



Universiteit Utrecht



Master thesis

Onderzoek naar leiderschapsrollen van
het middenmanagement bij organisatieveranderingen



Auteur: Conny Vos
Datum: 4 Juli 2016

Colofon

Auteur

Conny Vos (5738482)
c.vos2@students.uu.nl

Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (USBO)
Universiteit Utrecht

Begeleiders

1^{ste} beoordelaar & begeleider: Dhr. W.V. Vandenabeele
2^{de} beoordelaar: Mw. M. Thunnissen
Begeleider Arcadis: Dhr. W. van Lent

Datum

04-07-2016

Voorwoord

Beste lezer,

Vijf jaar geleden startte ik mijn HBO opleiding HRM op de Hogeschool Utrecht, met in mijn achterhoofd de ambitie dat ik zowel een praktijkgerichte opleiding als daarbij een wetenschappelijke verdieping wilde. Zo gezegd, zo gedaan en zodoende heb ik vorig studiejaar de premaster gevolgd om vervolgens deze Master Strategisch HRM te kunnen volgen op de Universiteit Utrecht. Afgelopen jaren heb ik ontzettend veel mogen leren over het mooie HRM-vakgebied en interessante ervaringen opgedaan, waarvoor ik erg dankbaar ben.

Ruim een half jaar geleden startte mijn zoektocht naar een organisatie waar ik mijn masteronderzoek zou kunnen uitvoeren. Via LinkedIn kwam ik terecht bij een interessante vacature van een afstudeeronderzoek bij Arcadis. Nadat ik aangenomen was, heb ik gezamenlijk met Arcadis mijn onderzoek verder afgestemd zodat ik kon afstuderen voor deze Master en middels het onderzoek ook een bijdrage kon leveren aan Arcadis.

Het uitvoeren van dit onderzoek heb ik niet alleen gedaan en ik ben erg blij met alle ondersteuning die ik gekregen heb! Daarom wil ik ten eerste mijn begeleider Wouter Vandenabeele vanuit de Universiteit Utrecht hartelijk bedanken voor alle steun, inhoudelijke feedback en adviezen waardoor ik mijn onderzoek tot een goed einde kon brengen. Daarnaast wil ik Arcadis bedanken voor de mogelijkheid om mijn masteronderzoek te kunnen uitvoeren. Een persoon bij Arcadis die ik in het bijzonder wil bedanken, is mijn begeleider Willy van Lent die mij heeft geholpen in het meedenken bij mijn onderzoek, waarbij ik veel vrijheid in de uitvoering ervan heb gekregen. Als laatste wil ik mijn lieve ouders, broertjes en zusjes, vriend, vriendinnen en studiegenootjes bedanken voor alle liefde en onvoorwaardelijke steun!

Hierbij het resultaat van mijn masteronderzoek waar ik het afgelopen halfjaar een mooie uitdaging in heb gehad! Veel leesplezier!

Conny Vos,
Juli 2016

Samenvatting

Doel – Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop het middenmanagement bij Arcadis momenteel zijn leiderschapsrol invult en welke leiderschapsrollen volgens stakeholders gewenst zijn om organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Om dit doel te kunnen realiseren is er een literatuurstudie gedaan en empirisch onderzoek uitgevoerd om zodoende de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Wat zijn de leiderschapsrollen van het middenmanagement bij Arcadis en welke leiderschapsrollen zijn gewenst om organisatieveranderingen succesvol te implementeren?* Leiderschapsrollen worden in dit onderzoek uiteengezet in de rol van/het perspectief op het middenmanagement, leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen.

Theorie – In de literatuurstudie zijn ten eerste diverse leiderschapsstijlen onderzocht, namelijk transactioneel, transformationeel (Bass, 1990), functioneel (Zaccaro et al., 2002) en instrumenteel (Antonakis & House, 2014) leiderschap. Vervolgens is ingegaan op diverse processen van organisatieverandering en de rol van context hierin. Daarna is de rol van/het perspectief op het middenmanagement bij de implementatie van organisatieveranderingen beschreven. Daaropvolgend zijn gewenste leiderschapsstijlen en –gedragingen welke bijdragen aan de succesvolle implementatie van organisatieveranderingen onderzocht.

Methode – Om empirische resultaten te verkrijgen is een casestudy verricht waarbij de kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd werd. Er zijn achttien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij zes verschillende onderzoeksgroepen. Deze onderzoeksgroepen betreffen het middenmanagement en vijf functiegroepen welke zich hiërarchisch en functioneel rondom het middenmanagement bevinden.

Conclusie/discussie – Er is inzicht geboden in de contextfactoren van de organisatieverandering aangezien deze invloed hebben op de effectiviteit van leiderschapsrollen bij organisatieveranderingen. De huidige leiderschapsrollen van het middenmanagement komen niet overeen met de gewenste leiderschapsrollen van het middenmanagement bij Arcadis, wat een verklaring is van het uitblijven van de gewenste succesvolle implementatie van de organisatieverandering. Een andere verklaring ligt in het feit dat niet aan alle voorwaarden is voldaan vanuit de theorie, waardoor het middenmanagement niet de gewenste leiderschapsrollen kon aannemen. De rol van het middenmanagement vanuit de theorie komt veelal overeen met de gewenste rol binnen Arcadis, namelijk dat deze als *change agent* moet fungeren bij organisatieveranderingen. De huidige leiderschapsstijlen van het middenmanagement zijn te veel transactioneel en functioneel en te weinig transformationeel en instrumenteel. Vanuit de theorie en de empirische resultaten zijn voornamelijk de laatste twee gewenst. Vanuit de empirische resultaten komt een groter en divers aantal leiderschapsgedragingen naar voren, die een relatie leggen tussen zowel leiderschapsstijlen als het middenmanagement en dit vormt een belangrijk discussiepunt om de huidige leiderschapstheorieën, het middenmanagementperspectief en de verandermanagementliteratuur aan te vullen.

Steutelwoorden – Organizeverandering, middenmanagementperspectief, leiderschapsstijlen, leiderschapsgedragingen

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Organisatiebeschrijving	8
1.3 Probleemstelling.....	9
1.3.1 Organisatieveranderingen binnen Arcadis.....	9
1.3.2 Onderzoek naar leiderschap bij organisatieverandering binnen Arcadis	10
1.4 Doel- en vraagstelling.....	11
1.5 Relevantie.....	12
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie	12
1.5.2 Praktische relevantie	13
1.5.3 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.6 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Leiderschap	15
2.1.1 Definitie leiderschap	15
2.1.2 ‘Task-oriented’ en ‘person-orientated’ leiderschap.....	16
2.1.3 Full Range Leadership Theory	17
2.1.4 Functioneel leiderschap.....	19
2.1.5 Instrumenteel leiderschap.....	19
2.2 Context en processen van organisatieveranderingen	20
2.2.1 Context organisatieveranderingen	20
2.2.2 Processen van organisatieveranderingen	21
2.2.3 Succesfactoren voor een gewenste implementatie.....	22
2.3 Het middenmanagement en organisatieveranderingen	24
2.3.1 Positie van het middenmanagement in de organisatie.....	24
2.3.2 Perspectief op het middenmanagement bij organisatieveranderingen	24
2.3.3 Voorwaarden voor het leveren van een strategische bijdrage.....	26
2.4 Leiderschapsstijlen en -gedragingen bij succesvolle organisatieveranderingen	26

2.4.1 Gewenste leiderschapsstijlen.....	26
2.4.2 Gewenste leiderschapsgedragingen	27
2.5 Verwachtingen	30
2.6 Conceptueel Model	32
3. Methodologische verantwoording	33
3.1 Aard van het onderzoek	33
3.2 Methoden van dataverzameling.....	34
3.3 Methoden van data-analyse	36
4. Resultaten.....	37
4.1 Organisatieverandering en context	37
4.1.1 Inhoud van de organisatieverandering	37
4.1.2 Context van de organisatieverandering.....	38
4.1.3 Huidig proces organisatieverandering.....	39
4.1.4 Gewenst proces van organisatieverandering.....	41
4.2 Rol van het middenmanagement	43
4.2.1 Positie	43
4.2.2 Perspectief middenmanagement bij organisatieveranderingen	44
4.2.3 Voorwaarden	46
4.3 Huidige en gewenste leiderschapsstijlen.....	48
4.3.1 Huidige leiderschapsstijlen.....	48
4.3.2 Gewenste leiderschapsstijlen.....	51
4.4 Huidige en gewenste leiderschapsgedragingen	52
4.4.1 Huidige leiderschapsgedragingen	53
4.4.2 Gewenste leiderschapsgedragingen	56
5. Discussie en conclusie	61
5.1 Discussie	61
5.1.1 Processen en context organisatieveranderingen	61
5.1.2 Rol van het middenmanagement	63
5.1.3 Huidige en gewenste leiderschapsstijlen.....	65
5.1.4 Huidige en gewenste leiderschapsgedragingen	67
5.2 Antwoord op hoofdvraag.....	70

