is het noodzakelijk om deze concepten meetbaar te maken. Deze scriptie maakt gebruik van *definitive concepts* (Bryman 2012). Er worden stappen gezet om binnen de concepten dimensies aan te brengen en om vervolgens indicatoren aan die dimensies te hangen. Als laatste stap moeten er waarden worden gekoppeld aan de verschillende dimensies, zodat concrete analyses en resultaten kunnen worden geleverd.

Allereerst is het nodig te expliciteren welke definities gehanteerd worden binnen deze scriptie. Organisatieverandering wordt in deze scriptie als volgt gedefinieerd: Organisatieverandering is een empirische observatie in een organisatiesetting, die kan variëren van vorm, kwaliteit of proces (Van de Ven and Poole, 1995), nadat doelbewust nieuwe manieren van denken, werken, of opereren is geïntroduceerd (Schalk *et al.*, 1998; Del Val, Fuentes, 2003). Deze definitie volgt het idee van De Caluwé en Vermaak (2006) dat de kleurentheorie slaat op geplande verandering. Hiermee is geïmpliceerd dat managers en veranderaars invloed willen uitoefenen op veranderprocessen en dat die invloed – hoe klein ook – ook daadwerkelijk mogelijk is. Organisatiecontext wordt in deze scriptie gezien als de omgevingsfactoren van de forensische opsporing. Weerstand wordt binnen deze studie gezien als een veelzijdige (*multifaceted*) attitude. Piderit (2000) onderscheidt drie vormen van weerstand: affectief, gedrag, cognitief. Deze vormen manifesteren zich elk op een andere manier met betrekking tot een bepaalde situatie.

Binnen de hoofdvraag van dit onderzoek wordt *fit* gebruikt om de verhouding tussen verandervoorkeur van de medewerkers en het plan aan te geven. Met *fit* wordt aangegeven in hoeverre deze twee aparte dragers van de kleuren bij elkaar passen. Hierbij is een overeenkomst in plan en voorkeur van de medewerker een volledige *fit*. Wanneer de kleuren van het plan en de voorkeur van de medewerker complementair aan elkaar zijn (Zie 2.2.2 Complementaire kleuren, tegengestelde kleuren) is er sprake van een gedeeltelijke *fit*. Wanneer de kleur van het plan en proces haaks staat op de voorkeur van de medewerker dan is er geen sprake van een *fit*.

### 3.1.1 Proxies

Het meten van weerstand wordt gedaan aan de hand van Oreg's (2006) vragenlijst 'Change Attitude Scale'. Deze lijst bestaat uit vijftien stellingen die draaien rondom Piderits (2000) onderscheid van cognitieve, emotionele en intentionele weerstand (zie Figuur 2). Oreg (2006) heeft deze laatste twee termen omgezet tot respectievelijk affectieve weerstand en weerstand in gedrag. Elk construct is onderverdeeld in vijf items. De stellingen worden meetbaar door de respondenten de items op een Likert-schaal te laten scoren. Binnen dit onderzoek is gekozen voor een schaal uitlopend van 1 tot 7, waarbij 1 voor 'geheel niet van toepassing' staat en 7 voor 'geheel van toepassing'. Er is gekozen voor een schaal van 7 zodat er meer onderscheid is aan te brengen tussen de categorieën dan bij de 5-punts schaal. Een onderverdeling van 7 categorieën is een goede balans tussen voldoende keuzes voor de respondent en een hanteerbare hoeveelheid data voor de onderzoeker (Sauro, 2010).

Items for the change attitude scale	
Affective	I was afraid of the change I had a bad feeling about the change I was quite excited about the change* The change made me upset I was stressed by the change
Behavioural	I looked for ways to prevent the change from taking place I protested against the change I complained about the change to my colleagues I presented my objections regarding the change to management I spoke rather highly of the change to others*
Cognitive	I believed that the change would harm the way things are done in the organization I thought that it's a negative thing that we were going through this change I believed that the change would make my job harder I believed that the change would benefit the organization* I believed that I could personally benefit from the change*

Words marked with an asterisk (\*) were reverse coded.

Figuur 2: Items voor de veranderattitudes (Oreg 2003)

Voor de uniformiteit binnen het onderzoek zijn Oreg's stellingen vertaald naar het Nederlands.

Affectief	Ik was bang voor de verandering
	Ik had een slecht gevoel ten opzichte van de verandering
	Ik had veel zin in de verandering*
	De verandering maakte me boos
	De verandering maakte me gespannen
In gedrag	Ik heb naar manieren gezocht om de verandering tegen te houden
	Ik heb geprotesteerd tegen de verandering
	Ik heb over de verandering geklaagd tegen mijn collega's
	Ik heb bezwaren ten opzichte van de verandering gedeeld met het management
	Ik was erg positief over de verandering ten opzichte van mijn collega's*
Cognitief	Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt
	Ik denk dat de verandering doormaken iets slechts is
	Ik geloof dat de verandering mijn werk zwaarder maakt
	Ik geloof dat de verandering voor de organisatie voordelig is*
	Ik geloof dat de verandering voor mij persoonlijk voordelig is*

\*Deze stellingen zijn in navolging van Oreg (2003) andersom gecodeerd.

Figuur 3: Items voor veranderattitudes vertaald

Op de Likert-schaal kan per item tussen een en zeven punten gescoord worden. 'Geheel niet van toepassing' geeft een score van 1, waarbij 'Geheel van toepassing' voor een score van 7 staat. Per construct, dat vijf items onder zich draagt, geldt dan:  $5 \cdot 1 = 5$  als minimale score en  $5 \cdot 7 = 35$  als maximale score.

1	2	3	4	5	6	7
Geheel niet van toepassing	Niet van toepassing	Weinig van toepassing	Neutraal	Een beetje van toepassing	Van toepassing	Geheel van toepassing

Figuur 4: 7-punts Likert-schaal

Door middel van een standaardisatie van de gemiddelde scores per construct, waardoor de scores terug geplaatst kunnen worden op de Likert-schaal, kan worden aangegeven in hoeverre een bepaald weerstandsisem geldt voor de forensische opsporing.

Het meten van de verandervoorkeur gebeurt aan de hand van de door De Caluwé en Vermaak ontwikkelde 'kleurentest'. Dit zijn tien vragen met elk vijf antwoordmogelijkheden<sup>5</sup>:

Een verandering kan pas succesvol worden als:

De belangrijkste managers erachter staan. (Geel)
Men de mensen die het moeten doen, kan motiveren. (Rood)
Men van te voren duidelijke doelstellingen vaststelt. (Blauw)
Men de betrokkenen helpt om gezamenlijk nieuwe inzichten op te doen. (Groen)
Men de eigen kracht en energie van mensen aanspreekt. (Wit)

<sup>5</sup> De kleuren zijn hier voor de overzichtelijkheid toegevoegd aan de stellingen. De respondenten hebben een versie zonder deze toevoeging ingevuld.

In een veranderproces is het belangrijk dat:

Is het belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen. (Groen)
Is een goede sfeer essentieel. (Rood)
Moet ruimte voor nieuwe betekenissen bestaan. (Wit)
Moet er ruimte blijven om te onderhandelen. (Geel)
Moet men erop toezien tussentijdse mijlpalen in te bouwen om op basis daarvan het proces eventueel bij te sturen. (Blauw)

Een veranderaar:

Moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden. (Wit)
Moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt. (Blauw)
Moet allereerst zorgvuldig zijn. (Rood)
Moet empathisch naar anderen zijn. (Groen)
Moet ervoor zorgen dat de belangrijkste managers hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven. (Geel)

Onmisbaar in een verandertraject is:

De wetenschap over wat men wil bereiken. (Blauw)
Een redelijke tijdsdruk om zo sneller belangrijke knopen door te hakken. (Geel)
Het schetsen van een verlokkelijk perspectief voor de betrokkenen. (Rood)
Communicatie tussen alle betrokkenen. (Groen)
Het creëren van ruimte voor beweging, door heilige huisjes en/of bestaande machtsverhoudingen te slechten. (Wit)

Organisaties veranderen:

Als men weet wat de organisatie wil bereiken. (Blauw)
Door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voor houden. (Groen)
Als er een dialoog ontstaat tussen mensen. (Wit)
Als eerst het beleid verandert. (Geel)
Door te investeren in mensen. (Rood)

Een veranderaar moet:

Zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren. (Groen)
Dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwarren opdat hij/zij daarop kan interveniëren. (Wit)
Met behulp van zijn/haar verstand van zaken er voor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen. (Blauw)
Veel inzicht vergaren over de context en netwerken rondom een probleem. (Geel)
Kansen en mogelijkheden bieden voor het personeel. (Rood)

Veranderen gaat gepaard met:

Gaat gepaard met het vormen van coalities. (Geel)
Mag niet teveel afhangen van de bemensing (Blauw).
Gebeurt door mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren. (Rood)
Gebeurt door een beroep te doen op de eigen kracht en energie van mensen. (Wit)
Kan pas als mensen veranderen. (Groen)

Een veranderingsproces is:

Een win-win situatie creëren. (Geel)
Een dynamisch evenwicht zoeken door middel van creativiteit en zingeving. (Wit)
Van elkaar leren. (Groen)
Een betere fit zoeken tussen mens en organisatie. (Rood)
Het aansturen van activiteiten en mensen. (Blauw)

Belangrijk voor het slagen van een veranderingsproces is:

Mensen tot reflectie brengen. (Groen)
Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie. (Geel)
Het stimuleren van de talenten van de betrokkenen. (Rood)
Eerst denken, dan doen. (Blauw)
Ervoor zorgen dat mensen zin krijgen in de uitdaging. (Wit)

Een veranderingstraject wordt bewerkstelligd door:

Het weghalen van vrijblijvendheid. (Geel)
Een veilig leerklimaat creëren. (Groen)
Conflicten als een kans te zien en te benutten. (Wit)
Een verlokkelijk perspectief schetsen voor de betrokkenen. (Rood)
De beste oplossing te bedenken en te realiseren. (Blauw)

Elk van de vijf stellingen representeert een van de vijf kleuren. Zo staat bijvoorbeeld bij de eerste vraag 'Een verandering kan pas succesvol worden als:' de stelling 'de belangrijkste managers erachter staan' voor geel, 'men de mensen die het moeten doen, kan motiveren' voor rood, 'men van te voren duidelijke doelstelling vaststelt' voor blauw, 'men de betrokkenen helpt om gezamenlijk nieuwe inzichten op te doen' voor groen en 'men de eigen kracht en energie van mensen aanspreekt' voor wit. Binnen de vragenlijst maakt iemand elke keer een keuze tussen de verschillende stellingen. Per vraag kunnen acht punten worden verdeeld over de stellingen. Dit is het concept van '*constant sum*' en '*forced choice*' (Bryman, 2012). De keuze voor het toekennen van maximaal acht punten heeft een groot voordeel: mocht een respondent alle stellingen even belangrijk vinden, dan moet er toch een keuze gemaakt worden, omdat niet aan alle stellingen evenveel punten kunnen worden toegekend. De test levert een individueel patroon van voorkeurskleuren op.

De aanname binnen het model is de dominantie van een perspectief (Van Nistelrooij, De Caluwé, Schouten, 2005). De onderzoekers stellen dat de perspectieven zo van elkaar verschillen dat respondenten een combinatie hebben van perspectieven, maar dat er altijd een uit zal springen (De Caluwé en Vermaak, 2006). Van Nistelrooij, De Caluwe, Schouten (2005) operationaliseren kleurdominantie als volgt: als minimaal vijfentwintig procent van de totale score is gerepresenteerd door een perspectief, dan is dat als het dominante perspectief te zien. In het geval van de versie van de kleurentest die in deze scriptie centraal staat, waarin in totaal tachtig punten te verdelen zijn, is een kleur dominant te noemen als er twintig of hoger punten in totaal op gescoord zijn. Naast de voorwaarde dat een kleur pas dominant te noemen is als er twintig of meer punten



op gescoord is, geldt in dit onderzoek dat de hoogste score als dominante kleur gezien. De kleurentest onderzoekt vijf kleuren, waar logisch op volgt dat een respondent een van de vijf kleuren als dominante heeft. Omdat er minimaal twintig op een kleur gescoord moet worden, moet een zesde variabele worden toegevoegd: geen dominanten. Een respondent behoort tot deze groep als er op geen van de vijf kleuren twintig of hoger wordt gescoord.

De meest recente variant van de test heeft twaalf vragen (zie: website Twijnstra Gudde). In deze scriptie is gekozen voor de variant met tien vragen om de vragenlijst niet te lang te laten duren. Bovendien is bij deze variant van tien vragen ook een antwoordschema geleverd, wat van de andere versie niet voor handen is (De Caluwé, 2006).

### 3.2 Onderzoekseenheden

De *units of analysis* (Bryman, 2012) in deze scriptie zijn drie afzonderlijke lagen binnen de organisatie: het plan en proces van de vorming van de forensische opsporing, de forensisch medewerker en de groepchef. Al deze niveaus samengenomen zorgen voor gelaagde (*multi-level*) opzet van informatievoorziening. Het plan en het proces worden samen als representatie van het verandertraject gezien. Aan zowel het plan als aan het proces wordt een veranderkleur toegekend die gezamenlijk een beeld zullen geven van de invulling van de vorming van de forensische opsporing in Oost-Nederland.

Aan elke individuele medewerker wordt tevens een verandervoorkeur toegekend. Technisch gezien is er een onderverdeling te maken in het forensisch werk in frontdeskwerkzaamheden, eerste lijns en tweede lijns werk. Binnen het forensische vak heten deze verschillende functies respectievelijk inzetcoördinatoren, forensische medewerkers en forensisch specialisten. Binnen deze scriptie wordt met 'medewerkers' al deze functies samen bedoeld.