5.3 Praktische aanbevelingen.....	71
5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	73
5.5 Implicaties.....	75
Literatuurlijst	76
Bijlage 1: Organisatiemodel The Cube	80
Bijlage 2: Topiclijsten	81
Bijlage 3: Codeboom.....	86

1. Inleiding

Organisaties zijn steeds vaker onderhevig aan veranderingen. Deze veranderingen betreffen allerlei ontwikkelingen in de maatschappij, de economie, de markt waarin organisaties opereren, de technologisering, toenemende concurrentie en de veranderende arbeidsmarkt (Huy, 2002). De afgelopen jaren is de behoefte en noodzaak van organisaties om te anticiperen op deze veranderingen en voortdurend te blijven innoveren, steeds groter geworden. Continue organisatieverandering blijkt essentieel voor organisaties om te kunnen concurreren en overleven in de veranderende omgeving (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2013). Derhalve vinden er binnen veel organisaties veranderingen plaats (Huy, 2002).

Zo geldt dit ook voor Arcadis, een grote, internationale ingenieurs- en consultancyorganisatie. *'De wereld van ruimtelijke ontwikkeling, bouw en vastgoed is volop in beweging'* (Arcadis, 2016a). Er is steeds meer vraag naar flexibiliteit, duurzaamheid, financierbaarheid en efficiëntie van projecten en werkzaamheden. Arcadis ziet het als noodzakelijk om zich in hoog tempo aan te passen aan de snelle ontwikkelingen wereldwijd (Arcadis, 2016a). De aandacht voor verandermanagement is sterk toegenomen de afgelopen jaren. Ondanks deze toename, blijkt uit onderzoek van McKinsey in 2008 dat 70 procent van alle organisatieveranderingen niet succesvol is. De belangrijkste reden hiervoor zou zijn dat leiders niet het vermogen hebben om invloed uit te oefenen op het gedrag van het management en van medewerkers (Isern, Meaney & Wilson (2009).

1.1 Aanleiding

Veranderingen behoeven een goede planning en moeten georganiseerd, aangestuurd en gecontroleerd worden (Gill, 2002). Dit is echter niet voldoende. *'Change requires good management, but above all it requires effective leadership.'* (Gill, 2002, p. 317). Het implementeren van geplande organisatieveranderingen blijkt één van de grootste uitdagingen te zijn voor leiders (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache & Alexander, 2010). In de afgelopen jaren is er groeiende aandacht voor de rol van leiderschap bij succesvolle organisatieveranderingen. Er is door verschillende onderzoeken aangetoond dat de rol van leiders in het veranderingsproces daadwerkelijk effect heeft op het succes van de verandering. Hierbij wordt aangenomen dat de gedragingen van een leider invloed uitoefenen op de organisatieverandering en de implementatie hiervan (Higgs & Rowland, 2011). In dit onderzoek zal de focus niet liggen op het leiderschap van het senior management, maar juist op de leiderschapsrol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te dragen vanuit de literatuur.

Ten eerste is er een groeiend aantal onderzoeken welke de cruciale strategische rol die het middenmanagement heeft bij het implementeren van organisatieveranderingen, aantoont (o.a. Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008; Rouleau & Balogun, 2011). Het middenmanagement zou een centrale rol in het proces van organisatieveranderingen moeten hebben aangezien zij een grote impact heeft op het al dan niet slagen van de organisatieveranderingen (Giangreco & Peccei, 2005; Wooldridge et al., 2008). Echter, deze strategische rol van het middenmanagement wordt ondergewaardeerd in organisaties (Huy, 2002). De tweede reden ligt in de positie van het middenmanagement, namelijk dat deze in zijn intermediaire positie in de organisatie als

tussenpersoon kan optreden tussen en invloed kan uitoefenen op zowel de strategische top als het operationele managementniveau van een organisatie. Hierbij fungeert het middenmanagement als belangrijke mediator tussen verschillende niveaus en afdelingen binnen een organisatie (Wooldridge et al., 2008). Aangezien het middenmanagement in staat is om invloed uit te oefenen naar meerdere stakeholders binnen een organisatie, wordt het middenmanagement tegenwoordig steeds vaker gezien als potentiële *'change agents'* (Huy, 2002; Wooldridge et al., 2008).

De derde reden welke vanuit de literatuur naar voren komt is dat het middenmanagement enerzijds wordt gezien als een passieve schakel en anderzijds als een actieve schakel in een organisatieveranderingsproces. Het middenmanagement is aan de ene kant de ontvanger van de organisatieverandering waarbij het middenmanagement dit zelf moet interpreteren en verwerken. Hierbij heeft het middenmanagement vaak zelf geen invloed op het ontwerpen van de organisatieverandering en de besluitvorming hierin. Aan de andere kant wordt het middenmanagement door het senior management vaak verantwoordelijk gesteld voor de implementatie van organisatieveranderingen. Hierbij moeten zij de strategie vertalen naar het operationele niveau (Balogun & Johnson, 2004). Volgens Balogun & Johnson (2004) is het van belang op welke manier het middenmanagement de organisatieverandering interpreteert omdat dit gevolgen heeft voor de manier waarop zij de organisatieverandering zien en implementeren. Hierbij stellen O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid en Self (2010) dat wanneer het middenmanagement niet volledig achter de organisatieverandering staat of zich niet volledig inzet hiervoor, de implementatie van de verandering niet goed zal verlopen en het gewenste resultaat zal uitblijven. Maar Huy (2002) betoogt dat een groot aantal middenmanagers wel bereid is om de veranderingen te leiden en te implementeren.

Ten slotte stellen Balogun en Johnson (2004) dat de rol van het middenmanagement als *agents of change* steeds belangrijker zal worden bij organisaties die in toenemende mate complexer en geografisch verspreid worden. Dit is in het bijzonder van toepassing voor Arcadis omdat Arcadis een omvangrijke, complexe organisatie is, welke verspreid is over een groot aantal vestigingen binnen diverse landen en continenten. De reden waarom de rol van het management als *agents of change* in dergelijke organisaties steeds belangrijker wordt, is volgens Balogun en Johnson (2004) dat het senior management steeds minder een actieve rol speelt in het besturen van veranderingen maar meer op een afstand blijft. De uitkomsten van een organisatieverandering zouden daarom veel minder afhangen van de daden van het senior management en daarentegen veel meer van de acties, gedragingen en persoonlijke ervaringen van het middenmanagement (Balogun & Johnson, 2004).

1.2 Organisatiebeschrijving

Arcadis is een internationaal opererende ingenieurs- en consultancyorganisatie op het gebied van gebouwen, infrastructuur, milieu en water. In 1888 werd Arcadis opgericht en ze is inmiddels uitgegroeid tot een wereldwijd bekende, beursgenoteerde organisatie waar bijna 30.000 medewerkers werkzaam zijn op meer dan 25.000 projecten in 70 landen. Voorbeelden van projecten waar Arcadis aan meegewerkt heeft zijn: het Rijksmuseum in Amsterdam, de Kingdom Tower in Saudi-Arabië, de hoge snelheidslijn in Canada, etc. Binnen Arcadis wordt dan ook projectmatig gewerkt en in deze

projecten werkt Arcadis samen met klanten op het gebied van architectuur, master planning, projectmanagement, kostenbeheer, milieu- en watervriendelijke oplossingen en business advisory. Klanten van Arcadis bevinden zich zowel in de publieke als in de private sector en waarbij voorheen de meerderheid van de opdrachten vanuit klanten in de publieke sector kwam, streeft Arcadis nu naar een evenwichtige verdeling tussen die sectoren vanwege het spreiden van kansen en risico's (Arcadis, 2016a).