Wat betreft medewerkers bestaat de mogelijke totale populatie uit ongeveer tweehonderd medewerkers binnen Oost-Nederland. Concreet staan in dit onderzoek honderdzestig medewerkers centraal, die binnen de forensische opsporing op vier werklocaties zijn verdeeld: Apeldoorn, Elst, Enschede en Zwolle. Er is voor gekozen om de ongeveer 40 medewerkers van de afdeling Verkeersongevallenanalyse (VOA) niet mee te nemen in dit onderzoek. Binnen het veranderingstraject wordt deze afdeling formeel gevoegd bij de locaties van de forensische opsporing, maar is nu nog voornamelijk verspreid binnen de regio op andere bureaus. Zodoende heeft de VOA een andere achtergrond binnen dit verandertraject en zal daarmee moeilijker te vergelijken zijn met de forensische medewerkers. Concreet bestaan de groep respondenten voor dit onderzoek uit 161 medewerkers.

Binnen de forensische afdeling is een aparte groep te onderscheiden: operationeel experts. Er zijn in totaal twaalf operationeel specialisten – ook wel groepchefs genoemd – verdeeld over vier locaties. Deze groep is als leidinggevenden te zien en sturen het werkproces van forensische medewerkers aan. Deze operationeel

experts zijn daarnaast aanjagers van het veranderproces en sturen het veranderproces aan op de verschillende locaties. Ze spelen een belangrijke rol in het veranderproces van de forensische opsporing Oost.

### 3.3 Methodes van dataverzameling

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag en de vier onderscheiden empirische deelvragen zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve methodes van dataverzameling nodig. Gezamenlijk zorgt dit voor een *mixed-method* opzet van dataverzameling binnen deze scriptie (Bryman, 2012). De verschillende fases worden hieronder uiteengezet. De eerste empirische deelvraag 'Volgens welke verandervoorkeur is de organisatieverandering vorming forensische opsporing Oost ingericht?' wordt beantwoord aan de hand van twee methodes van dataverzameling. Allereerst is een kwalitatieve documentanalyse van de beleidsstukken waarin de plannen van de vorming FO Oost worden uiteengezet. Het document 'Vorming FO Oost' (2015) en de daarin uiteengezette plannen en doelen is leidend in het veranderproces voor de forensische opsporing. Dit document wordt aangehouden binnen de vorming van de FO en biedt concrete doelen voor de afdeling in Oost. Er is gekozen voor dit document omdat het het meest specifiek gericht is op de forensische afdeling in Oost. Het plan worden geanalyseerd aan de hand van de verandervoorkeuren zoals die in het theoretisch kader zijn onderscheiden.

Belangrijke aanvullingen op de documentanalyse zijn daarom de acht gestructureerde interviews met leidinggevenden waardoor een beeld wordt gevormd van het proces van de vorming forensische opsporing Oost. Deze leidinggevenden zijn verdeeld over de vier locaties en hebben de specifieke naam 'operationeel experts'. Per locatie zijn er minimaal twee operationeel experts. De gestructureerde interviews met operationeel experts zullen een belangrijke aanvulling op de beleidsdocumentatie zijn. Operationeel experts zal gevraagd worden hoe de verandering is ingericht en hoe de vorming van een forensische opsporing loopt op de specifieke locaties. Het is belangrijk om te achterhalen wat er daadwerkelijk gebeurt en wordt ondernomen. Dit gebeurt aan de hand van de vragenlijst opgesteld door De Caluwé en Vermaak (2006) om een verandervoorkeur te bepalen. De vragenlijst is in de vraagstelling aangepast en vraagt niet meer naar de voorkeur van veranderingen in het algemeen, maar naar de specifieke handelingen gedurende de vorming van een forensische afdeling in Oost-Nederland. Een voorbeeld is: 'Belangrijk voor het slagen van een veranderingsproces is' is de originele vraag en voor dit onderzoek veranderd in: 'Belangrijk voor het slagen van de vorming van een FO Oost is'? Op deze manier wordt de aandacht gevestigd op de huidige verandering. Beide methodes gecombineerd zullen een antwoord op de vraag 'Volgens welke verandervoorkeur is de organisatieverandering vorming forensische opsporing Oost ingericht?'

Er wordt een andere manier van dataverzameling gebruikt voor het beantwoorden van de tweede en derde empirische deelvragen. Het meten van weerstand wordt gedaan aan de hand van Oregs (2006) vragenlijst *Change Attitude Scale* (zie 2.4.1 Proxies) die wordt uitgezet via online enquête softwaretool Qualtrics. De vragen kunnen worden beantwoord op een 7-punts Likertschaal. De vragenlijst wordt uitgezet onder de

medewerkers van de forensische opsporing in Oost. Naast online verspreiding zal tijdens bezoeken aan de verschillende locaties de vragenlijst worden afgenomen bij de medewerkers. Voor het bepalen van de verandervoorkeuren wordt tevens een vragenlijst uitgezet bij alle medewerkers van de forensische opsporing in Oost. De kleurentest (zie 2.4.1 Proxies) volgens De Caluwé en Vermaak (2006) zal worden afgenomen bij de forensisch medewerkers en specialisten. Net zoals bij de weerstandsmeting geldt een online verspreiding en een mogelijkheid om de vragenlijst in te vullen als er een bezoek wordt gebracht aan de verschillende locaties. Het online afnemen van de vragenlijst wordt gecombineerd met het afnemen van de vragenlijsten op de locaties van de medewerkers. Op deze manier wordt de vragenlijst een bron van rijkere data, waarbij mensen hun meningen over de vragenlijsten in het bijzonder en de organisatieverandering in het algemeen kunnen delen met de onderzoeker.

### 3.4 Methoden van data-analyse

De verschillende manieren van het ophalen van data vragen uiteraard om verschillende analysemethoden. Het beleidsstuk wordt aan de hand van een systematische lezing en aan de hand van de kleurentheorie geanalyseerd. De gestructureerde interviews worden opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd door middel van de coderingssoftware MAXQDA. De eerste stap in het coderen is het inductief (theorie bouwend) coderen van de interviews met groepchefs, op deze manier komen aspecten en onderwerpen in beeld die buiten de theorie vallen. De vragenlijsten die ingevuld zijn door de groepchefs worden geanalyseerd na het coderen van de interviews. Uit deze analyse volgt een kleur die de voorkeur van de persoon ten opzichte van veranderingen van organisaties en mensen representeert. Om een *bias* tijdens het coderen van de interviews te voorkomen en de uitspraken al binnen een bepaalde kleur te zien worden de interviews eerst gecodeerd en daarna pas de voorkeurskleur bepaald van de groepchefs.

Het analyseren van de kleurentest en de weerstandsvragenlijsten gebeurt aan de hand van het statistische software programma SPSS en Excel. Via Qualtrics wordt numerieke data opgehaald waar bepaalde waarden aan gekoppeld zijn. In Excel worden kleurdominanties bepaald van zowel de forensische medewerkers als de groepchefs. In SPSS kan deze data omgezet worden tot waardevolle informatie. Binnen de kleurentest zijn de verschillende kleuren die worden gerepresenteerd door de verschillende stellingen al volgt gecodeerd: 1=Geel, 2=Blauw, 3=Rood, 4=Groen, 5=Wit. De data die uit de vragenlijsten volgen zijn totaalscores op de verschillende kleurcodes. Volgens de operationalisatie is een kleur dominant als het de hoogste totaalscore is, die gelijk of hoger is aan twintig. Aan de hand van een frequentietabel kan SPSS de verschillende kleurgroepen presenteren.

Voor het opzetten van complementaire kleurgroepen worden degenen met een blauw en gele dominante kleur samengevoegd. Ook groen en wit worden als groep samengevoegd. Rood blijft als enige over als enkele kleur binnen een groep, omdat deze organisatiewereld volledig op zichzelf staat en weinig aansluiting vindt

bij de andere kleurgroepen. De hercodering van de dominante kleurgroepen gaat als volgt: Geel en Blauw staan beiden voor 1, Rood blijft 3 en Groen en Wit worden beiden 5.

De drie soorten weerstand (affectief, cognitief en in gedrag) worden getest door elk vijf items. Van elk item kan een gemiddelde, modus en mediaan bekeken worden om na te gaan hoe de waarden verdeeld zijn, welke uitschieten, welke het vaakst voorkomen en wat de middelste score is (Baarda, De Goede, Van Dijkum, 2011). Deze vijf items worden vervolgens gecombineerd tot een totaal score op de verschillende soorten weerstand. Voordat deze stap gemaakt wordt moet bepaald worden of de items voldoen aan de homogeniteitseisen van Cronbachs Alpha. Om achter de homogeniteits-coëfficiënt alpha van een construct komen moet Cronbachs alpha worden toegepast op de verschillende items die met elkaar gecombineerd worden. Binnen de meting 'attitudes tot verandering' worden de vijf vragen per weerstandscategorie met elkaar gecombineerd (affectief, cognitief en gedrag). Als aan deze voorwaarden voldaan wordt kan er een totaal score van de weerstandscategorieën worden samengesteld. Deze totaalscores representeren de soort en de mate van weerstand. Door middel van een frequentietabel kunnen de weerstandscategorieën gepresenteerd worden. Een analyse van de hoogte van weerstand kan gedaan worden door de gemiddelde totaalscores op binnen de categorieën te standaardiseren en terug te plaatsen op de 7-punts Likertschaal.

Bepalen of er een significant verschil bestaat tussen de verschillende kleurgroepen plus de complementaire kleurgroepen en de weerstandscategorieën gebeurt door een ANOVA-analyse (analysis of variance) (Slotboom, 2008). Een ANOVA is een variantieanalyse en bepaalt of een verschil tussen groepen groot genoeg is ten opzichte van de variantie binnen de groepen (Slotboom, 2008). Voor het toepassen van een ANOVA moet aan verschillende voorwaarden gedaan worden. De ene groep wordt een test-variabele genoemd en de ander de splitsingsvariabele (Baarda, De Goede, Van Dijkum, 2011). Een ANOVA kan worden toegepast als de test-variabele op interval/rationiveau is gemeten en de splitsingsvariabele op nominaal niveau (Baarda, De Goede, Van Dijkum, 2011). Dit maakt de weerstandscategorie de test-variabele en de kleurdominantie de splitsingsvariabele. Deze laatste groep moet normaal verdeeld zijn, wat door SPSS gecontroleerd kan worden. De respondenten moeten bij een variantieanalyse willekeurig over de groepen verdeeld zijn. Deze aselechte toewijzing van personen aan condities is van belang voor het uitsluiten van onbedoelde factoren (Slotboom, 2008). Als aan deze voorwaarden wordt voldaan kan een ANOVA-test worden afgenomen. Een ANOVA laat een significant verschil zien als de p-waarde kleiner is dan de alpha. Met een standaard alpha van 0,05 kan dan worden gesteld dat met minimaal 95 procent zekerheid kan worden vastgesteld dat het gemeten verschil niet op toeval berust.

Een combinatie van documentanalyse, het coderen van de gestructureerde interviews en een statistische analyse van kwantitatieve data gaan samen antwoord geven op de empirische deelvragen.

### 3.5 Betrouwbaarheid & Validiteit

Om de interne en externe validiteit, objectiviteit en betrouwbaarheid (Bryman, 2012) van dit onderzoek zo groot mogelijk te maken zijn met een aantal voorwaarden rekening gehouden.

Verschillende methodes van dataverzameling zullen de validiteit van het onderzoek vergroten. Het combineren van documentanalyse, vragenlijsten en gestructureerde interviews dragen bij aan een secure beantwoording op de vragen en vergroten de interne validiteit. De verschillende methodes samen zorgen voor triangulatie (Bryman, 2012).

Ook binnen het afnemen van de gestructureerde interviews zit een vorm van triangulatie. De respondent vult eerst de kleurentest zelf in, bespreekt deze daarna gezamenlijk met de collega groepchef(s) en onderzoeker. De kwantitatieve data van de vragenlijst wordt zo ondersteund en aangevuld door collega's en uitgebreid toegelicht in een interview.

Bovendien gaat een dergelijke opzet de nadelen van zelfrapportage tegen. Zelfrapportage heeft als nadeel dat het idee dat men van zichzelf heeft kan afwijken van wat men daadwerkelijk doet (Bryman, 2012). De opzet van een duo-interview, waarbij men eerst de vragenlijst zelf invult, en daarna in gesprek met de onderzoeker en de andere groepchef een volledig beeld creëert van de handelingen, doen deze nadelen enigszins afnemen. De vragenlijsten en aanvullende discussie bieden op deze manier een vollediger beeld van de situatie op de verschillende locaties.

Kwalitatieve documentanalyse heeft bepaalde grenzen (Bryman, 2012) Men kan beargumenteren dat beleidsstukken een bepaalde realiteit in zich zelf representeren. Bryman benadrukt dat de onderzoeker rekening moet houden met de retoriek in een stuk en het feit dat een stuk onderdeel is van een ketting van acties. De makers van een beleidsstuk hebben een bepaald doel en willen iets teweegbrengen (Bryman, 2012). Verschillende bronnen van informatie zorgen voor een completer beeld van het verandervoorkeuren.

Bovendien zal voor het vergroten van de interne validiteit door de hele scriptie de hierboven gedefinieerde begrippen en meetbaar gemaakte concepten op een zelfde manier gehanteerd worden. Daarnaast zijn de vragenlijsten van Oreg (2006) en De Caluwé en Vermaak (2006) binnen de wetenschap gevalideerde instrumenten, die meten wat er beoogd is (Van Nistelrooij, De Caluwé, & Schouten, 2007).

Om de externe validiteit van het onderzoek zo groot mogelijk te maken is rekening gehouden met een *sample* grootte van de totale populatie. Om van elke locatie een representatieve *sample* te behalen moeten de volgende respondentenaantallen worden gehaald per locatie:

Grootte van locaties	Aantal ±	% van totaal	40.00%
Apeldoorn	20	12.50%	8
Elst	85	53.00%	34
Enschede	15	10.00%	6
Zwolle	40	15.00%	16
	160	100	64

Figuur 5: De sample grootte

Deze *sample* is belangrijk omdat door het behalen van deze drempel er gesproken kan worden of de hele afdeling forensische opsporing en de uitkomsten van deze scriptie daarmee gegeneraliseerd kunnen worden naar de deze hele afdeling (Van Nistelrooij, De Caluwé & Schouten, 2007).

Voor het vergroten van de objectiviteit van het onderzoek zijn de vragen binnen de vragenlijsten willekeurig gesorteerd, zowel de digitale als de papieren versie. In de de digitale versie zijn de stellingen binnen de kleurentest en de meting van de attitudes rondom veranderen willekeurig gesorteerd. Van de papieren versie zijn drie verschillende versies gemaakt, waarvan zowel de vragen en de stellingen binnen de kleurentest in verschillende volgorde gesorteerd waren. Ook de meting van de attitudes rondom veranderen is in drie versies verspreid.

De data zal anoniem verwerkt worden en niet terug te herleiden zijn naar de medewerkers of operationeel experts. Omdat de uitspraken van de operationeel experts eenvoudig terug te herleiden zijn naar de locaties en daarmee naar de persoon, is er voor gekozen de locaties van de groepchefs niet te noemen.

Als laatste punt voor het vergroten van de objectiviteit is rekening gehouden met de *framing* van het onderzoek, en de vragenlijsten in het bijzonder. Muijen, Rupert en Tours (2012) stellen dat een veranderaar of onderzoeker zijn eigen verwachtingen communiceert en daarmee de meting beïnvloedt. Het benoemen van het doen naar een onderzoek naar 'weerstand' kan daarmee al weerstand oproepen en daarom wordt een meting naar weerstand ook het creëren van weerstand. Een manier uit dit creëren van weerstand en een methode van een meer 'objectieve' manier van meting is om neutrale of zelfs positieve bewoordingen te gebruiken en de term 'weerstand' te vermijden. In dit onderzoek is gekozen voor 'attitudes' ten opzichte van verandering, in navolging van Oreg (2006).

Betrouwbaarheid binnen het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek wordt vergroot door de homogeniteit van de items te toetsen. Hiervoor wordt Cronbachs alpha toegepast. De vragen onder de verschillende categorieën mogen met elkaar gecombineerd worden als er een alpha is van minimaal 0.60 bij complexe begrippen (Baarda, De Goede, Van Dijkum, 2011, p151). In SPSS kan via 'Reliability' een Cronbach analyse worden uitgevoerd.

Een ander punt van betrouwbaarheid binnen kwantitatieve en kwalitatieve dataverzameling gaat over de gelijkwaardigheid van metingen. Er wordt beoogd om de vragenlijsten en interviews in een zo kort mogelijk tijdsbestek af te nemen, zodat de data en de metingen gelijkwaardiger zijn,

Samenvattend komen de volgende onderzoeksmethoden voor in deze scriptie: voor het beantwoorden van de eerste empirische vraag is een *mixed method* van kwantitatief en kwalitatieve methoden gecombineerd. Documentanalyse wordt gecombineerd met gestructureerde interviews aan de hand van een eerder ingevulde kleurentest. De tweede en derde empirische vragen zijn kwantitatieve vragenlijsten, die voor een gedeelte worden afgenomen op de locaties zelf. Hierdoor is er de mogelijkheid gesprekken te voeren met de medewerkers die hun meningen over de vorming van de forensische opsporing willen delen. Als laatste methode is een statistische analyse door middel van SPSS nodig om antwoord te geven op de laatste empirische deelvraag. In dit programma worden frequentieanalyses gecombineerd met een ANOVA-analyse.

## 4 Bevindingen

Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vier uiteengezette empirische deelvragen. Deze vier empirische deelvragen zullen gezamenlijk de hoofdvraag beantwoorden. In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt bepaald volgens welke veranderkleur de vorming van de forensische opsporing Oost is ingericht. Voor het beantwoorden van deze vraag is gekeken naar het plan Inrichtingplan FO (OON, 2015), maar ook naar de contextfactoren waar het plan mee te maken heeft gekregen. Aan de hand van de kleurentheorie wordt gekeken welke kleuren zijn verwerkt in het plan. Het tweede gedeelte van dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke verandervoorkeuren er bestaan binnen de forensische opsporing. Dit gedeelte geeft antwoord op de tweede empirische deelvraag. In het derde gedeelte wordt in gegaan op de weerstand die de forensische opsporing ervaart. Hier wordt antwoord gegeven op de derde empirische deelvraag over mate en soort weerstand. In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk wordt aan de hand van statistische analyse antwoord gegeven over er een significant verschil bestaat tussen de verschillende veranderkleuren en soorten en mate van weerstand.



### 4.1 De inrichting van het plan

Allereerst is het bestaan van een plan met doelen en instrumenten al een indicatie dat men richting een gepland project gaat. Hoe specifieker de plannen zijn in de doelen en uitkomsten van een veranderproject, hoe minder wit een plan is, en hoe meer het richting de kleur blauw gaat. Deze kleur uit zich immers in plannen maken en in rationale ontwerpen (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Er wordt in de inleiding van het plan gesteld dat de gevoerde strategie voor het opstellen van het plan de 'IST-SOLL-GAP' methode is. Deze methode stelt een staat van zijn voor (de 'ist'), een doel (de 'soll') en de verschillen tussen de huidige en de gewenste situatie (de 'gap'). Er wordt gepoogd de verschillen tussen de ist en de soll stapsgewijs te overbruggen.

Het plan richt zich op het invullen van de verschillende locaties na de vorming van een afdeling. Het richt zich voornamelijk op het overplaatsen van medewerkers in bepaalde functies. Deze overplaatsingen gaan uitsluitend over aantallen. Zo wordt er gesteld dat er in Enschede, Zwolle en Apeldoorn overal 28.3 fte zullen zijn en in Elst 107.6 fte waarmee de totale sterkte op 192.5 fte komt voor de forensische afdeling Oost. Daarnaast worden binnen de verschillende expertises (o.a. dactyloscopie, verdovende middel, schoen- en bandensporen) gewenste fte's geformuleerd (p. 17). Een dergelijke blik op het personeel is blauw, omdat men naar het kwantificeerbare en meetbare aspect van mensen kijkt, namelijk de hoeveelheden.

Als afsluiter wordt in het plan een kosten-baten-analyse gegeven en een afweging voor de voors en tegens van het sluiten van het lab in Zwolle en het overzetten van de tweedelijns werkzaamheden in Elst (zie in Bijlagen: Figuur 1). Een diagram plaatst de argumenten voor centralisatie van deskundigheden, laboratoria



en sporenbeheer naast de argumenten tegen centralisatie. Als tussenpositie wordt een aantal neutrale argumenten gegeven. Voorbeelden van argumenten voor de centralisatie van de forensische opsporing in Elst zijn: specialismen zijn minder kwetsbaar bij ziekte omdat vervanging op dezelfde locatie aanwezig is, coördinatie en verdeling van werkdruk is gemakkelijker op één locatie, geen reisbewegingen van sporen tussen Zwolle en Elst, efficiënte inzet van de beschikbare capaciteit, waarborgen eenduidige procedures en werkwijze is eenvoudiger te borgen, culturele verschillen worden makkelijker overwonnen en er is geen risico van het ontstaan van twee afdelingen.

De vorm van het afwegen van de voors en tegens ten opzichte van centralisatie laat al een kleur zien: binnen blauw zit de aanname dat men de uitkomsten van een plan kan voorspellen en kan overzien. Het uiteenzetten van voors en tegen en het rationele afwegen van de voor en nadelen laat een blauwe verandertraject zien. De argumenten die worden aangewend zijn op zichzelf ook voorbeelden van voornamelijk blauwe kenmerken: efficiëntie en eenduidigheid zijn termen die bij een blauw traject passen, omdat beheersbaarheid een belangrijke waarde is binnen deze veranderprocessen. Ook de eventuele culturele verschillen binnen de verschillende locaties worden 'overwonnen' door de afdelingen bij elkaar te zetten. Het fysiek bij elkaar plaatsen van verschillende locaties zal voor het overbruggen van de culturele verschillen zorgen. Deze redenering past binnen een blauw traject. Het ingewikkelde concept 'cultuur' binnen organisaties wordt namelijk gereduceerd tot een kwantificeerbare maat: de hoeveelheid afdelingen staat voor de hoeveelheid culturen. Een afdeling betekent dan een cultuur.

Maar voor dat aan het plan kan worden begonnen is 'vaststelling van de eenheidsleiding' nodig, wat naast een blauwe aspecten ook een gele gedeelte van het traject laat zien. Geel gaat over de verdeling van macht, over het vormen van coalities en het ontwikkelen van een gezamenlijk doel. Een gele stelling uit de kleurentest is bijvoorbeeld: 'Een verandering kan pas succesvol worden als: de belangrijkste managers erachter staan'.

Als tussenconclusie kan worden vastgesteld dat het plan een blauwdruk is en qua context rekening houdt met een gele omgeving: het plan is namelijk afhankelijk van goedkeuring van de eenheidsleiding.

## 4.2 De contextfactoren van het plan

Door de interviews met de groepchefs aan de hand van de kleurentest van De Caluwé en Vermaak (2006) is er een gestructureerd gesprek op gang gekomen over het verloop van de vorming van de forensische opsporing. De codeboom (zie Bijlagen: Figuur 2) laat zien dat de gesprekken gingen over wat er is gebeurd in het verandertraject, wat goed is gegaan, wat er nodig is, wat je niet moet doen, wat er mist en wat er fout is gegaan in de vorming van de forensische opsporing.

Een van de belangrijkste punten in het proces van de vorming van een forensische opsporing Oost is het lange wachten op goedkeuring van de eenheidsleiding, wat een voorwaarde was voor het starten van de plannen. De groepchefs stellen dat het lange kwam door dat er 'in de pijpleiding' iets is blijven steken. De

plannen om de forensische opsporing centraal aan te sturen vanuit hoofdlocatie Elst en daarmee de sluiting van het lab in Zwolle bleken niet bekend. Dit werd duidelijk tijdens een bijeenkomst waar de leiding werd gevraagd wat men van deze plannen vond en men stelde niet af te weten van dit plan. Bovendien werd dit moment aangegrepen om aan te geven dat er geen sprake was van een hoofdlocatie, maar eerder van twee hoofdlocaties, omdat er rekening gehouden moet worden met afspraken die op nationaal en regionaal niveau zijn gemaakt.<sup>6</sup>

Het afgebakende blauwe plan is hiermee in een complexere, onvoorspelbare gele context gekomen. De tijdlijn die is uitgezet in het plan is hiermee onder druk gekomen en de validiteit en goedkeuring die het plan nodig had bleef uit. Tegelijkertijd is het 'andere plan' waarin Zwolle een van de hoofdlocatie zou blijven met een volledig ingericht lab als mogelijke optie onder de aandacht gekomen. De uitspraken van de eenheidsleiding heeft namelijk het sluiten van Zwolle voor sommigen aan het wankelen gebracht. Zo stelt een groepchef: 'Omdat die besluitvorming niet door de eenheidsleiding werd genomen bleef die discussie doorgaan, bleef onzekerheid personeel doorgaan en staat het voortdurend op de agenda terwijl het daar helemaal niet over moet gaan.' Deze groep interpreteerden het uitblijven van een beslissing van de eenheidsleiding als een 'nee' tegen de plannen om Elst als enige hoofdlocatie op te zetten. Anderen zagen dit moment als 'dom' en stelden dat de eenheidsleiding simpelweg niet geïnformeerd was. Veel groepchefs stelden dat een beslissing van de eenheidsleiding mist in het verandertraject: 'Van boven moet de beslissing komen, die gaat ons helpen.'

Wat hierop volgde kan gezien worden als het ontstaan van twee ideeën over hoe strikt het plan van een hoofdlocatie in Elst genomen moet worden: enerzijds ging een aantal ervan uit dat het plan voor de sluiting van Zwolle onverkort door ging, aan de andere kant is een aantal er van uit gegaan dat zonder de steun van de eenheidsleiding het plan van de baan was. Dit opende verschillen tussen de locaties in het volgen van de doelstellingen van de plannen. Zo zijn verschillende locaties de aspecten van het plan wel of niet door gaan voeren en zijn er verschillen ontstaan tussen de locaties hoever men op de tijdsas stond. Dit leverde onrust op tussen de locaties: 'Vervolgens worden de [veranderingen] niet in andere districten doorgevoerd [...], dat geeft wrevel. Dat doet pijn. Als je ziet dat daar gevochten wordt voor de tweedelijns locatie [...]. Je kunt je gaan specialiseren [als uitruklocatie]. Als je zegt dat overal te gaan zullen doen, dan moet je dat ook laten blijken. Die onderhandeling was er helemaal niet. Die was niet mogelijk hier.' Het doorvoeren van de veranderingen werd door sommigen als een 'botte bijl' ervaren. Anderen gaven juist aan dat er weinig tussentijds is bereikt: 'Dit zijn wel hele kleine stapjes. Minimaal. Minimaal.' Hier is boeiend verschil tussen het begrip 'mijlpalen' te ontwaren. De locaties waar de veranderingen als een botte bijl zijn ervaren gaven aan

---

<sup>6</sup> Voor de Nationale Politie en de eenheidsleiding spelen namelijk bepaalde afspraken die zijn gemaakt met burgemeesters en de korpchef binnen het kader van regionale werkgelegenheid- en spreidingsplannen. Er is vastgelegd dat er binnen de regio's een bepaald aantal fte's behouden blijft tijdens de grotere reorganisatie van de Nationale Politie. Met de plannen om Zwolle sluiten en de tweedelijns medewerkers over te plaatsen naar Elst komt er druk te staan op die werkgelegenheidsafspraken.

dat er geen tussentijdse mijlpalen zijn gehanteerd omdat er in een keer een grote stap is genomen. De locaties waar minder veranderingen zijn doorgevoerd stellen juist dat er van te kleine stappen sprake is om van mijlpalen te spreken.