De organisatie Arcadis Nederland is verdeeld in drie divisies, namelijk Gebouwen, Mobiliteit en Water & Milieu. Elke divisie is opgebouwd uit een aantal marktgroepen en deze marktgroepen zijn vervolgens opgebouwd uit enkele adviesgroepen. De visie en waarden van Arcadis berusten op vier pijlers, namelijk duurzaamheid, integriteit, klantgericht werken en samenwerking. De branche waarin Arcadis opereert is continu in verandering; de vraag om toekomstbestendige huisvesting, technologische innovaties, de economische situatie en duurzaam ondernemen spelen hierbij een grote rol. Door deze ontwikkelingen is Arcadis genoodzaakt om constant te anticiperen op en mee te veranderen met deze veranderingen in de markt. Het managen van die veranderingen en het ondersteunen van de organisatie in de verandertrajecten wordt daarom een steeds belangrijker aspect binnen de HR-afdeling van Arcadis (Arcadis, 2016a).

1.3 Probleemstelling

Om de probleemstelling van dit onderzoek goed te kunnen formuleren, zullen eerst de belangrijkste organisatieveranderingen binnen Arcadis uitgewerkt worden. Vervolgens zullen onderzoeksresultaten uit eerdere onderzoeken binnen Arcadis naar leiderschap en organisatieveranderingen aan bod komen.

1.3.1 Organizatieveranderingen binnen Arcadis

Binnen Arcadis hebben de afgelopen jaren diverse organisatieveranderingen plaatsgevonden, momenteel zijn er veranderingen en kijkend naar de toekomst worden er nog veel organisatieveranderingen verwacht. Eén van de belangrijkste veranderingen is 'The Cube': het nieuwe organisatiemodel van Arcadis. In 2013 waren alle Europese activiteiten per land georganiseerd, de samenwerking tussen de landen was beperkt en de expertise en marktkennis was opgeslagen in losse zuilen. Daarom is in 2014 een nieuw organisatiemodel ontwikkeld, namelijk The Cube. Dit organisatiemodel zorgt voor verbinding tussen de drie dimensies van Arcadis, namelijk 'sub-regions', 'market sectors' en 'business lines' en daarmee wordt de samenwerking, het succes en de groei van Europese projecten verbeterd. Alle activiteiten binnen Arcadis zijn in die drie dimensies verdeeld. Deze organisatieverandering is geïnitieerd vanuit Corporate en is vanuit daar doorgevoerd naar de regio's en landen (Arcadis, 2016c). De *sub-regions* zijn verantwoordelijk voor de projecten en de meerderheid van de medewerkers en zij focussen op de winstgevendheid van de organisatie. De *market sectors* richten zich op de groei door het verkrijgen van een breder inzicht in de marktsectoren en zij zijn verantwoordelijk voor het managen van de relaties met de klanten. De *business lines* focussen zich op de organische groei van de organisatie door het ontwikkelen en leveren van krachtige 'value propositions' – diensten die geleverd worden aan klanten die de waarde hiervan belangrijk achten. Om deze drie dimensies van Arcadis te ondersteunen, zijn de 'enabling functions'

als basis gesteld om ondersteuning te leveren aan de organisatie op allerlei gebieden. Afdelingen zoals HR, marketing en communicatie, Finance, Legal, ICT, gezondheid en veiligheid, etc., vallen onder deze *enabling functions* (Arcadis, 2016c).

Naast bovengenoemde organisatieverandering zijn er ook nog een aantal andere organisatieveranderingen binnen Arcadis. Een verandering die in lijn ligt met The Cube is 'Europe 2.0'. Zoals aangegeven waren in 2013 alle Europese activiteiten per land georganiseerd, was de samenwerking tussen de landen beperkt en waren de expertise en marktkennis opgeslagen in losse zuilen. Om dit probleem aan te pakken is het nieuwe organisatiemodel opgericht en is Arcadis bezig met een centraliseringslag van het voorheen verdeelde Arcadis in tientallen landen in Europa naar drie regio's, de *sub-regions*: Noord-Europa, Centraal Europa en Zuid-Europa. In Nederland heeft dit geen grote impact voor Arcadis (Arcadis, 2016c). Een andere organisatieverandering is het 'Performance Excellence'-programma. Dit programma is erop gericht om de aanpak en de processen binnen Arcadis te optimaliseren en te harmoniseren zodat er efficiënter gewerkt wordt. Hierbij zijn vijf succesfactoren opgesteld, namelijk: werken gebaseerd op focus en verandering, de beste medewerkers aannemen die geschikt zijn voor het doel, het gebruiken van duidelijke en uniforme richtlijnen en procedures, elkaars sterkten benutten en het stimuleren, motiveren, mogelijk maken en leiden van veranderingen (Arcadis, 2016b). Deze verandering is geleidelijk geïmplementeerd en had niet zo een grote impact als The Cube.

In dit onderzoek zal de focus liggen op één verandering binnen Arcadis, namelijk The Cube, binnen de Nederlandse context. Hier is ten eerste voor gekozen om het onderzoek in de praktijk verder af te bakenen dan organisatieveranderingen over het algemeen. De tweede reden is dat The Cube een strategische verandering betreft, welke elke medewerker in de organisatie raakt. Ten derde heeft deze organisatieverandering nog niet het gewenste resultaat gehad in de organisatie terwijl het implementatieproces al achter de rug had moeten zijn. Op het operationele werkniveau binnen Arcadis zouden de medewerkers niet exact weten wat The Cube inhoudt en wat dit daadwerkelijk betekent voor hun werkzaamheden. Het gewenste resultaat is echter dat alle medewerkers volgens het nieuwe organisatiemodel moeten gaan werken (Arcadis, 2016b).

1.3.2 Onderzoek naar leiderschap bij organisatieverandering binnen Arcadis

Eén van de vijf jaarthema's van HR Europa binnen Arcadis richt zich op '*leadership and change*' en daarmee focust Arcadis zich op de leiders van elk managementniveau van de organisatie. De focus hierin ligt op het vermogen van het buiten de grenzen van de eigen afdeling kunnen kijken. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek '*Your Voice*' dat jaarlijks uitgevoerd wordt binnen Arcadis, blijkt dat medewerkers in 2014 en in 2015 'het leiderschap' van leiders binnen Arcadis Nederland het laagst scoren, in vergelijking met tien andere gebieden, waaronder de eigen werkzaamheden, het salarisbeleid, ontwikkeling en training, etc. Met betrekking tot leidinggeven en organisatieveranderingen, blijkt dat de meerderheid – 55% in 2014 en 57% in 2015 – van alle werknemers Arcadis Nederland het oneens is met de stelling '*leaders in our company (Arcadis) implement change effectively*' (Arcadis, 2015, 2016d).

1.4 Doel- en vraagstelling

In de vorige paragrafen is gebleken dat continue organisatieverandering belangrijk is (Carter et al., 2013) en dat het effectief leiderschap vereist om een geplande verandering goed te kunnen implementeren (Gill, 2002; Battilana et al., 2010). Daarbij heeft het middenmanagement een cruciale strategische rol bij het implementeren van organisatieveranderingen (Wooldridge et al., 2008). Binnen de onderzoeksorganisatie Arcadis heeft de geplande organisatieverandering The Cube nog niet voldoende resultaat gehad (Arcadis, 2016b). Bovendien blijkt uit een kwantitatief onderzoek binnen Arcadis dat de meerderheid van alle medewerkers Arcadis Nederland van mening is dat organisatieveranderingen niet effectief geïmplementeerd worden (Arcadis, 2015, 2016d). Zodoende zal in dit onderzoek de focus liggen op het leiderschap van het middenmanagement bij Arcadis. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop het middenmanagement bij Arcadis momenteel zijn leiderschapsrol invult en welke leiderschapsrollen volgens stakeholders gewenst zijn om organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Daarom zal de volgende onderzoeksvraag centraal staan in dit onderzoek:

Wat zijn de leiderschapsrollen van het middenmanagement bij Arcadis en welke leiderschapsrollen zijn gewenst om organisatieveranderingen succesvol te implementeren?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen

1. Welke leiderschapsstijlen worden er in de literatuur onderscheiden?
2. Wat zijn processen van organisatieverandering en wat is de rol van de context hierin volgens de literatuur?
3. Wat is volgens de literatuur de rol van het middenmanagement bij de implementatie van organisatieveranderingen?
4. Welke leiderschapsstijlen en –gedragingen van het middenmanagement dragen bij aan de succesvolle implementatie van organisatieveranderingen volgens de literatuur?