De verschillen in hoe strikt de plannen gevolgd moeten worden komen als volgt terug in de interviews. Sommige groepchefs stellen: 'We moeten niet halsstarrig blijven in datgene wat ooit op papier is gezet. We moeten soms een stapje terug doen.' Een andere uitspraak is: 'We hebben vier jaar geleden ons ten doel gesteld om naar een centrale intake te gaan, die blijft nog wel maar, waarom dat dat in vier jaar als de tijd veranderd is niet bijgesteld kunnen worden. Zou er een heel ander doel uit voort komen, dan zeggen de managers, als je dat gaan doen dan ga je zwalken. Maar ik zou 'm bijstellen.'

De opgevatte vrijblijvendheid in het volgen van de plannen leverde discussie op tussen de groepchefs tijdens de interviews. Een aantal stelden dat de locaties die niet voor een hoofdlocatie in Elst wilden gaan 'ja zeiden en nee' deden. Een groepchef stelt: 'Er ligt een duidelijk kader, landelijk kader, dit is de zak mensen die je hebt. Zo gaan we het de FO Oost volgens het visiestuk inrichten. Dat hebben we met alle leidinggevenden over gesproken, geapplaudisseerd, om de nek gehangen, maar uiteindelijk gaan we andere kant weer op.'

Dicht tegen de betekenis van duidelijke doelstellingen ligt het idee van een gezamenlijke visie. Men is het er niet over eens of er wel een gezamenlijke visie in ontwikkeld. Er zijn twee argumenten die terugkomen in de gesprekken en die twee tegengestelde ideeën laten zien. De ene kant stelt dat er wel een gezamenlijke visie is omdat deze immers in het plan is vastgelegd. Het tegengestelde argument gaat over het gebrek van een gezamenlijke visie, omdat uit de praktijk blijkt dat niet iedereen zich aan die plannen houdt. Zo stelt een groepchef: 'Ik denk dat we dus niet met zijn allen erachter staan. Waardoor we gaan schuiven in doelstellingen en dan wordt voor de een iets anders belangrijker dan de andere. Zo blijven we niet steeds met hetzelfde doel voor ogen aan het vechten.' Tussen een aantal groepchefs werd er een compromis gesloten tijdens het interview; er is wel een gezamenlijke visie, maar die wordt niet gehanteerd. Een andere groepchef geeft kort het probleem aan: 'De doelstellingen zijn duidelijk. Maar niet overal.'

Maar de roep om meer duidelijkheid en tegelijkertijd de wil voor een gezamenlijk doel én de ruimte om te onderhandelingen staan op gespannen voet met elkaar. Binnen gele trajecten zijn uitkomsten namelijk niet goed voorspelbaar door wisselende machten en invloed van partijen. Veranderingen worden uit onderhandeld door belangen bij elkaar te brengen, win-winsituaties te creëren en de neuzen één kant op te richten. Dit betekent dus ook compromissen sluiten en het representeren van achterbannen. Die visie komt in de knel doordat een blauwe eigenschap geen alternatieve ideeën of plannen toelaat, omdat het uitgedachte blauwe traject immers het beste plan is. Hier snijden blauwe en gele trajecten elkaar precies op een pijnlijk punt, wat de kern weergeeft van het verloop van de vorming van de forensische opsporing: de ruimte om te onderhandelen versus de plannen doorvoeren zoals ze zijn opgesteld.

Dit leidt tot een blauwe valkuil, waar het verandertraject van de vorming van de forensische opsporing in is gestapt. Binnen een blauw traject is het logisch om te denken dat de doelstellingen gezamenlijk gedragen worden, omdat het namelijk de beste oplossing is. Dit ligt tegen het blauwe idee aan dat als je ergens goed genoeg over hebt nagedacht, je van zelf gelijk krijgt (De Caluwé en Vermaak, 2006). Reacties op aanmerkingen op het plan of het afwijken van de doelstellingen uiten zich in de plannen opnieuw uit te leggen. Ruimte voor kritiek bestaat binnen een blauw traject niet. Een volgende reactie op de vraag of men achter de doelstellingen staat is veelzeggend: 'Hey, wil je dat niet zo hard zeggen, want dan staan ze hier volgende week'.

Hier tegen over staan de gele valkuilen die bovendien zijn te ontwaren binnen het verloop van de vorming. Een voorbeeld van een gele valkuil is een kloof tussen beleid en werkelijkheid: het is wel zo afgesproken, maar we weten eigenlijk wel beter – zeker diegenen die met de uitvoering te maken hebben. Ook is men aan 'luchtfietserij' niet ontkomen: afspraken en consequenties zijn niet aan elkaar verbonden. Op papier zijn de partijen het met elkaar eens, maar de overeenkomst heeft 'geen tanden' (De Caluwé en Vermaak, 2006). Hier komt het 'ja zeggen, nee doen' terug. Binnen de formele arena's geeft men aan het eens te zijn met elkaar, maar binnen de eigen afdelingen is er vervolgens ruimte om een eigen plan te trekken.

Uit de analyse blijkt dat wat men zegt te missen veelal (de positieve) gele aspecten van verandertrajecten zijn. Zo gingen discussies over in hoeverre er sprake was van een gezamenlijke visie en werd de noodzaak van een gezamenlijke visie benadrukt. Bovendien komt uit de gesprekken naar voren dat de vrijblijvendheid die aan het deelnemen van de plannen kleefde onrust heeft veroorzaakt op de werkvloer. Enige tijdsdruk achter het maken van een beslissing had een groot gedeelte van de onrust en het lange wachten kunnen voorkomen. Ook vraagt men om meer duidelijkheid en zal dat het veranderproces enorm helpen.

Antwoord op de eerste empirische deelvraag luidt: het plan voor de vorming van de forensische opsporing is voornamelijk blauw. De beleidsdocumenten stellen een beheersbaar, ontworpen plan voor waar bij concrete doelen zijn vastgezet. Er zijn afwegingen gemaakt tussen voor en nadelen en het personeel en afdelingsculturen worden teruggebracht tot gekwantificeerde delen waar vooral de aantallen belangrijk van zijn. Ingezoomd op de inhoudelijke thema's die naar voren kwamen in de interviews met groepchefs wordt duidelijk dat het blauwe plan een lange tijd geen validatie heeft gekregen door de eenheidsleiding. In een periode van ongeveer drie jaar – vanaf het aankondigen van de plannen in 2013, tot de opstelling van het plan in 2015 tot nu – is de opgezette tijdlijn in het plan door de turbulente context in de weg gezeten. Tijdens de interviews kwam naar voren dat wat men vond missen in het veranderingsproces voornamelijk gele stellingen zijn: Een redelijke tijdsdruk om zo sneller belangrijke knopen door te hakken, het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en het weghalen van vrijblijvendheid.

Gele en blauwe trajecten tolereren een aantal aspecten niet van elkaar, die terug zijn te zien in de vorming. Zo staan de ruimte om te onderhandelen en de plannen doorvoeren zoals ze zijn opgesteld op gespannen voet

met elkaar. De vorming van de forensische opsporing Oost is in zowel blauwe als gele valkuilen gestapt. Bovendien laten de uitspraken van de groepchefs zien dat veel opvattingen en overtuigingen die bestaan binnen de verschillende locaties elkaar bijten.

## 4.2 Voorkeurskleuren binnen de forensische opsporing Oost

Het aantal respondenten in dit onderzoek zijn in totaal 68 (N=68). 74 respondenten de vragenlijsten bijna volledig ingevuld, maar zijn er 6 afgevallen door gemiste vragen of door een verkeerd ingevuld aantal in het kleurentest gedeelte. Op de totale populatie van 161 is N=68 42 procent van de gehele populatie. Hieruit volgt dat aan minimale validiteitsdrempel is voldaan. Om alle locaties mee te kunnen nemen in het onderzoek was een drempel van minimaal dertig procent nodig per locatie. Ook aan deze voorwaarde is voldaan.

Het aantal geïnterviewde groepchefs voor dit onderzoek is acht (N=8). Op twee van de vier locaties zijn de interviews in groepen van twee of meer afgenomen. Op een locatie zijn de twee groepchefs apart van elkaar geïnterviewd. Op een locatie is het gelukt een groepchef te interviewen. Twee van de acht groepchefs hebben slechts 79 punten verdeeld over alle items. Vanwege de grote van de groep is besloten deze twee mee te nemen in de analyse. Alle acht ingevulde vragenlijsten voldoen namelijk wel aan de voorwaarde dat een dominante kleur bepaald kan worden als er gelijk of hoger is gescoord dan twintig. Bovendien zijn de verschillen tussen de verschillende kleurgroepen bij deze twee respondenten groot genoeg zodat er geen andere kleurdominantie uit de test zou zijn gekomen als er wel 80 over alle vragen verdeeld zouden zijn.

### 4.2.1 Voorkeurskleuren van groepchefs

De acht groepchefs laten de volgende dominante kleurgroepen zien:

Geen enkele groepchef heeft een gele voorkeur. Slechts een iemand heeft een blauwe voorkeur, ook slechts een ander heeft een groene voorkeur. Rood en witte verandertrajecten hebben beiden de voorkeur van drie groepchefs. Niet alleen is geel geen verandervoorkeur voor geen van de groepchefs, er is door iedereen met een gemiddelde van 11 het laagst op die kleur gescoord. Rood en wit hebben de hoogste gemiddelden, waarvan rood bovenaan staat met een gemiddelde score van 19. Gemiddeld is er 11 punten op geel gescoord, tegenover 16 voor blauw, 16 op groen, 18 op wit en 19 op rood.

Dominante kleur	Frequentie (N=8)	Percentage	Gemiddelde scores
Geel	0	0	11
Blauw	1	12.5	16
Rood	3	37.5	19
Groen	1	12.5	16
Wit	3	37.5	18
Geen dominanten	0	0	0

Figuur 6: Frequentie tabel voorkeurskleuren groepchef

Voorbeelden van rode voorkeuren komen terug in de wens om verandertrajecten vooral samen te doorlopen en in een goede sfeer: 'Het is wel heel belangrijk om het veranderproces goed door te gaan. Door impopulaire beslissingen duikt [de sfeer] naar beneden en dan is het de kunst om met zijn allen die stijgende lijn weer in te gaan.' Motivatie van medewerkers is bovendien een rood thema dat veelal terug is gekomen in de interviews. Veranderen kan niet zonder de energie van de uitvoerende mensen. Medewerkers moeten meegenomen worden in de verandering: 'Dat is mijn bevinding van de afgelopen tijd, zorg dat je alsjeblieft je mensen meeneemt in de ontwikkeling'. Een ander stelt: 'De mensen die het uitvoeren, als die ervoor gemotiveerd zijn, dan gaat het een succes worden. Want je kan nog zoveel verzinnen en als manager ergens achter staan, als de mensen die het uit moeten voeren het niet gemotiveerd uit gaan voeren dan is het gedoemd te mislukken.'

Opvallend is dat veel groepchefs tegelijkertijd zeggen dat verandertrajecten niet afhankelijk moet zijn van de bemensing, een blauwe stelling die haaks staat op de wens om een traject gezamenlijk te doorlopen. 'Een verandertraject mag niet te veel afhangen van de bemensen, want een team verandert constant.' Een andere uitspraak van een groepchef is: 'Op het moment dat je het laat afhangen van de bemensing, dan kom je niet verder. [...] Als je het van de bemensing laat afhangen, dan kan je niet veranderen, want waar je naartoe wil heb je geen mensen en dat wat je achterlaat daar heb je nog te veel mensen op zitten. Dan blijven we toch gewoon doen wat we doen en houden wat we houden?'

Een wit voorbeeld komt terug in de *reframing* wat betreft de definities van het eerstelijns en tweedelijns werk. Bij het eerstelijns werk hoort volgens de plannen het sporen ophalen van een plaats delict. Het tweedelijns werk betreft het analyseren van de sporen door deskundigen op verschillende gebieden (bijvoorbeeld dactyloscopie of schoen- en bandensporen). Op een aantal locaties is ophef ontstaan over deze scheiding. De ophef gaat voornamelijk over het zichtbaar maken van vingerafdrukken in een cyanokast, wat volgens velen een 'simpele techniek' is waar bijna niks mis aan kan gaan. Men stelt het werk minder aantrekkelijk te vinden nu er voor veel medewerkers alleen nog het sporen halen geldt. Daarnaast geldt het specialistische lab nu ook druk is met sporendragers waar geen sporen op zichtbaar gemaakt kunnen worden, iets wat in eerste instantie gefilterd werd door het eerste onderzoek op de uitruklocatie zelf te laten doen. Bovendien verwacht men een lange wachttijd voordat er nu vanuit het lab feedback gegeven kan worden over vingerafdrukken die wel zichtbaar gemaakt kunnen worden. Het plan is zoals hierboven blijkt duidelijk in de doelen en biedt weinig ruimte voor onderhandeling. Tegenstanders van het idee om een cyanokast op eerstelijnslocaties te plaatsen stellen dat 'tweedelijns werk niet op een eerstelijns locatie moet gebeuren'. Een groepchef ziet een *reframing* in de definities van eerste en tweedelijns werk, zonder dat het plan hoeft te worden aangepast. De groepchef stelt namelijk dat je ook zou kunnen zeggen dat bij het 'halen' van sporen, ook het 'zichtbaar maken' van sporen rekent, zodat vermoedelijke sporendragers niet meer het tweedelijns lab vol laten lopen. Op die manier komen alleen nog daadwerkelijke sporen terecht in het lab en blijft de definitie staan dat sporen onderzocht worden in het lab en niet op een uitruklocatie.

Ondanks de voorkeur van witte verandertrajecten zijn er weinig concrete voorbeelden gegeven binnen de interviews. Een stelling die door velen in de interviews is genoemd is: 'Een veranderingsproces is een dynamisch evenwicht zoeken door middel van creativiteit en zingeving'. Maar voorbeelden waren moeilijk te geven. Een groepchef stelde: 'Dat vind ik heel lastig, dat is meer wat ik de FO gun, maar niet wat ik bereikt hebt.' Anderen stelden dat een dynamisch evenwicht zit in 'dat je beiden je er in kan vinden. Dat het een win-winsituatie is', wat juist meer een gele stelling is dan wit. Een andere groepchef stelt dat een dynamisch evenwicht tussen creativiteit en zingeving zit in 'medewerkersparticipatie, waar laten we de medewerkers meedenken binnen het hele proces?'. Deze uitspraak past juist meer bij een rood traject.