Empirische deelvragen

1. Welke processen van organisatieverandering hebben er plaatsgevonden binnen Arcadis en wat is de context van deze veranderingen?
2. Wat is de huidige en gewenste rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen binnen Arcadis volgens de stakeholders?
3. Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsstijlen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?
4. Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?

De stakeholders die van belang zijn voor dit onderzoek binnen Arcadis zijn Marktgroep Directeuren, Sectorleiders, Hoofden Adviesgroepen (=middenmanagement), Teamleiders, Adviseurs en HR-managers.

1.5 Relevantie

In deze paragraaf zal de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek uitgelicht worden.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij in de discussie in de wetenschap betreffende leiderschap van het middenmanagement in een veranderingscontext op drie manieren.

Om een dieper niveau van inzicht te creëren in de wijze waarop veranderingen in de praktijk werken en succesvol zijn, noemen Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) het belang van de contextfactoren. Huidig wetenschappelijk onderzoek naar organisatieveranderingen zou tekort schieten in het onderzoeken van deze relatie. In toekomstig onderzoek zou er daarom een focus moeten liggen op de context, de inhoud en het proces van organisatieverandering en de interactie tussen deze drie aspecten. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan in oorzaken waarom organisatieveranderingen falen – in 70% van de gevallen (Isern et al., 2009) – en de daarmee samenhangende voorwaarden voor een succesvolle organisatieverandering (Pettigrew et al., 2001). De context van een verandering blijkt erg belangrijk te zijn voor de mate van de impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag. Leiderschapsrollen en –gedragingen in een veranderingscontext zijn nog onderbelicht geweest in wetenschappelijk onderzoek volgens Higgs en Rowland (2011). Ook Avolio, Walumba en Weber (2009) stellen dat er behoefte is aan meer leiderschapstheorieën in verschillende contexten. Daarom draagt dit onderzoek ten eerste bij aan de wetenschap door de contextfactoren van organisatieveranderingen mee te nemen bij onderzoek naar leiderschap.

Avolio et al. (2009) zijn van mening dat er in toekomstig onderzoek meer aandacht besteed moet worden aan kwalitatieve studies over leiderschap, omdat er in de afgelopen decennia voornamelijk kwantitatieve studies zijn uitgevoerd. De kritiek op deze kwantitatieve benadering is dat deze er niet in slaagt om inzicht te geven in de werkelijke leidersgedragingen van managers (Higgs & Rowland, 2005). Daarnaast betogen Higgs en Rowland (2011) dat het vele empirische, kwantitatieve onderzoek naar leiderschap niet direct in verband staat met de literatuur over verandermanagement. Daarom is er vraag naar kwalitatief onderzoek (Avolio et al., 2009). De gestelde onderzoeksvraag zal beantwoord worden door middel van de kwalitatieve onderzoeksmethode en daarom is dit onderzoek ten tweede wetenschappelijk relevant. Door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek kan er namelijk meer inzicht komen in de werkelijke leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bij organisatieveranderingen in een bredere context, zoals Higgs en Rowland (2011) betogen. In hoofdstuk 3 zal de kwalitatieve onderzoeksmethode verder toegelicht worden.

Er is een groeiend aantal onderzoeken dat de cruciale strategische rol die het middenmanagement heeft in het implementeren van strategische veranderingen, aantoont (Wooldridge et al., 2008). Balogun en Johnson (2005) stellen echter dat er meer onderzoek nodig is welke inzicht kan geven in de manier waarop het middenmanagement, gezien haar centrale rol in het veranderingsproces, een bijdrage kan leveren aan de uitkomsten van de verandering. Ook hierbij is er een behoefte aan onderzoek in verschillende contexten (Balogun & Johnson, 2005). Door dit onderzoek uit te voeren bij

Arcadis in de Nederlandse context en vanuit het perspectief van een organisatie van professionals – technici, ingenieurs en consultants – draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap omdat in deze context nog geen onderzoek is gedaan naar leiderschapsrollen van het middenmanagement bij organisatieveranderingen.

1.5.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek ontstaat vanuit verschillende factoren. Ten eerste blijkt uit 'Your Voice' dat werknemers bij Arcadis van mening zijn dat leiders veranderingen niet efficiënt doorvoeren en daarbij komt verder uit 'Your Voice' naar voren dat het middenmanagement een essentiële rol speelt bij het implementeren van organisatieveranderingen (Arcadis, 2016d). Ten tweede ontstaat een grote druk op het middenmanagement door alle veranderingstrajecten. Dit is enerzijds vanwege de hoeveelheid aan veranderingstrajecten en anderzijds door het ontbreken van de coördinatie bij de veranderingstrajecten. Ten derde is er gebrek aan een goed geïmplementeerd leiderschapsmodel voor onder andere het middenmanagement. Ten vierde worden de beoogde organisatieveranderingen niet goed geïmplementeerd omdat uit de praktijk blijkt dat medewerkers op het operationele werkniveau binnen Arcadis niet precies weten wat de organisatieverandering voor hen betekent (Arcadis, 2016b). Arcadis erkent dat passend en effectief leiderschap van het middenmanagement van essentieel belang is om organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Gezien deze genoemde aspecten is het voor Arcadis praktisch gezien relevant om dit onderzoek uit te voeren.

1.5.3 Maatschappelijke relevantie

De hedendaagse maatschappelijke situatie past goed bij de relevantie van dit onderzoek. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven, zijn organisaties steeds vaker onderhevig aan veranderingen welke zich in de omgeving van organisaties afspelen. Willen organisaties blijven concurreren en overleven in deze veranderende omgeving, is het essentieel dat ze zelf ook continu mee veranderen (Carter et al., 2013). Elke organisatie heeft te maken met een omgeving die continu in verandering is en dit vereist effectief leiderschap volgens Gill (2002), om hierop binnen de organisatie te anticiperen. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de Nederlandse context en is daarom maatschappelijk gezien relevant omdat andere organisaties in Nederland zich in dezelfde dynamische omgeving bevinden. Door te onderzoeken welke leiderschapsrollen van het middenmanagement gewenst zijn bij organisatieveranderingen, kan er inzicht ontstaan in de manier waarop er door middel van onder andere leiderschap geanticipeerd kan worden op de dynamische omgeving in Nederland. Bovendien wordt de maatschappelijke relevantie gecreëerd door de onderzoeksorganisatie Arcadis. Arcadis opereert naast internationaal, ook veel in Nederland en heeft klanten in de publieke en private sector. Voor klanten is het tevens van belang dat Arcadis zich blijft ontwikkelen en vernieuwen waarbij interne organisatieveranderingen horen. Op die manier kan Arcadis in de toekomst voldoen aan de klantvraag. Dit onderzoek is vanwege dit aspect ook maatschappelijk relevant.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader gepresenteerd worden waarbij antwoord gegeven wordt op de theoretische deelvragen. Het theoretisch kader zal afgesloten worden met een aantal verwachtingen

en een conceptueel model waarin de hoofdlijnen van het theoretisch kader overzichtelijk weergegeven worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de methodologische verantwoording van dit onderzoek aan bod komen. Daaropvolgend gaat hoofdstuk 4 in op de resultaten welke voortkomen uit de kwalitatieve interviews waarbij de empirische deelvragen van dit onderzoek beantwoord zullen worden. In hoofdstuk 5 zal de discussie en conclusie gegeven worden ten aanzien van de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek. Ten slotte wordt de gebruikte literatuur van dit onderzoek weergegeven in de literatuurlijst en zijn er een aantal ondersteunende bijlagen toegevoegd.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal de al bestaande wetenschappelijke kennis over het onderwerp inzichtelijk gemaakt worden. Het theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van de vier theoretische deelvragen. Dit onderzoek richt zich op de leiderschapsrollen van het middenmanagement en in deze literatuurstudie zullen deze leiderschapsrollen ingevuld worden als leiderschapsstijlen, de rol en positie van het middenmanagement en leiderschapsgedragingen. Op basis van deze literatuurstudie zullen er verwachtingen geformuleerd worden voor het verdere empirische onderzoek. Ten slotte zal een conceptueel model gepresenteerd worden waarin het theoretisch kader schematisch weergegeven zal worden. Deze literatuurstudie zal antwoord geven op de vier theoretische deelvragen:

1. *Welke leiderschapsstijlen worden er in de literatuur onderscheiden?*
2. *Wat zijn processen van organisatieverandering en wat is de rol van de context hierin volgens de literatuur?*
3. *Wat is volgens de literatuur de rol van het middenmanagement bij de implementatie van organisatieveranderingen?*
4. *Welke leiderschapsstijlen en –gedragingen van het middenmanagement dragen bij aan de succesvolle implementatie van organisatieveranderingen volgens de literatuur?*

2.1 Leiderschap

“In industrial, educational, and military setting, and in social movements, leadership plays a critical, if not the most critical, role, and is therefore an important subject for study and research” (Bass, 1990, p. 20). Zoals Bass ook aanduidt, speelt leiderschap een essentiële rol in allerlei dagelijkse activiteiten waarin mensen zich voortbewegen. Leiderschap is eveneens één van de meest onderzochte fenomenen binnen de sociale en gedragsmatige-wetenschappen, aldus Day en Antonakis (2012). Al dit wetenschappelijk onderzoek toont aan dat leiderschap essentieel is in landen, organisaties en binnen teams (Antonakis & House, 2014). Al langer dan honderd jaar wordt er veelvuldig onderzoek uitgevoerd naar leiderschap, waarbij er nog steeds veel onbekend is. Als gevolg van de grote hoeveelheid wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap, zijn er talloze definities en theorieën over leiderschap. Aangezien leiderschap een complex en divers fenomeen is, is er geen algemeen accepteerde definitie van leiderschap binnen de wetenschap (Day & Antonakis, 2012). Omdat dit onderzoek een bepaalde kadering behoeft, zal nu omschreven worden wat leiderschap inhoudt en welke definitie van leiderschap gehanteerd zal worden in dit onderzoek.

2.1.1 Definitie leiderschap

Omdat er veel definities van leiderschap bestaan, zal eerst omschreven worden welke aspecten en concepten voornamelijk in deze definities naar voren komen. De definitie van leiderschap bevat volgens de meeste leiderschapsscholen de volgende aspecten: *“An influencing process – and its resultant outcomes – that occurs between a leader and followers and how this influencing process is explained by the leader’s dispositional characteristics and behaviours, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs”* (Day & Antonakis, 2012, p.5). Volgens Day en Antonakis (2012) omvat leiderschap aspecten betreffende de leider als

persoon zijnde, zijn of haar leiderschapsgedragingen, de impact van de leider, het interactieproces tussen de leider en zijn of haar volgers en de rol van de context. Dit perspectief op leiderschap is vrij breed. Een expliciete definitie van leiderschap, welke regelmatig benoemd wordt in de wetenschappelijke literatuur, is de definitie van één van de meest invloedrijke en belangrijkste wetenschappers binnen de leiderschapsliteratuur, namelijk Dr. B.M. Bass. Hij definieert leiderschap als volgt: *'An interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them'* (Bass, 1990, p.19). Deze definitie wordt vaak benoemd in de wetenschappelijke literatuur omdat deze definitie veelomvattend is. Bovendien komt in deze definitie het aspect *'agents of change'* naar voren als kenmerk van leiders, wat bijzonder van toepassing is in dit onderzoek omdat het gaat over leiderschap bij organisatieveranderingen. Daarnaast spreekt Bass (1990) in deze definitie over het restructureren van een situatie, wat tevens duidt op veranderingen. Om bovengenoemde drie redenen zal daarom in dit onderzoek de leiderschapsdefinitie van Bass (1990) gehanteerd worden. Er zal nu worden ingegaan op een aantal leiderschapstheorieën welke als belangrijk worden geacht in de literatuur en welke passend zijn bij dit onderzoek.

2.1.2 'Task-oriented' en 'person-orientated' leiderschap

Het *'task-oriented and person-oriented behaviors model'* is een klassiek en veelgebruikt model betreffende leiderschapsgedragingen. Dit model is in eerste instantie ontwikkeld door Blake en Mouton in 1964 en er is later veel onderzoek naar gedaan (Day & Antonakis, 2012). Dit model geeft de grote meerderheid van dagelijkse leiderschapsactiviteiten van managers weer en het is een belangrijk model om de effectiviteit van leiderschap te analyseren. Volgens deze theorie wordt leiderschap geoperationaliseerd in de focus op taken – het initiëren van structuur – en de focus op mensen – beschouwend (Day & Antonakis, 2012). De *task-orientated* gedragingen van een leider zijn gerelateerd aan de structuur, het design en de controle van de organisatie, het vaststellen van routines om organisatiedoelstellingen te behalen (Bass, 1990) en voor het ontwikkelen en opstellen van organisatieveranderingen (Battilana et al., 2010). De *person-orientated* gedragingen van een leider bevorderen de interactie tussen medewerkers binnen de organisatie en het beleid voor een eerlijke behandeling van alle werknemers en dragen bij aan het ontwikkelen van een goed sociaal klimaat (Bass, 1999). De gedragingen van *person-orientated* leiders zijn essentieel om de geplande organisatieveranderingen te implementeren omdat deze leiders in staat zijn om hun medewerkers hiervoor te motiveren (Battilana et al., 2010). Bass (1990) stelt dat leiders over het algemeen beter zijn wanneer zij de taak-georiënteerde en persoon-georiënteerde leiderschapsgedragingen integreren. Een effectief leider zou dus beide leiderschapsgedragingen gericht op de taken en op mensen moeten vertonen om succesvolle prestaties te bereiken. Dit leiderschapsmodel was de dominante leiderschapsstroming in de jaren '50 en 60. In dit onderzoek zal daarom inhoudelijk niet verder ingegaan worden op dit leiderschapsmodel. Het idee achter de volgende leiderschapstheorie, de 'Full Range Leadership Theory', is om verder te gaan dan enkel deze twee gedragsmatige leiderschapstheorieën betreffende taken en personen (Day & Antonakis, 2012).

2.1.3 Full Range Leadership Theory

Eén van de meeste bekende en empirisch bewezen leiderschapstheorieën is de '*Full Range Leadership Theory*' van Bass, waarvan de basis is gelegd in 1985. Binnen deze leiderschapstheorie worden negen dimensies onderscheiden welke in drie leiderschapsstijlen te vatten zijn, namelijk transactioneel, transformatieel en laissez-faire leiderschap (Bass, 1999).

Een transactioneel leider is voornamelijk gericht op taken, resultaten en presteren naar verwachting. Transactionele leiders maken functie- en taakvereisten duidelijk en voorzien hun medewerkers van negatieve en positieve beloning gebaseerd op de prestaties van medewerkers (Bass, 1990; Avolio & Yammarino, 2013). Hierbij is de relatie tussen de transactionele leider en de medewerker voornamelijk gericht op het voldoen van de eigen belangen (Bass, 1999). Transactionele leiders hebben een dergelijke invloed op medewerkers omdat het voor medewerkers van belang is om te handelen naar de wil van de leider (Bass, 1990). De drie factoren waar transactioneel leiderschap uit bestaat zijn (Avolio & Yammarino, 2013, p. 9-10):

- '*Contingent reward*': leiderschap gebaseerd op economische en emotionele uitwisseling door het verduidelijken van functievereisten en door beloning bij de gewenste uitkomsten. Dit aspect is gericht op een opbouwende transactie en is in staat om medewerkers te motiveren.
- '*Management-by-exception active*': leiderschap gefocust op negatieve uitkomsten waarbij de manager actief op zoek gaat naar fouten die gemaakt worden door medewerkers.
- '*Management-by-exception passive*': leiderschap dat lijkt op de actieve variant waarbij de manager afwacht totdat er daadwerkelijk iets fout gaat en gaat er daarna pas naar handelen.