Een belangrijke kanttekening moet dus gemaakt worden bij de uitspraken van de groepchefs. Veelal lopen een aantal kleuren door elkaar heen als men uitspraken doet over het veranderen van mensen en organisaties. Enerzijds is er conceptuele verwarring over wat er met stellingen precies bedoeld wordt en geeft men voorbeelden die beter bij andere kleuren passen. Anderzijds worden in een soort opsomming van hoe verandertrajecten zouden moeten verlopen een aantal kleuren door elkaar gehaald. Zo stelt bijvoorbeeld een groepchef dat om binnen veranderen 'succesvol te zijn moeten we denk ik hele duidelijke doelen hebben, en daar met zijn allen achter staan. En daarvoor gaan vechten. Dan krijg je je personeel mee.' Hier zitten verschillende kleuren achter die elkaar in de weg kunnen staan. Zo passen duidelijke doelen in een blauw plan, met zijn allen erachter staan en ervoor vechten in een geel traject en het personeel meekrijgen vooral een rood aspect is. Een ander voorbeeld waar kleuren door elkaar lopen zit in de volgende quote: 'Eerst duidelijkheid, en daarna moet er ruimte zijn om je processen anders te gaan inrichten [...] want daardoor kun je heilige huisjes afbreken'. Duidelijkheid is een blauw streven, ruimte om de processen anders in te richten zijn als geel te zien en het afbreken van heilige huisjes is vooral een wit aspect.

Ook is er een spanning te zien in de gele kleur, waarvan men veelal expliciet aangeeft niet achter te staan. Zo komt de lage score op geel terug in de interviews. Tijdens de interviews stonden de respondenten stil bij sommige gele stellingen om te benadrukken dat ze het met die stellingen niet eens waren of men gaf aan allergisch te zijn voor bepaalde woorden die in gele stellingen werden gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn 'win-winsituaties' en 'coalities' binnen de stellingen: 'Een veranderingsproces is: een win-winsituatie creëren' en 'Veranderen: gaat gepaard met het vormen van coalities'. Een stelling waarvan ook werd gesteld dat die vreemd werd gevonden is 'Een veranderaar: moet ervoor zorgen dat de belangrijkste managers hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.' Hierover werd gesteld dat het helemaal niet uit zou moeten maken wat een groepchef vindt van bepaalde plannen, men heeft gewoon plannen uit te voeren.

Maar het verandertraject is toch niet zonder gele ideeën van de groepchefs. Een gele kracht is partijen bij elkaar krijgen doordat de voordelen van iets worden laten zien. Voorbeelden van zulke gele voordelen gaan over het opknippen van de generalistische eerstelijns werk en het specialistische tweedelijns werk.

Groepchefs stellen dat medewerkers dit vaak als een groot verlies ervaren, het werk was voor het opknippen immers diverser, men had zijn 'eigen zaak' en kon het werk vanaf het plaats delict tot aan de labresultaten zelf uitvoeren. Een nieuwe betekenis die men hieraan zou willen verbinden is het idee dat het sporen halen op het plaats delict veel belangrijker is geworden. Men kan zich 'specialist van het plaats delict' noemen, zo stelt een groepchef voor. Door het opknippen van het werkproces kan er meer tijd besteed worden aan het halen en veilig stellen van sporen. Binnen dit kader wordt dan de aandacht gevestigd op meer tijd voor het ene gedeelte van het werk, in plaats van het verlies van het andere gedeelte van het werk.

Een andere voorbeeld van voordelen kan worden gevonden in het invoeren van avondroosters – wat een gedeelte van de piket-druk moet verminderen. Veel medewerkers vinden het invoeren van deze avondroosters 'kul' en zien een uitsluitend financiële oorzaak voor de invoer. De forensische opsporing ontvangt namelijk boetes als medewerkers te lang aan een zaak werken en daardoor te veel overuren achter elkaar maken. Maar groepchefs stellen dat een belangrijke reden ook is dat forensische medewerkers gezond blijven, omdat te lang achter elkaar werken immers ook de stressklachten kan verhogen en men minder kan uitrusten. Het voordeel van het invoeren van de avondroosters is dat medewerkers meer rust krijgen en langer gezond blijven.

Als tussenconclusie kan gesteld worden dat de groepchefs vooral een rode en witte voorkeur hebben. De rode voorkeur komt terug in de wens om het traject samen te doen en uit te gaan van de motivatie van de medewerkers. Een wit voorbeeld is te zien in het *reframen* van een stuk van het verandertraject, wat zorgt voor een andere betekenis waardoor meer zingeving ontstaat voor de medewerkers. Opvallend is dat ondanks de rode en witte voorkeuren er ook wensen zijn die niet goed samen gaan met deze kleuren. Zo wordt gesteld dat verandertrajecten niet af moet hangen van bemensing, een idee dat haaks op rood staat. Bovendien moet worden opgemerkt dat uitspraken soms niet passen bij de stellingen die men hoog waardeert binnen de vragenlijst.

#### 4.2.2 Voorkeurskleuren van forensisch medewerkers

Binnen de groep medewerkers van de forensische opsporing komen de volgende dominante kleurgroepen naar voren:

Van de medewerkers van de forensische opsporing heeft de grootste groep een witte voorkeur met 21 medewerkers. De groep 'geen dominanten' heeft 13 medewerkers. Rood komt op de derde plek met als grootte 12. Hier vlak onder zit een groene

Dominante kleur	Frequentie (N=68)	Percentage	Gemiddelde scores
Geel	5	6.8	13
Blauw	6	8.1	16
Rood	12	16.2	17
Groen	11	14.9	16
Wit	21	28.4	18
Geen dominanten	13	17.6	-

Figuur 7: Frequentietabel voorkeurskleuren forensisch medewerkers



voorkeursgroep de grootte van 11. Blauw en geel hebben de minste voorkeuren met respectievelijke groep groottes van 6 en 5. De gemiddelde scores op de kleuren zijn 13 voor geel, 16 voor blauw, 17 voor rood, 16 voor groen, 18 voor wit. Deze gemiddelden liggen wat dichter tegen elkaar aan dan de gemiddelden van de groepchefs.

Er is een patroon te ontwaren tussen de voorkeuren van de groepchefs en de overige medewerkers van de forensische opsporing. De kleuren geel en blauw zijn veruit het minst dominant en wit (21 en 3) behoort tot (een van de) grootste groep. Daarnaast hebben de kleurvoorkeuren bijna dezelfde rangorde: voor de medewerkers staat bovenaan wit, dan volgt rood, dan groen op dezelfde plaats als blauw, en als minst favoriet is geel met het laatste gemiddelde. Bij de groepchefs zijn alleen de eerste twee kleuren omgedraaid: Rood heeft het hoogste gemiddelde, waarop wit volgt.

Antwoord op de tweede empirische deelvraag: zowel groepchefs als medewerkers scoren laag op blauw en geel, de kleuren die het meest zijn verwerkt in de plannen en voorkomen in de context van de forensische opsporing. Men scoort hoog op wit en rood, waarbij de medewerkers wit (met 21 punten) de dominante kleurgroep met de hoogste frequentie is. Bij groepchefs komt de groep 'geen dominanten' niet voor. Bij forensische medewerkers is deze groep na wit de grootste. Als kanttekening moet geplaatst worden dat de kleuren veelal door elkaar lopen in de interviews.

### 4.3 Soorten en mate van weerstand

De verschillende weerstandsvormen zijn bevraagd door middel van vijftien verschillende items, die elk drie verschillende constructen representeren. De N voor dit gedeelte varieert per construct van 68 voor affectief, 69 voor gedrag en 71 voor cognitief. Dit betekent dat er geen missende data is voor het cognitieve construct, maar wel voor affectieve weerstand en weerstand in gedrag. Omdat er niet met totaalsommen, maar met gemiddelden en medianen wordt gewerkt, blijven de verhoudingen binnen de constructen hetzelfde.

Voordat de in totaal vijftien verschillende items samen mogen worden gevoegd tot drie verschillende constructen moet bepaald worden of de homogeniteit van de items hoog genoeg is. Een Cronbach analyse in SPSS geeft de volgende alpha's: Affectief: .791, Gedrag: .786, Cognitief: .758. Deze uitkomsten zijn hoog

genoeg (hoger dan 0.6) waarop de items gecombineerd kunnen worden. Dit geeft de volgende totaalscores op de verschillende weerstandsconstructen.

Het gestandaardiseerde gemiddelde laat zien hoe er op de 7-punts Likerts schaal gemiddeld gezien is gescoord. De affectieve weerstand (affectot) is 3.77, wat tussen

#### Weerstandstotalen

		Affectot	Behavtot	Cogtot
N	Valid	68	69	71
Mean		18.87	19.14	20.80
Minimum		7	8	9
Maximum		35	35	35
Gestand. Gemiddelde		3.77	3.83	4.16

Figuur 8: Weerstandstotalen

'weinig van toepassing' en 'neutraal' valt, het weerstand in gedrag (behavtot) is 3.83, wat tevens tussen 'weinig van toepassing' en 'neutraal' valt, de cognitieve weerstand (cogtot) is 4.16, wat tussen 'neutraal en 'een beetje van toepassing' valt.<sup>7</sup> Door het minimum (respectievelijk 7, 8, en 9) en het maximum (allen 35) van de totaalscores kunnen we aflezen dat op de gehele Likert-schaal is gescoord.

#### 4.3.1 De mate van affectieve weerstand

Als we per item kijken dan zien we de volgende gemiddelden, modus en mediaan per vraag binnen de affectieve weerstandsoort:

Weerstand	Mean	Modus	Median	Item
Affec1	2.8	2	3	Ik was bang voor de verandering
Affec2	4	6	4	Ik had een slecht gevoel ten opzichte van de verandering
RAffec3*	4.6	4	5	Ik had veel zin in de verandering*
Affec4	3.6	2	4	De verandering maakte me boos
Affec5	3.8	2	4	De verandering maakte me gespannen

\*Dit item is vanwege de positieve vraagstelling, in navolging van Oreg (2003), andersom gecodeerd. Figuur 9: Affectieve weerstand

Het is duidelijk dat 'Ik was bang voor de verandering' het minst geldt voor de forensische opsporing. Terug geplaatst op de Likert-schaal valt een gemiddelde score van 2.8 tussen 'niet van toepassing' en 'weinig van toepassing'. De modus en mediaan laten een score van 'Niet van toepassing' zien. De modus van 'Ik had een slecht gevoel ten opzichte van de verandering' is hoger dan het gemiddelde en de mediaan, wat laat zien dat men het vaakst op deze waarde heeft gescoord, die op de Likert-schaal vertaald kan worden naar 'Van toepassing'.

Een andere uitschieter in de tabel hierboven is de stelling 'Ik had veel zin in de verandering' die het hoogste uitpakt met een gemiddelde van 4.6. Terug geplaatst op de schaal ligt die score tussen neutraal en 'een beetje van toepassing'. De modus laat een neutrale score zien van 4. De mediaan laat 'een beetje van toepassing zien'.

#### 4.3.2 De mate van weerstand in gedrag

Binnen de vorm van weerstand dat zich in gedrag uit zijn de volgende centrummaten per item te zien:

Weerstand	Mean	Modus	Median	Item
Behav1	2.5	2	2	Ik heb naar manieren gezocht om de verandering tegen te houden
Behav2	3.5	2	3	Ik heb geprotesteerd tegen de verandering
Behav3	4.2	5	5	Ik heb over de verandering geklaagd tegen mijn collega's
Behav4	4.5	6	5	Ik heb bezwaren ten opzichte van de verandering gedeeld met het management
RBehav5*	4.5	4	4	Ik was erg positief over de verandering ten opzichte van mijn collega's*

\*Dit item is vanwege de positieve vraagstelling, in navolging van Oreg (2003), andersom gecodeerd. Figuur 10: Weerstand in gedrag

'Ik heb naar manieren gezocht om de verandering tegen te houden' is het laagst gescoord. De score terug gezet op de Likert-schaal laat zien dat dit tussen 'Niet van toepassing' en 'Weinig van toepassing' valt. De

<sup>7</sup> De N is hier hoger omdat de *missing data* in de kleurentest valt. In de ANOVA wordt wel een N=68 aangenomen.

modus en mediaan laten met een score van 2 'Niet van toepassing' zien. Het item 'Ik heb geprotesteerd tegen de verandering' heeft een gemiddelde dat tussen 'Weinig van toepassing' en 'Neutraal' ligt, maar laat een modus van 'Niet van toepassing zien' en een mediaan van 'Weinig van toepassing'. 'Ik heb over de verandering geklaagd ligt qua gemiddelde tussen 'Neutraal' en 'Een beetje van toepassing' en geeft een modus en mediaan van 'Een beetje van toepassing' door de score van 5. De items 'Ik heb bezwaren ten opzichte van de verandering gedeeld met het management' en 'Ik was erg positief over de verandering ten opzichte van mijn collega's' scores gelijk tussen 'Neutraal' en 'Een beetje van toepassing'. 'Ik heb bezwaren... gedeeld met het management' laat een hoge modus van 6 zien, wat vertaald kan worden naar 'Van toepassing'.

Voorbeelden van weerstand in de vorm van gedrag in de vorm van het uiten van bezwaren tegenover het management is gebeurd aan de hand van brieven, die in sommige gevallen ook gedeeld zijn met de onderzoeker. In deze brieven gaf men aan wat er niet klopte aan de plannen om de forensische opsporing te centraliseren.

Subtielere en moeilijker te bespeuren vormen van weerstand in gedrag zit in humoristische uitingen. Zo stond er tijdens een bezoek van leden van het realisatieteam aan een van de locaties aldaar een skelet met het bordje om de nek 'FO stervende'. Een ander voorbeeld zit in een filmpje, dat al snel gemaakt was na de bijeenkomst waarin bekend werd gemaakt dan men voor een hoofdlocatie in Elst wilde gaan. Het filmpje liet een raket zien dat lande op het gebouw van de forensische opsporing in Elst en het pand deed ontploffen.