De transactionele leiderschapsstijl wordt in de literatuur ook wel gezien als de traditionele leiderschapsstijl. De laatste 20 jaar vindt er een verschuiving plaats binnen de leiderschapstheorieën naar een meer charismatische en inspirerende leiderschapsstijl (Avolio et al., 2009). Als dit in verband gebracht wordt met leiderschap van het middenmanagement, stelt Stoker (2006) dat het middenmanagement zich in de afgelopen jaren meer op de mens-georiënteerde taken richt en dat de aandacht voor het werkproces en de taken minder wordt. Dit duidt tevens de verschuiving aan van de traditionele transactionele leiderschapsstijl, naar een meer transformatieel leiderschapsstijl. Volgens Stoker (2006) zijn het coachen en ontwikkelen van medewerkers belangrijke taken van het middenmanagement en moet zij daar een grotere focus op leggen dan op het sturen op resultaten. Ondanks het feit dat deze verschuiving in de rol van het middenmanagement plaatsvindt, is de uitvoering van die rol in de praktijk nog niet optimaal. Het middenmanagement zou zich nog te veel focussen op het sturen op resultaten, werkzaamheden en inhoud, in plaats van op het ontwikkelen en het inspireren van mensen (Stoker, 2006). Deze nieuwe leiderschapsstijl wordt transformatieel leiderschap genoemd door Bass (1999) en wordt in de literatuur ook wel gezien als de nieuwe leiderschapsstroming (Avolio et al., 2009). Transformatieel leiderschap houdt volgens het model van Bass (1999) in dat leiders fungeren als *agents of change* door de gedragingen en motieven van hun medewerkers te transformeren. Dit doen deze leiders door hun visie uit te dragen, emotionele relaties te ontwikkelen met hun medewerkers en door hen bewust te maken van en te laten geloven in

de organisatiebelangen in plaats van de focus op de eigen doelen (Bass, 1990; Avolio & Yammarino, 2013). Transformationeel leiderschap bestaat uit vijf factoren (Avolio & Yammarino, 2013), namelijk:

- *'Attributed idealized influence'*: De gepercipieerde eigenschappen van de leider door de medewerker.
- *'Behavioral idealized influence'*: De leiderschapsgedragingen welke de waarden, normen, missie en doel van de leider weerspiegelen.
- *'Inspirational motivation'*: Leiderschap waarbij de manager zijn medewerkers inspireert en motiveert om onmogelijk lijkende doelen toch te behalen.
- *'Intellectual stimulation'*: Leiderschap waarbij de manager zijn medewerkers uitdaagt om te blijven ontwikkelen, te innoveren en met creatieve ideeën te komen.
- *'Individualized consideration'*: Leiderschap waarbij de manager zijn medewerkers emotioneel ondersteunt door hen aan te moedigen om te blijven ontwikkelen.

De eerste twee factoren, namelijk *attributed idealized influence* en *behavioral idealized influence* worden ook wel 'charisma' genoemd en dit wordt door Bass gezien als het emotionele component van leiderschap, aldus Day & Antonakis (2012). Avolio et al. (2009) stellen dat charismatisch/transformationeel leiderschap suggereert dat de leider zijn medewerkers enthousiasmeert zodat zij zich kunnen identificeren met de missie en visie van de leider, dat ze vertrouwen hebben in hun werk en dat ze beter willen presteren dan wat van hen verwacht worden. Een charismatisch leider is daadkrachtig, weegt de morele en ethische aspecten af bij zijn beslissingen en wordt door zijn volgers als rolmodel gezien. Charismatische leiders communiceren door middel van symbolen, maken gebruik van beeldspraak en dragen overtuigend hun visie uit die een betere toekomst belooft (Day & Antonakis, 2012).

In eerdere literatuur werden transactioneel en transformationeel leiderschap gezien als tegenovergestelde stijlen. Later werd beargumenteerd dat transformationeel leiderschap de impact van transactioneel leiderschap juist sterker maakt (Avolio & Yammarino, 2013). Meerdere empirische onderzoeken naar de *Full Range Leadership Theory* beargumenteren dat elke leider in bepaalde mate gedragingen van beide transformationeel en transactioneel leiderschap moet vertonen om een effectief leider te zijn (Bass, 1999; Avolio & Yammarino, 2013). Hierbij geeft de transactioneel manager leiding binnen de grenzen van de organisatie, terwijl de transformationeel manager de organisatie verandert (Bass, 1999). Bass (1999) stelt dat effectieve leiders meer transformationeel dan transactioneel zijn en zij voor een grotere voldoening zorgen bij hun medewerkers door meer transformationele kenmerken te vertonen. Transformationeel en transactioneel leiderschap kan toegepast worden op teams en de gehele organisatie. Hierbij presteren transformationele teams beter en de teamleden geven om elkaar, ze stimuleren elkaar intellectueel, ze inspireren elkaar en ze kunnen zich identificeren met de teamdoelen (Bass, 1999). Zoals benoemd heeft transactioneel leiderschap als doel om aan de verwachte resultaten en prestaties te voldoen. Het resultaat van transformationeel leiderschap is dat de prestaties van medewerkers deze verwachtingen overstijgen en deze stijl laat medewerkers beter presteren. Hierbij blijkt uit onderzoek dat managers die

transformationeel leiderschap vertoonden, effectiever bleken te zijn – betere prestaties hebben –, dan transactionele managers. De organisaties waarin deze managers werkzaam zijn, worden ook als effectiever beschouwd, in tegenstelling tot transactionele leiders die minder effectief beoordeeld worden (Avolio & Yammarino, 2013).

De derde vorm van leiderschap die wordt onderscheiden is laissez-faire leiderschap. Laissez-faire leiderschap betekent ook wel het ontbreken of de afwezigheid van leiderschap en is de meest inactieve vorm van leiderschap. Laissez-faire leiders vermijden het om een positie op zich te nemen, om beslissingen te nemen en om geen gebruik te maken van hun autoriteit (Avolio & Yammarino, 2013).

2.1.4 Functioneel leiderschap

Een leiderschapsstijl welke in de literatuur regelmatig gelinkt wordt aan het leiding geven aan teams, is de functionele leiderschapsbenadering (Zaccaro, Rittman & Marks, 2002; DeChurch et al., 2011). Deze leiderschapsbenadering richt zich voornamelijk op de relatie tussen de leider en zijn team (Fleishman et al., in: Zaccaro et al., 2002). Een functioneel manager zorgt ervoor dat alle aspecten welke essentieel zijn voor het uitvoeren van taken en het ondersteunen van het team, aanwezig zijn voor het team en er voldaan wordt aan de behoeften van het team (Zaccaro et al., 2002). Dit leiderschaps perspectief gaat ervanuit dat leiderschap een vorm is van ‘sociale probleemoplossing’ waarbij het de verantwoordelijkheid is dat de leider om problemen te signaleren welke tussen het team en haar doel instaat, het opstellen en plannen van bijpassende oplossingen hiervoor en het implementeren van deze oplossingen (Zaccaro et al., 2002; DeChurch et al., 2011). DeChurch et al. (2011) spreekt voornamelijk over het voldoen aan de behoeften van het team door de leider. Een functioneel leider houdt zich dus veel bezig met de werkzaamheden van zijn team, en kan worden gezien als ‘meewerkend voorman’ (Zaccaro et al., 2002). Het centrale uitgangspunt van de functionele leiderschapsbenadering is volgens Zaccaro et al. (2002) dat de context en/of omstandigheden waarin een team verkeert, een aantal noodzakelijke leiderschapsactiviteiten voorschrijft/voorschrijven voor het behalen van een succesvolle prestatie. Hierdoor zijn functionele leiders effectief in die bepaalde omstandigheden. Andere leiderschapsactiviteiten worden onderbelicht, terwijl effectieve leiders juist zelf over die vaardigheid beschikken om te bepalen wat de essentiële leiderschapsactiviteiten zijn welke anticiperen op de context en situatie waarin het team zich verkeert (Zaccaro et al., 2002).

2.1.5 Instrumenteel leiderschap

Ondanks het feit dat de *Full Range Leadership Theory* van Bass (1990) veel onderzocht en empirisch onderbouwd is, zijn er onderzoekers die zich afvragen of deze leiderschapsbenadering wel de meest belangrijke aspecten van leiderschap bevat en of er bredere benaderingen van leiderschapsstijlen ontbreken in deze theorie welke wel essentieel zijn voor effectief leiderschap. Het aspect dat mist in de transformationele leiderschapsstijl zijn de leiderschapsgedragingen betreffende de taak- en strategische oriëntatie van de leiders (Antonakis & House, 2014). Antonakis en House (2014) stellen dat de functionele leiderschapsbenadering ervanuit gaat dat effectieve leiders – boven de transactionele en transformationele leiderschapsbenadering uitstijgend – er tevens voor moeten zorgen dat organisaties zich aanpassen aan de externe omgeving en het efficiënt gebruik van

middelen. Effectief leiderschap zou zich niet alleen moeten richten op het uitvoeren van invloed op een menselijk niveau, zoals in de *Full Range Leadership Theory* besproken wordt, maar ook op de expertise van de leider en het opstellen en implementeren van oplossingen voor complexe sociale en taakgeoriënteerde problemen (Antonakis & House, 2014).

Antonakis en House (2014) definiëren instrumenteel leiderschap als volgt: *'the application of leader expert knowledge on monitoring of the environment and of performance, and the implementation of strategic and tactical solutions'* (p. 12). Deze vorm van leiderschap wordt uiteengezet in vier factoren binnen twee categorieën, namelijk het monitoren van de omgeving en het formuleren en implementeren van de strategie (strategisch leiderschap), het faciliteren van het doelstellingenpad van de medewerkers en het monitoren van uitkomsten (faciliteren werk volger) (Antonakis & House, 2014). Leaders moeten onder andere de strategische en tactische doelen identificeren terwijl zij tegelijkertijd de teamprestaties en de omgeving monitoren (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Op deze manier zijn leiders instrumenteel voor organisatie-effectiviteit en deze leiderschapsbenadering wordt door Antonakis en House (2014) instrumenteel leiderschap genoemd. Dit is een vorm van macht gebaseerd op expertise en deze stijl van leiderschap wordt niet gemeten in de *Full Range Leadership Theory* van Bass (1990). Antonakis en House (2014) concluderen uit hun onderzoek dat de instrumentele leiderschapsbenadering een mooie aanvulling is op de transactionele en transformationele leiderschapsbenadering en daarmee wordt het een *"fuller Full Range Leadership Theory"* (p.49).

2.2 Context en processen van organisatieveranderingen

In deze paragraaf zal ten eerste de rol van de context bij organisatieveranderingen besproken worden. Vervolgens zal aan bod komen wat processen van organisatieveranderingen zijn. Ook zal worden ingegaan op succesfactoren welke bijdragen aan een gewenste implementatie van een organisatieverandering.

2.2.1 Context organisatieveranderingen

Zoals in de inleiding naar voren komt, is de context van een verandering van essentieel belang voor de mate van de impact en effectiviteit/doeltreffendheid van leiderschapsgedrag. In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar de Nederlandse context voor de organisatieverandering. Arcadis is een organisatie van professionals – technici en ingenieurs – en er wordt projectmatig gewerkt.

Binnen organisaties in de ingenieurs-, technische en bouwkundige sector zijn de reguliere werkzaamheden grotendeels of helemaal ingericht op projectbasis (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004). In dergelijke projectorganisaties vormen de projecten de organisatie waarbij er sprake is van verspreide kennis van medewerkers door de organisatie heen en verschillende activiteiten en richtlijnen binnen de organisatie om de projecten tot uitvoer te brengen. Dit ontstaat door de complexe wisselwerking tussen de continu veranderende projectomstandigheden aan de ene kant en de wisselende markten waarin de organisatie opereert als gevolg van de diversiteit aan projecten waarmee de organisatie zich bezig houdt aan de andere kant (Bresnen et al., 2004). Bresnen et al. (2004) concluderen dat de manier van managen van projecten in projectorganisaties, van invloed zijn op het proces van organisatieveranderingen. Wanneer een organisatieverandering van bovenaf

geïnitieerd wordt, en er procedures worden uitgegeven, kan er op de lagere lokale niveaus weerstand ontstaan voor de verandering. De projectmanagers richten zich primair op het behalen van hun doelstellingen en niet op de organisatieprocedures. Vanuit de huidige processen worden de nieuwe procedures geïnterpreteerd en aangepast zodat het past in de bestaande werkwijze. Op deze manier kan er frictie ontstaan, aldus Bresnen et al. (2004).

2.2.2 Processen van organisatieveranderingen

Zoals in de inleiding aangegeven is, zal er in de praktische uitvoering van dit onderzoek gefocust worden op de belangrijkste organisatieverandering binnen Arcadis die momenteel speelt. Deze organisatieverandering betreft een structurele, strategische verandering van hiërarchische lijnen naar een matrix- en netwerkorganisatie.

In de literatuur wordt grofweg onderscheid gemaakt tussen twee vormen van processen van organisatieveranderingen, namelijk incrementele en abrupte of radicale veranderingen (Huy, 2002; Streeck & Thelen, 2009). Incrementele veranderingen zijn kleine, frequente doelgerichte aanpassingen die stapsgewijs verlopen. In een continue incrementele veranderingscontext vinden herhaaldelijk kleine veranderingen plaats waarbij de organisatie of een team verandert met het oog houdend op het te behalen doel (Carter et al., 2013). Huy (2002) omschrijft een radicale verandering als een kwalitatieve aanpassing van de manier van organiseren binnen een organisatie; de fundamentele regels die leden van een organisatie handhaven in de interactie met de wereld om hen heen. Radicale veranderingen zijn bepalend voor de overlevingskansen van een organisatie maar het realiseren van radicale veranderingen is erg moeilijk volgens Huy (2002).

Streeck en Thelen (2009) beschrijven een vijftal typen van institutionele veranderingen – waarbij instituties ook private corporate organisaties kunnen zijn – namelijk: *displacement*, *layering*, *drift*, *conversion* en *exhaustion*. De eerste twee typen zijn voornamelijk voor dit onderzoek van belang. *Displacement* houdt in dat er nieuwe organisatievormen en werkwijzen ontstaan welke de oude vorm en manier van werken vervangen en daarmee verdwijnen de oude werkwijzen. *Displacement* kan zowel van binnenuit een organisatie ontstaan door het benutten van mogelijkheden, als van buitenaf komen door veranderende externe omstandigheden in de context. Dit proces van organisatieverandering kan leiden tot radicale veranderingen wanneer *displacement* abrupt wordt ingezet, maar het kan eveneens een incrementeel veranderingsproces zijn. Het organisatieveranderingsproces kan incrementeel verlopen wanneer de nieuwe werkwijzen niet geaccepteerd worden door medewerkers in de organisatie en wanneer zij de oude werkwijzen willen behouden. Daarom vraagt *displacement* om een actieve implementatie van de nieuwe werkwijzen (Streeck & Thelen, 2009).

Het volgende type *layering* houdt in dat de oude werkwijzen behouden worden, maar dat daar bovenop nieuwe werkwijzen komen. Organisatieverandering is hierbij een incrementeel proces aangezien er geleidelijk aan vernieuwing plaats vindt door de nieuwe werkwijzen, bovenop de huidige werkwijzen. Dit proces verloopt succesvol wanneer de nieuwe werkwijzen uiteindelijk door middel van groei de oude traditionele werkwijzen vervangen. Tevens vraagt dit veranderingsproces dat de huidige

en nieuwe werkwijzen voor een bepaalde periode naast elkaar kunnen bestaan, zonder dat er wrijving ontstaat tussen medewerkers die verschillende werkwijzen naleven (Streeck & Thelen, 2009).

Het derde type wordt *drift* genoemd en hierbij oefent de externe omgeving van de organisatie invloed uit op de organisatie waardoor de huidige werkwijzen een andere invloed krijgen. *Conversion* houdt in dat organisatieverandering optreedt aangezien de huidige werkwijzen niet veranderen maar op een andere manier opgevat en nageleefd worden. *Drift* en *conversion* vinden beide vaak op een incrementele wijze plaats. Het laatste type *exhaustion* betreft niet zozeer een organisatieverandering maar de opheffing van een organisatie en dit vindt vaak op een incrementele wijze plaats (Streeck & Thelen, 2009).

Wat betreft het niveau waar organisatieveranderingen ontstaan, kan dit volgens Conway en Monks (2011) 'bottom-up' en 'top-down' change zijn. *Bottom-up change* houdt in dat medewerkers betrokken zijn bij en participeren in incrementele veranderingsprocessen. *Top-down change* wordt ook wel 'strategic change' genoemd en deze verandering vindt voornamelijk radicaal plaats, waarbij belangrijk is dat er onderzocht wordt op welke manier de verandering behaald kan worden (Conway & Monks, 2011).

2.2.3 Succesfactoren voor een gewenste implementatie

Zoals in het vorige hoofdstuk aan bod kwam, blijkt uit onderzoek dat 70% van alle organisatieveranderingen niet het gewenste resultaat heeft (Isern et al., 2009). Armenakis en Harris (2009) stellen dat de leiders van een organisatie nauw betrokken moeten zijn bij de veranderende context waarin organisaties verkeren en daarbij specifiek aandacht moeten besteden aan de veranderingen over het algemeen en betreffende de werkzaamheden welke uitgevoerd worden door medewerkers. Bovendien is het essentieel dat de leiders van een organisatie weten hoe ze een organisatieverandering moeten implementeren (Armenakis & Harris, 2009).