### 4.3.3 De mate van cognitieve weerstand

Binnen de cognitieve weerstandsvorm zijn de volgende centrummaten te onderscheiden per item:

Weerstand	Mean	Modus	Median	Item
Cog1	4.5	6	5	Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt
Cog2	2.9	2	2	Ik denk dat de verandering doormaken iets slechts is
Cog3	4.4	4	4	Ik geloof dat de verandering mijn werk zwaarder maakt
RCog4*	4.5	6	5	Ik geloof dat de verandering voor de organisatie voordelig is*
RCog5*	4.6	4	4	Ik geloof dat de verandering voor mij persoonlijk voordelig is*

\* Dit item is in in navolging van Oreg (2003) andersom gecodeerd, vanwege de positieve vraagstelling. Figuur 11: Cognitieve weerstand

Het item 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt' laat een gemiddelde van 4.5 zien, wat tussen 'Neutraal en 'Een beetje van toepassing' ligt. De modus van 6 is hoog en betekent vertaald naar de Likert-schaal dat de stelling 'Van toepassing' is. 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt' scoort het hoogst van alle items cognitieve weerstand. De mediaan van 5 betekent vertaald 'Een beetje van toepassing'. Dit laat zien dat meer dan de helft van de forensisch medewerkers hoger dan het gemiddelde scoren en dat men het vaakst de stelling van toepassing vindt op het veranderproces.

De stelling: 'Ik denk dat de verandering doormaken iets slechts is' wordt laag gewaardeerd met een gemiddelde score van 2.9 en een modus en mediaan van 2. Een gemiddelde van 2.9 op de Likert-schaal ligt

tussen 'Niet van toepassing' en dichtbij 'Weinig van toepassing'. De modus en mediaan laten zien dat de middelste en meest voorkomende score 2 is, wat voor 'Niet van toepassing' staat. Het item 'Ik geloof dat de verandering mijn werk zwaarder maakt' ligt met een gemiddelde van 4.4, een modus van 4 en een mediaan van 4 op de Likert-schaal op 'Neutraal'.

Forensische medewerkers geloven dat de verandering voor de organisatie voordelig is met een gemiddelde score van 4.5, wat tussen 'neutraal' en 'een beetje van toepassing' ligt. Aan de modus – de waarde die het vaakst voorkomt – van 6 is te zien dat veel medewerkers hoog scoren: een waarde van 6 op de Likert-schaal geeft 'Van toepassing' aan. Op de stelling 'Ik geloof dat de verandering voor mij persoonlijk voordelig is' scoort men gemiddeld 4.6, wat tussen 'Neutraal' en 'Een beetje van toepassing' ligt. De mediaan en modus van 4 geven aan dat forensische medewerkers hier vooral 'Neutraal' tegenover staan.

Het interessante aan de cognitieve weerstand is de spanning tussen 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt' en 'Ik denk dat de verandering doormaken iets slecht is'. Respectievelijk gaan de stellingen over doelen en processen, waarbij men wel cognitieve weerstand voelt bij het doel, maar minder bij de manier waarop die doelen behaald worden.

Samenvattend kan als antwoord op de derde empirische vraag worden dat de weerstandstotalen gemiddeld gezien rond 'Neutraal' liggen. Gekeken naar de afzonderlijke items per categorie valt het volgende op: De forensische opsporing laat zien dat bang zijn niet van toepassing is, dat veel zin in de verandering hebben wel van toepassing is en dat een slecht gevoel ten opzichte van de verandering een beetje van toepassing is. Men heeft bezwaren geuit tegenover het management en die stellen is van toepassing gebleken. Manieren om de verandering tegen te houden bleek niet van toepassing. De forensische opsporing bleek het niet toepassing te vinden dat het doormaken van de verandering iets slechts is. Wel is men van mening dat de verandering voordelig is voor de organisatie.

De ervaren weerstand blijkt in navolging van Piderit (2000) binnen de forensische opsporing ambivalent. Binnen de constructen zitten veel verschillende waarderingen van de stellingen. Tussen de groepen zijn ook grote verschillen. Bovendien ervaart men ook positieve attitudes: de verandering zal voor de organisatie voordelig zijn, men heeft veel zin in de verandering. Tegelijkertijd uit men bezwaren tegen het management en had men een slecht gevoel ten opzichte van de verandering.

#### 4.4 Significante verschillen tussen kleuren en weerstand

Om erachter te komen of de eventuele verschillen tussen de weerstandsgemiddelden en de dominante kleurgroepen niet op toeval berust moet een ANOVA-test worden uitgevoerd. Om een ANOVA uit te voeren moet de testvariabele op interval-ratio zijn gemeten en een normale verdelingen benaderen. De splitsingsvariabele moet op nominaal niveau gemeten zijn. De test-variabele is voor deze vraag de verschillende weerstandscategorieën die door middel van een Likert-schaal en op interval-ratio zijn gemeten.

De kleurcategorieën zijn de totaalscores per kleur en staan daarmee voor een dominante kleurgroep. Deze dominanten zijn hiermee op nominaal niveau vergeten. Bovendien moeten de weerstandscategorieën een normale verdeling benaderen (zie Bijlagen: Figuur 3). Aan alle voorwaarden voor een ANOVA-analyse zijn voldaan.

Er zijn twee sets van ANOVA's uitgevoerd. Ten eerste is er gekeken of er een significant verschil is als de kleuren die complementair aan elkaar zijn samen genomen zijn. Geel en blauw horen als kleurgroep bij elkaar en groen en wit ook. Rood blijft als kleurgroep alleen over, wat volgt uit de theorie (De Caluwé en Vermaak, 2006). Ten tweede zijn de kleurgroepen apart van elkaar genomen, om verder in te zoomen op de eventuele significante verschillen.

#### 4.4.1 Significante verschillen tussen complementaire kleurgroepen en weerstand

##### **ANOVA affectieve weerstand - Complementaire kleurgroep**

	N	Gestand. Gemiddelde
Geelblauw	10	4.4
Rood	12	3.7
Groenwit	30	3.8
Geen dominanten	13	2.9
Total	65	3.7

Figuur 12: Significante ANOVA

Op basis van een enkelvoudige variantieanalyse kan worden vastgesteld, dat er een significant verschil is tussen de affectieve weerstandsgroep en de verschillende complementaire kleurgroepen ( $n=65$ ,  $F = 2.77$ ;  $p = 0.049$ ).<sup>8</sup> Deze conclusie kan getrokken worden op basis van de p-waarde die na de ANOVA met een waarde van 0.049 kleiner is dan de standaard alpha met een waarde van 0.05.

Op basis van een enkelvoudige variantieanalyse kan worden vastgesteld, dat er een significant verschil is tussen de cognitieve weerstandsgroep en de verschillende complementaire kleurgroepen ( $N=68$ ,  $F = 4.34$ ;  $p = 0.008$ ). Deze conclusie kan getrokken worden op basis van de p-waarde die na de ANOVA met een waarde van 0.008 kleiner is dan de standaard alpha met een waarde van 0.05.

##### **ANOVA cognitieve weerstand - Complementaire kleurgroep**

	N	Gestand. Gemiddelde
Geelblauw	11	4.6
Rood	12	4.4
Groenwit	32	4.3
Geen dominanten	13	3.2
Total	68	4.2

Figuur 13 Significante ANOVA

#### 4.4.2 Significante verschillen tussen dominante kleuren en weerstand

Op basis van een enkelvoudige variantieanalyse kan worden vastgesteld, dat er een significant verschil is de cognitieve weerstandsgroep en de verschillende kleurdominanties ( $N=68$ ,  $F = 2.639$ ;  $p = 0.032$ ). Deze

<sup>8</sup> De  $N=65$  van de affectieve weerstandsgroep ligt lager dan de complete  $N$  (68) van dit onderzoek. Specifiek binnen de affectieve weerstandsgroep missen drie items. Vanwege de minimale afwijking met de rest van het onderzoek is er voor gekozen om bij de affectieve weerstandsgroep  $N=65$  aan te houden.

conclusie kan getrokken worden op basis van de p-waarde die na de ANOVA met een waarde van 0.032 kleiner is dan de standaard alpha met een waarde van 0.05.

De beschrijvende tabel laat zien dat de cognitieve weerstand het hoogst is bij de groep met de blauwe voorkeurskleur. Gestandaardiseerd komt deze score op 4.7, wat tussen 'neutraal' en een 'beetje van toepassing' valt. De cognitieve weerstand is het laagst bij de groep zonder dominanten. Gestandaardiseerd komt deze score uit op 3.2, wat op de Likert-schaal tussen 'weinig van toepassing' en 'neutraal' valt. De cognitieve weerstand in combinatie met de gele en groene voorkeurskleur ligt met de gestandaardiseerde scores van respectievelijk 4.6 en 4.5 dicht bij elkaar en tussen 'neutraal' en 'een beetje van toepassing'. Rood valt met een gestandaardiseerde score tevens tussen 'neutraal' en 'een beetje van toepassing' en is de dominante kleur met de op een na laagste cognitieve weerstand. Van de groep met een kleurdominantie is wit de groep met de laagste cognitieve weerstand met een gestandaardiseerde score van 4.2, wat dicht bij neutraal ligt.

### ANOVA Cognitieve weerstand - Kleurdominantie

	N	Gestand. Gemiddelde
Geel	5	4.6
Blauw	6	4.7
Rood	12	4.4
Groen	11	4.5
Wit	21	4.2
Geen dominanten	13	3.2
Total	68	4.1

Figuur 14: Significante ANOVA

De affectieve weerstandsgroep en weerstand in gedrag leverden geen significante verschillen op, want de p-waarden blijken respectievelijk .163 en 0.295. De waarden zijn hoger dan de alpha (0.05) en zijn daarmee niet significant. Hierdoor kan niet met 95 procent zekerheid gesteld worden dat de waargenomen verschillen tussen de kleurdominanten en weerstandscategorieën niet op toeval berusten.

Als antwoord op de laatste empirische deelvraag kan in het kort (met 95 procent zekerheid gesteld worden) dat er een significant verschil tussen de complementaire

kleurgroepen en de affectieve en cognitieve weerstandsdomeinen is ontdekt. Daarnaast verschillen de afzonderlijke kleurgroepen en de cognitieve weerstandscategorie significant van elkaar. Gekeken naar de complementaire kleurgroepen kan worden gesteld dat er een significant verschil is met de affectieve en cognitieve weerstandsdomeinen. De kleurgroep Geelblauw heeft de hoogste affectieve en cognitieve weerstand. Apart bekeken hebben de kleurdominanties blauw en geel tevens de hoogste cognitieve weerstand. De forensisch medewerkers zonder dominante voorkeurskleur ervaren de laagste weerstand, zowel affectief als cognitief.

## 5 Conclusie

In dit gedeelte van het onderzoek wordt concreet antwoord gegeven op de empirische deelvragen, worden de hypothesen ontkracht of bevestigd en zal ten slotte antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van deze scriptie.



De organisatieverandering vorming forensische opsporing in Oost-Nederland is grotendeels ingericht volgens een rationeel, afgewogen veranderplan, wat binnen de theorie van De Caluwé en Vermaak (2006) voor een blauw traject staat. Dit is af te lezen aan de geplande verandering, die op een tijdas is geplaatst en is opgezet na afweging van de voordelen en nadelen van het plan. Maar het akkoord van de belangrijkste managers bleef lang uit. Hierdoor is het afgebakende traject in een zogenoemde gele omgeving gekomen, wat vooral staat voor een turbulenter, complexe omgeving die over het afwegen van belangen en gezamenlijkheid gaat. Deze verschillende uitgangspunten zitten elkaar in de weg. Binnen het afgebakende, 'beste' plan is er geen ruimte voor onderhandelen, een (gele) wens die wel aanwezig was binnen de afdeling.

De verandervoorkeuren die bestaan binnen de forensische opsporing bij zowel de groepchefs als de medewerkers zijn de kleuren wit en rood. Wit staat voor het krijgen van ruimte en het creëren van nieuwe betekenissen. Een rode voorkeur gaat over het samen doen van een verandertraject en steunt op de motivatie van de uitvoerders van de verandering. Een kanttekening moet gemaakt worden bij de voorkeuren.

De voorkeuren komen niet overeen met het plan en het traject, wat volgens de opgestelde hypothese voor een hoge weerstand zou moeten zorgen. Maar dit blijkt niet het geval. Binnen de forensische opsporing liggen de verschillende dimensies van weerstand gemiddeld rondom het neutrale punt van de Likert-schaal. Ingezoomd op de verschillende constructen is een ambivalente attitude te ontwaren.

Binnen de affectieve dimensie blijkt 'Ik was bang voor de verandering' weinig van toepassing en 'Ik had zin in de verandering' een beetje van toepassing. Binnen het domein van het gedrag is 'Ik heb naar manieren gezocht om de verandering tegen te houden' weinig van toepassing. Wel bleek 'Ik heb bezwaren ten opzichte van de verandering gedeeld met het management' een beetje van toepassing.

In het cognitieve domein stelt men dat 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt' een beetje van toepassing is. Men vindt de stelling 'Ik vind de verandering doormaken iets slechts' weinig van toepassing. Een beetje van toepassing is het idee dat de verandering voor de organisatie voordelig is. Tegelijkertijd gelooft men dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt en stelt men dat deze stelling 'Een beetje van toepassing is'.

Niet alleen is de eerste hypothese ontkracht, ook de tweede hypothese blijft niet staan. De verwachting was dat wanneer de voorkeur wel overeenkomt met het plan en de context, de weerstand laag zou zijn. Binnen

een ANOVA-analyse komt naar voren dat de groep medewerkers die blauw en geel als dominante voorkeur heeft met een minimale voorsprong de grootste affectieve en cognitieve weerstand ervaart van alle dominante groepen. Binnen de groep die geen dominante voorkeur heeft is de cognitieve weerstand het laagst.

Aan het begin van dit onderzoek is de vraag gesteld in hoeverre er een samenhang is tussen weerstand enerzijds en de *fit* tussen inrichting van het plan en proces en verandervoorkeuren bij de forensische opsporing in Oost-Nederland anderzijds. Als laatste conclusie kan gesteld worden dat er een verband is ontdekt dat haaks staat op de verwachtingen rondom weerstand en voorkeuren. Een blauwe en gele verandervoorkeur bestaan tegelijkertijd naast de hoogste affectieve en cognitieve weerstand, terwijl die voorkeuren overeenkomen met de inrichting van het plan en het proces.



## 6 Discussie

Het is zeer boeiend als de praktische uitkomsten van een onderzoek vragen breder te denken dan de theorieën en de voorbedachte uitkomsten. De praktijk stelt dus een complexere werkelijkheid voor dan de theorie kan voorspellen. Dit is ook wat empirisch onderzoek in het veld kan en moet doen: interessante cases bieden en resultaten leveren die theorie vormen en bijschaven.



Allereerst is het nodig om stil te staan bij de grootste dominante kleurgroep binnen de forensische opsporing en de kleur van het plan. Is het vreemd dat de medewerkers veruit wit zijn en het plan blauw? Het idee van het zogenoemde oerconflict tussen managers en medewerkers kan deze tegenstelling duiden. Noordewijk (2015), De Bruijn (2012) en De Caluwé en Vermaak (2006) zelf zijn enkele van de vele organisatiewetenschappers die aandacht hebben besteed aan deze veel voorkomende botsingen binnen organisaties. In de kern gaat het over de spanning tussen sturing van het management en de autonomie van de medewerker, waarbij het management in het algemeen meer wil sturen, maar de medewerker vaak juist meer autonomie wil (Noordewijk, 2015; De Bruijn 2012, De Caluwé en Vermaak, 2006). Binnen het kader van die oerconflict ligt de tegenstelling tussen wit van de medewerker en blauw vanuit het management voor de hand. Wat wel opvalt is dat de helft van de groepchefs óók een witte voorkeurskleur hebben en maar een chef blauw als dominante kleur heeft. Een dergelijke uitkomst laat zien dat de groepchefs zich wellicht meer thuis voelen bij de medewerkers en minder met het hogere management.

Wat kunnen we meer te weten komen over de samenhang tussen de blauwe dominantie en cognitieve weerstand? De volgende stellingen zitten achter het gecombineerde construct cognitieve weerstand:

- 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt'
- 'Ik denk dat de verandering doormaken iets slechts is'
- 'Ik geloof dat de verandering mijn werk zwaarder maakt'
- 'Ik geloof dat de verandering voor de organisatie voordelig is'
- 'Ik geloof dat de verandering voor mij persoonlijk voordelig is'

Een aantal van deze stellingen ligt dicht bij de blauwe kijk op veranderingen, die vooral over rationale plannen, geplande doelen en beheersbare projecten gaat. Om de items te waarderen op de Likert-schaal moeten immers voor en nadelen worden afgewogen om tot een oordeel te komen. Een dergelijke handeling past bij een blauwe groep. Bovendien gaat een gedeelte van de stellingen over de uitkomsten van de verandering, een onderwerp dat juist bij blauw van toepassing en veel minder bij de andere kleurgroepen –

en het minst bij wit waar de uitkomsten van een verandering niet van te voren worden bepaald. Ook is juist de stelling 'Ik denk dat de verandering doormaken iets slechts is' laag gewaardeerd, in tegenstelling tot 'Ik geloof dat de verandering de manier waarop dingen hier gedaan worden in gevaar brengt' wat gezien kan worden als stellingen over respectievelijk het proces en het doel van de verandering. Als laatste kan gesteld worden dat blauwe mensen veel vertrouwen hebben in de plannen en verwachten ze ook dat de doelen die op papier staan worden nagestreefd en zo zullen uitkomen. Als men het dan niet eens is met die plannen, dan wordt de cognitieve weerstand groter. Witte mensen ervaren juist minder weerstand dan blauw, terwijl dit haaks staat op de plannen. Wellicht komt dit omdat witte mensen minder verwachten dat de uitkomsten die op papier staan ook daadwerkelijk zo uitkomen. Wellicht verwachten witte medewerkers nog veel aanpassingen en onderhandelingen gaandeweg en ervaren ze meer ruimte om na te denken over alternatieve scenario's. Een kleur die haaks op de plannen staat betekent ook niet meteen meer weerstand. Sterker nog, van alle dominanten is wit het laagst wat betreft cognitieve weerstand. Het is wellicht minder vreemd dan in eerste instantie gedacht dat juist de blauwe medewerkers een hogere cognitieve weerstand hebben ten opzichte van de vorming van de forensische opsporing in Oost-Nederland.

Het feit dat de groep met de minste affectieve en cognitieve weerstand geen dominante kleurvoorkeur heeft kan iets zeggen over het belang van diversiteit en flexibiliteit van bepaalde opvattingen. Geen voorkeur hebben kan van verschillende kanten bekeken worden. Er kan gesteld worden dat men niet goed weet wat men vindt of denkt over veranderen van mensen en organisaties. Of er kan juist gezegd worden dat iemand kan schakelen tussen de vijf verschillende veranderstijlen.

De verschillende uitingen van weerstand vragen meer aandacht. Vooral de humoristische uitingen vertellen ons iets over de mate waarin men zich vrij voelt om negatieve uitingen te kunnen doen. Rodrigues en Collinson (1995) hebben onderzoek gedaan naar humor als uiting van weerstand. Ze zien humor als '*safety valve*' en als een niet-bedreigende manier van het uiten van een mening die niet overeenkomt met het management. Humor fungeert als een symbolische mantel waar doorheen weerstand kan worden geuit, terwijl tegelijkertijd de kans op sancties van het management geminimaliseerd wordt (Rodrigues & Collinson, 1995, p. 755). Beide onderzoekers benadrukken dat ook al gaat het over grapjes, de betekenis en invloed van deze uitingen niet onderschat moet worden. Het kan in het geval van de forensische opsporing aangeven dat men sancties van het hogere management vreest als iemand zich negatief uitlaat tegen de geplande verandering. In het geval van humoristische uitingen van weerstand werkt het beter om meer indirecte vormen van communicatie te hanteren, in plaats van bijvoorbeeld meer informatie over de verandering te geven. Er is wellicht meer behoefte aan laagdrempelige en impromptu gesprekken die samen meer een sfeer van vertrouwen zullen bewerkstelligen, zodat mensen zich veilig zullen voelen om hun negatieve gevoelens ten opzichte van de verandering te delen.

De cognitieve uitingen in de vorm van brieven aan het management spreekt van managers meer de luistervaardigheid aan, dan dat ideeën en perspectieven over de verandering toegevoegd moeten worden. Het 'oversellen' van een verandering is niet effectief als medewerkers als aanvaarden dat een verandering de organisatie wellicht goed zal doen. Zeker in het geval van de forensische opsporing, waarin men denkt dat de verandering voor de organisatie voordelig is, kan 'oversellen' ervoor zorgen dat men de verandering minder zal steunen. Piderit (2000) stelt dat men in het geval van een ambivalente cognitieve houding meer behoefte heeft aan een ander kijk op de verandering, in plaats van meer argumenten waarom een bepaalde verandering de juiste is.

De discrepantie die men heeft opgemerkt tussen 'ja zeggen en nee doen' kan als vorm van weerstand worden opgevat. Het idee van een losse koppeling tussen opvattingen en gedrag (Weick, 1969) biedt meer inzicht in dit fenomeen. Weick (1969) stelt dat gedrag zich onafhankelijk van opvattingen voordoen. Op individueel niveau laat iemand eerst bepaald gedrag zien en worden bedoelingen en voornemens achteraf gerationaliseerd. In plaats van zich te richten op plannen, voornemens en opvattingen kan men ook gedrag laten expliciteren of erover laten nadenken (De Caluwé en Vermaak, 2006). De losse koppeling tussen gedrag en opvattingen komen op die manier onder de loep te liggen. Impliciete opvattingen worden zichtbaar en het verschil met expliciete opvattingen wordt op die manier verhelderd en bewust gemaakt. Op deze manier worden gedrag en opvattingen aan elkaar verbonden (Weick, 1969).

Er is in dit onderzoek wel naar de context van het veranderproces gekeken, maar niet naar de historische context. Het is belangrijk om een veranderproces niet als vacuüm te zien, maar in de lijn van de verandering die zijn geweest en die in de toekomst liggen. Geslaagde en minder geslaagde veranderinitiatieven uit het verleden hebben invloed op de pogingen en processen in het heden (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Bovendien is het moment van de metingen op de verschillende locaties niet verder meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek is ondernomen terwijl de veranderingproces bezig was, wat betekende dat er tussen de verschillende meetmomenten nieuwe kennis is gecommuniceerd en beslissingen zijn genomen binnen de forensische afdeling. Dit kan de data hebben beïnvloed.

Binnen dit onderzoek zijn de onderzoekseenheden beperkt tot de groep medewerkers van de forensische opsporing en de kleine groep operationeel experts die daar als leidinggevenden boven staan. Nader onderzoek naar de opvattingen en invloed van managers van de eenheidsleiding die daar boven staan had zeker vruchtbaar kunnen zijn.

## 7 Aanbevelingen

Dit onderzoek naar het verband van weerstand en verandervoorkeuren bij de forensische opsporing geeft als afsluiting een aantal handelingsperspectieven voor de afdeling in Oost-Nederland. Als belangrijkste uitkomst kan gesteld worden dat de ambivalentie binnen de verschillende domeinen laat zien dat men niet heel erg voor de verandering, maar ook niet heel erg tegen de verandering is. Het draait binnen de verschillende domeinen om de nuance die zijn uitgelicht door de verschillende items nader te bekijken. Dit vraagt om genuanceerde en aangemeten handelingsperspectieven.



Voor de managers en leidinggevendenden binnen de forensische opsporing geldt dat de luistervaardigheden eerder aangesproken moeten worden dan de uitlegvaardigheden. Binnen de kleur blauw zit de aanname dat veranderingen uitgedacht en precies gepland kunnen worden en bovenal dat 'het beste plan' hiermee ontworpen wordt. Dit leidt vaak tot meer uitleg van de plannen omdat er van uit wordt gegaan dat iemand de plannen niet begrepen heeft, als deze persoon er niet ook achter staat. Bij nader inzien blijkt dat medewerkers zelfs geloven dat de verandering voordelig zal zijn voor de organisatie, maar tegelijkertijd dat het de dingen zoals die gedaan worden in gevaar brengt. Hier zit een bijzondere spanning die niet door meer uitleg of zelfs 'overselling' doorbroken gaat worden.

Organiseer bovendien binnen verandertrajecten ruimte om te onderhandelen. Waar in het verandertraject kan men de inbreng van de werkvloer gebruiken? Zorg dat wanneer iets op papier wordt gezet en 'vaststaat' als plan de tijd van onderhandelen is afgesloten. Dan wordt de blauwdruk van een plan meer zoals een blauwdruk is bedoeld: een te volgen plan tijdens de verandering.

Voor de groepchefs geldt dat een reflectie op de eigen rol vruchtbaar zal zijn. Het is bijzonder dat de voorkeuren van de groepchefs dicht bij de voorkeuren van de medewerkers liggen. Voelt men zich meer verbonden met de werkvloer dan met het management? Welke kracht zit er in specifieke rol van de groepchef? Het is belangrijk om de rol van deze groepchefs in het veranderproces meer te duiden en expliciet te maken.

Voor verder academisch onderzoek is het interessant om te analyseren wat de verbanden zijn tussen de verschillende locaties, de impact van de veranderingen en relatie tussen verandervoorkeur en de mate van weerstand. Is er tussen de verschillende locaties een verschil in verandervoorkeur en de mate van weerstand te ontdekken? Om dit te constateren moet het respondentenaantal hoog zijn, zodat er significante verschillen gevonden kunnen worden.

Als laatste is het aan te bevelen om de bevindingen van dit onderzoek te delen met de groepchefs en medewerkers van de forensische opsporing. Deze scriptie opende met de vijf organisatiewerelden die De Caluwé en Vermaak (2006) presenteren in hun theorie. Het is nu duidelijk welke wereldbeelden er de voorkeur hebben binnen de forensische opsporing in Oost-Nederland en welke niet. Het zorgt voor meer inzicht in de eigen opvattingen en in die van anderen als men weet wat men eigenlijk van het veranderen van mensen en organisaties vindt. Specifiekere terugkoppeling kan gedaan worden naar de groepchefs wiens individuele voorkeur is vastgesteld voor dit onderzoek. Een gesprek over de verschillende perspectieven op verandering kan onbegrip en conflictsituaties uit het verleden verhelderen maar ook bijdragen aan voorkomen van dergelijke situaties in de toekomst.

## Literatuur

- Argyris, Ch., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.
- Baarda, B., De Goede, M., Van Dijkum, C. (2011). *Basisboek: Statistiek met SPSS*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bartlett, A. and Kayser, T. (1973), *Changing Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Bartunek, J. M. (1993). The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change. *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, 322-349.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (1979). *Strategieën voor verandering*. Houten: Van Loghum Slaterus.
- Block, P. (2001). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548.
- Bruijn, de, H (2012). *Managing Professionals*. New York: Routledge.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Caluwé, L. D., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderaar*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. (2006) Denken over veranderen in vijf kleuren: puntentest. *Twijnstra Gudde Management Consultants*.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. New York: Sage.

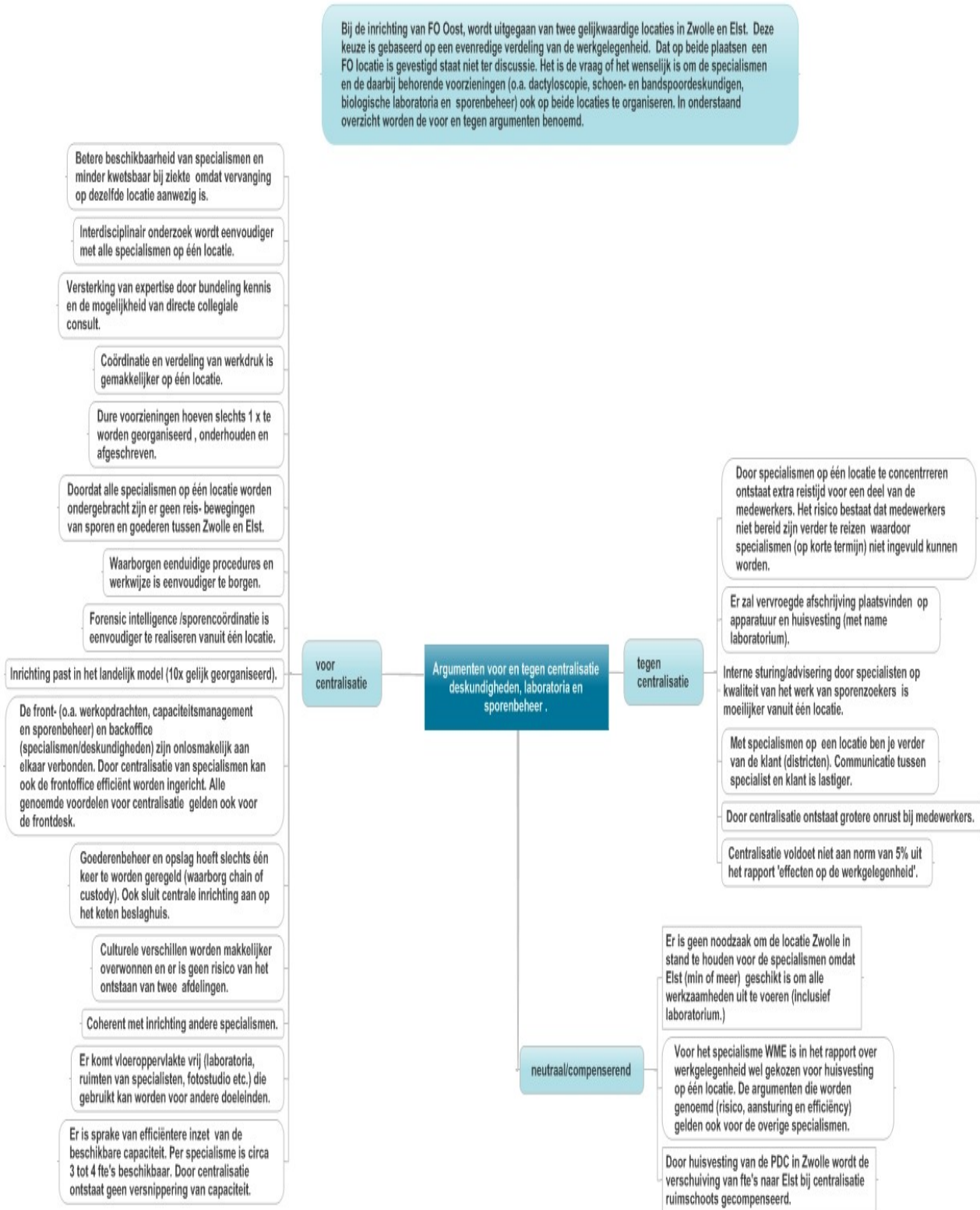
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444.
- Horn, J. (1989). *Veranderingen bij de politie*. Alphen aan den Rijn: Samsom HD, Tjeenk Willink.
- OON. (2015) *Inrichtingplan FO Oost, versie 2.4*. Apeldoorn: Politie.
- Jermier, J. M., Knights, D. E., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. New York: Taylor & Frances/Routledge.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Best of Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Best of Harvard Business Review*.
- Klein, J. A. (1984). Why supervisors resist employee involvement. *Best of Harvard Business Review*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Muijen, J. V., & Rupert, J. (2012). *Spanning in en rond organisaties Productief maken van variëteit en complexiteit*. Deventer: Kluwer.
- Noordewijk, M. (2015). *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*. New York: Palgrave
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

- Rodrigues, S., Collinson, D.L. (1995) Having Fun? Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies*, 16(5), 739-768.
- Sauro, J. (2010). A Practical Guide to Measuring Usability. Measuring Usability, LLC. Denver: Colorado.
- Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108.
- Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
- Van Nistelrooij, A., De Caluwé, L., & Schouten, N. (2007). Management consultants' colourful ways of looking at change: An explorative study under Dutch management consultants. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 243-254.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, 36(8), 543-548.
- Watson, G. (1971). Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, 14(5), 745-766.
- Weakland, J. H., Fisch, R., Watzlawick, P., & Bodin, A. M. (1974). Brief therapy: Focused problem resolution. *Family process*, 13(2), 141-168.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison Wesley: Reading.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weisbord, M. R. (1987). Toward third-wave managing and consulting. *Organizational Dynamics*, 15(3), 5-24.



# Bijlagen

Figuur 1: Afweging voor- en tegenargumenten centralisatie (uit: OON, 2015).



Figuur 2: Codeboom

Codeboom	#
Code System	409
Dit heb je nodig in veranderproces	0
Motivatie	0
Mensen meenemen	8
Mensen motiveren	6
Eigen kracht omvormen	2
Motivatie van binnenuit	2
Eigen kracht medewerkers	2
Energie van de uitvoerende mensen	1
Mensen moeten zin krijgen	1
Credits geven	1
Creëren verlokkelijk perspectief	1
Mensen in beweging krijgen	1
Het moet uit mensen zelf komen	1
Proces	0
Zaken loslaten	2
Proces is belangrijker dan doel	2
Praktische zaken ondergeschikt maken	2
Onderweg bijsturen	2
Iemand die overruled	1
Door blijven gaan	1
Beheersbaar proces	1
Dingen tussentijds bereiken	1
Eerst denken dan doen	1
Eerst plan, dan veranderen	1
Mijlpalen slaan	1
Quick wins	1
In kleine stappen er naartoe	1
In ontwikkeling blijven	1
Communicatie	0
Communicatie moet duidelijk	4
Contact maken via interesses	3
Communicatie zorgt voor begrip	2
Elkaar durven aanspreken	1
Met elkaar in gesprek gaan	1
Veel communiceren	1
Duidelijk uitleggen	1
Ruimte	0
Ruimte nodig	2
Ruimte voor kritiek	2
Creëren van ruimte en beweging	1
Ruimte voor rust	1
Ruimte voor ontwikkeling	1
Ruimte voor onderhandelen	1
Wisselgeld	3

Gemeenschappelijkheid	0
Gezamenlijke visie	3
Conformereren	1
Hele groep aanspreken	1
Afstemming met andere locaties	1
Er samen achterstaan	1
Dezelfde koers is belangrijk	1
Hetzelfde vertrekpunt	1
Gemeenschappelijk doel	1
Duidelijkheid	0
Duidelijke doelen	9
Eerst duidelijkheid, dan doen	1
Draagvlak	0
Mensen laten meedenken	4
Draagvlak creëren	2
Het moet zinvol zijn	1
Middin in werkvloer staan	1
Luisteren zorgt voor draagvlak	1
Communicatie	0
De stillen zijn belangrijk	2
In gesprek blijven	2
Warme communicatie	2
De stillen stimuleren	1
Doorzettingsmacht	0
Vrijblijvendheid weghalen	3
Beslissing van boven	2
Belangrijkste managers staan erachter	1
Win-win	6
Kaders	0
In kaders blijven	2
Binnen kaders blijven	2
Kaders scheppen	1
Sfeer	0
Terug naar goede sfeer	3
Goede sfeer is essentieel	2
Dynamisch evenwicht	4
Reflectie	0
Medewerkers nieuwe inzichten op laten doen	2
Elkaar spiegel voorhouden	2
Elkaar	4
Heilige huisjes doorbreken	4
Reframing	3
Veilig leerklimaat	3
Voor het beste gaan	3
Empatisch vermogen	3
Dieperliggende krachten ontwaren	3

Medewerker moet keuze maken	3
Zorgvuldige veranderaar	3
Uitleg zorgt voor begrip	1
Flexibiliteit	1
Impopulaire beslissingen maken	1
Veranderaar vrijmaken	1
Investeren in mensen	1
Waar kunnen we leren?	1
Leren van werkvloer	1
Met elkaar eens zijn	1
Nieuwe ontwikkelingen	1
Niet halsstarrig blijven	1
Veranderaar met doorzettingsmacht	1
Veranderen in mindset	1
Een verlokkelijk perspectief	1
Mensen naar elkaar luisteren	1
Niet afhankelijk van bemensing	1
Dit is fout gegaan in veranderproces	0
Geen gezamenlijkheid	0
Gezamenlijke visie wordt niet uitgevoerd	4
We doen het verschillend	1
Anti-Elst	1
Zwolle zorgt voor last	1
In eigen toko willen blijven	1
Op elke locatie iets anders	1
Eigen toko voortrekken	1
Denken in locaties	1
Vanuit locatie denken	1
Collegas niet gelijkgestemd	1
Geen ruimte	0
Geen onderhandeling mogelijk	3
Elst is bedreiging	2
Geen motivatie	0
Wij willen niet of we kunnen niet	1
Mensen willen niet	1
Vrijblijvendheid	0
Ruimte moet weg	1
Informeel leiderschap	1
Onmachtig tegen krachten	1
Proces	0
Geen mijlpalen	1
Te weinig tussentijds bereikt	1
Het was te veel	1
Schuiven in doelstellingen	1

Geen goede communicatie	0
Doelstellingen zijn niet duidelijk	7
Communicatie onvoldoende	4
Verwarring	2
Er is maar wat geroepen	1
Niet durven zeggen	1
Beslissing kwam onverwacht	1
Over de schutting gegooid	1
Wij horen niks	1
Niet altijd geluisterd	1
Niet eerlijk zijn	1
Botte bijl	1
Dingen niet uitspreken	1
Geen doorzettingsmacht	0
A zeggen en B doen	3
Gestokt bij de eenheidsleiding	1
Afspraak worden niet uitgevoerd	1
Besluitvorming duurde te lang	1
Onzorgvuldigheid	0
Niet zorgvuldig geweest	1
Managers roepen maar wat	1
Dit moet je niet doen in een veranderproces	0
Vrijblijvendheid	0
Individuele afspraken	3
Tegen plannen ingaan	2
Vrijblijvendheid	2
Uitzonderingen maken	1
Afspraken niet nakomen	1
Gezamenlijkheid	0
Coalities vormen	4
Gezamenlijke visie vormen	3
Recht tegen over elkaar staan	1
Doorzettingsmacht	0
Belangrijkste managers hoeven niet hun mening te verand	3
Beleid hoeft niet veranderd te worden	2
Topdown aansturing	2
Communicatie	0
Niks doen met inbreng	3
Gevechtshouding aannemen	1
Te lief zijn	1
Zomaar iets roepen	1
Laten afhangen van bemensing	5
Proces	0
Halverwege gaan overdenken	1
Gekke sprongen maken	1
Eerst denken dan doen	1

Motivatie	0
Ongemotiveerde mensen	1
Mensen tegen je hebben	1
Sfeer	0
Sfeer mag niet leidend zijn	2
Altijd naar dezelfde mensen gaan	2
Dieperliggende krachten ontwaren	2
Bedrijfsleven imiteren	2
Rooster het belangrijkste vinden	2
Mensen verlokken	1
Navelstaren	1
Reorganisatie vertragen	1
Rigide zijn	1
Samen centraliseren	1
Geen win-win	1
Dit mist in veranderproces	0
Nieuwe betekenissen	5
Bedrijfsleven mentaliteit	1
Geen kansen kunnen bieden	1
Doorzettingsmacht	0
Beslissing van boven	3
Dingen doen die we hebben afgesproken	2
Mensen niet unnen verplichten	2
Managers staan er niet achter	2
Niet doen wat is afgesproken	1
Weghalen van vrijblijvendheid	1
Gezamenlijkheid	0
Gezamenlijke visie uitvoeren	6
Geen gezamenlijke visie	4
Communicatie	0
Geen duidelijke communicatie	2
Schriftelijk meedelen	1
Dicht op management zitten	1
Dit gaat goed in het veranderproces	0
Wel gezamenlijke visie	9
Doelstellingen zijn duidelijk	2
FO wordt nog beter	1
We zijn al een FO	1
Perspectief op betere werkplek gecreeerd	1
Dit is er gebeurd in het veranderproces	0
Pijn	3
Knip in eerste en tweedelij	3
Veranderng is minimaal	2
Volgens het andere plan werken	2
Commitment is uitgesproken	1
Gezamenlijke visie in centralisatie... niet in locatie	1
In de pen gesprongen	1

Metacommunicatie		17
	Verlokken is een rot woord	1
	We zeggen hetzelfde	1
	Onrechtmatige discussie	1
	Ik snap de stelling niet	1
	Punten verspreid	2
	Stellingen niet waarderen	2
	We zijn het eens	3
Codes Varia		0
	Inzetplanning	4
	Denken versus doen	3
	Wij zijn de veranderaars	2
	Metafoor	2
	Eerste lijn is belangrijkst	2
	Wantrouwen	1
	Gezamenlijk verantwoordelijk	1
	Ziek worden	1
	We zijn pispaal	1
	Er is gegoocheld met cijfers	1
	We zijn niet bezig met FO Oost	1
	We zijn intermediair	1
	We doen het op onze eigen manier	1
	Waar we voor zijn	1
	Definities werkprocessen	1
	Veranderen is eng	1
	Van onderaf komt overeen met van bovenaf	1
	Het gaat eigenlijk over bezuinigingen	1
	Samen het lab in	1
	Reorganiseren is meer	1
	Piket	1
	Oppervlakkige ideeën zijn groot genoeg	1
	Naar de eerste lijn	1

Figuur 3: Normaalverdeling weerstandscategorieën