Seo et al. (2012) stellen dat, ondanks het feit dat organisaties vaak veranderingen ondergaan, dit lang niet altijd gewenste resultaten oplevert wat betreft omzetgroei, kostenreductie, productiviteit en medewerkersgedragingen. Een belangrijke reden die hierbij uit diverse onderzoeken naar voren komt, is dat de medewerkers niet meegaan in de veranderingen. Hierbij zou het gaan om het ontbreken van betrokkenheid bij deze veranderingen (Seo et al., 2012). Armenakis en Harris (2009) stellen vijf uitgangspunten voor het creëren van deze betrokkenheid van de medewerkers, de ontvangers van organisatieveranderingen. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat medewerkers de organisatieverandering ondersteunen, waarmee de slagingskans van een organisatieverandering zal toenemen (Armenakis & House, 2009). Bovendien resulteert deze betrokkenheid in het nemen van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor het slagen van de verandering (Miller, 2001).

Het eerste uitgangspunt welke Armenakis en Harris (2009) noemen is 'discrepancy'. Dit houdt in dat men overtuigd is van de noodzakelijkheid van een verandering. Zo stellen Conway en Monks (2011) ook dat de ontvangers van de organisatieveranderingen de voordelen van de organisatieverandering inzien en dat deze overtuigend zijn. Het tweede uitgangspunt 'appropriateness' weerspiegelt de opvatting dat de ontworpen organisatieverandering de juiste verandering is waarmee de discrepantie

tussen de huidige en de gewenste organisatie opgeheven kan worden. *'Efficacy'* is het derde uitgangspunt dat inhoudt of de medewerkers en de organisatie de verandering succesvol kunnen implementeren. Het vierde uitgangspunt is *'principal support'*. *Principal support* duidt op het vermogen van de formele leiders – de verticale *change agents* – of zij zich inzetten voor de verandering en dat het niet een maandelijks project wordt. Hierbij horen ook de leiders welke de horizontale *change agents* in de organisatie kunnen zijn. Het vijfde uitgangspunt *'valence'* geeft weer in welke mate de ontvangers van de organisatieverandering het voordeel ervan inzien voor zichzelf (Armenakis & Harris, 2009).

Betreffende het veranderingsproces stellen Conway & Monkis (2011) dat de ontvangers van de organisatieverandering betrokken moeten worden bij het proces. Een belangrijk onderdeel van de implementatie van een organisatieverandering is het veranderen van de medewerkers. Voor een succesvolle implementatie is betrokkenheid van medewerkers bij de verandering een belangrijk aspect voor het slagen van de veranderingen en blijkt dat het vertonen van macht en opleggen van sancties niet effectief zijn. De persoonlijke veranderbereidheid van medewerkers blijkt essentieel voor het slagen van de implementatie (Miller, 2001). Daarnaast is een transparant veranderingsproces essentieel bij organisatieveranderingen (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Bovendien moet het implementeren van organisatieveranderingen systematisch en standvastig verlopen; de organisatie moet een plan opstellen met richtlijnen over de organisatieverandering (Miller, 2001). Hierbij is het van belang dat er gecommuniceerd wordt over deze richtlijnen en dan de organisatieverandering goed uitgelegd wordt aan medewerkers (Higgs & Rowland, 2011). Managers moeten tevens kunnen omgaan met de weerstand die medewerkers tonen en deze trachten weg te nemen (O'Reilly et al., 2010). In onderzoeken naar de aspecten welke bijdragen aan de mate waarin medewerkers organisatieveranderingen ondersteunen, worden herhaaldelijk *'readiness for change'*, *'commitment to change'*, *'openness to change'*, en *'cynicism about organizational change'* genoemd, aldus Choi (2011). Choi (2011) stelt dat deze aspecten van medewerkersgedragingen gezien moeten worden als diverse fasen van het veranderproces. Deze verschillende fasen moeten dus erkend worden in een veranderingsproces en deze moeten anders gemanaged worden per fase (Choi, 2011).

Succesfactoren voor een gewenste organisatieverandering
Betrokkenheid van de ontvangers van de organisatieverandering
Ontvangers overtuigd van noodzakelijkheid organisatieverandering
Juiste, passende organisatieverandering
Organisatie en medewerkers in staat om verandering te implementeren
Verticale en horizontale <i>change agents</i>
Ontvangers organisatieverandering voordeel inzien voor zichzelf
Transparant veranderingsproces: systematisch en standvastig
Veranderbereidheid medewerkers / geen weerstand

Tabel 2.1 Succesfactoren voor een gewenste organisatieverandering

2.3 Het middenmanagement en organisatieveranderingen

In deze paragraaf zal achtereenvolgens worden ingegaan op de positie van het middenmanagement in de organisatie, het perspectief op het middenmanagement bij organisatieverandering en voorwaarden waardoor het management een strategische bijdrage kan leveren in een veranderingsproces.

2.3.1 Positie van het middenmanagement in de organisatie

Het middenmanagement wordt in de literatuur gezien als de managementlaag of –lagen die die hiërarchisch onder het topmanagement vallen en boven het laagste, operationele niveau van management (Wooldridge et al., 2008). Het voordeel van deze positie is dat het middenmanagement gemakkelijk toegang heeft tot het senior management en dat het middenmanagement kennis heeft van de daadwerkelijke werkzaamheden en activiteiten welke door de medewerkers uitgevoerd worden. Hierdoor is het mogelijk dat het middenmanagement de mediator tussen de strategie van de organisatie en de dagelijkse activiteiten kan zijn. Een dergelijke functionele benaming zoals deze, kan daarbij uit verschillende middenmanagementprofessionals bestaan, zoals algemene lijnmanagers, functionele lijnmanagers en projectmanagers (Wooldridge et al., 2008). Vanwege deze waardegebonden plek binnen de organisatiestructuur met de intermediaire positie, fungeert het middenmanagement als de *'linking pin'* bij organisatieveranderingen volgens Huy (2002). Het middenmanagement implementeert de plannen van het senior management door het strategische en operationele niveau van een organisatie te verbinden door middel van onderhandelen en bemiddelen (Balogun & Johnson, 2004). Een succesvolle organisatieverandering vraagt om een actieve implementatie zoals ook weergegeven in de vorige paragraaf. Vanwege de rol/positie van het middenmanagement wordt binnen organisaties vaak verwacht dat het middenmanagement deze implementatie op zich moet nemen.

2.3.2 Perspectief op het middenmanagement bij organisatieveranderingen

Vanuit de literatuur zijn er grofweg twee perspectieven waarop er tegen het middenmanagement aangekeken wordt gedurende organisatieveranderingen. Enerzijds wordt het middenmanagement door het senior management gezien als een barrière in het proces van implementatie van organisatieveranderingen (Huy, 2002; Balogun, 2003). Het middenmanagement wordt gezien als barrière omdat deze weerstand zouden hebben voor veranderingen en dat de besluitvorming in het veranderproces verlangzamen (Conway & Monks, 2011).

Anderzijds wordt het middenmanagement juist gezien als cruciale speler in het proces aangezien hij continuïteit gedurende radicale organisatieveranderingen kan handhaven en een belangrijke strategische bijdrage kan leveren (Huy, 2002; Balogun, 2003). Deze strategische bijdrage van het middenmanagement bij radicale organisatieveranderingen wordt echter ondergewaardeerd en bescheiden geacht volgens de literatuur. Het middenmanagement is de ontvanger van de organisatieverandering: zij moet de verandering implementeren én tegelijkertijd de emoties, gedragingen en weerstand van hun medewerkers managen. Als ontvanger van de verandering zou het middenmanagement zich achtergesteld voelen in dit proces (Huy, 2002) en dit kan door het middenmanagement als onrealistisch en oneerlijk worden ervaren (Bryant & Stensaker, 2011). Het

middenmanagement heeft hierbij namelijk vaak zelf geen invloed hebben op het ontwerpen van de organisatieverandering en de besluitvorming hierin (Balogun & Johnson, 2004). Ook zou het regelmatig in de praktijk voorkomen dat het simpelweg communiceren van de verandering van het senior naar het middenmanagement, als voldoende geacht werd door het senior management, terwijl er nog veel onwetendheid bij het middenmanagement was (Balogun & Johnson, 2004, Miller, 2011). Zoals Balogun en Johnson (2004) dit verwoorden in hun onderzoek: '*The seniors then left it to middle managers...*' (p.523).

Wooldridge et al. (2008) betogen dat het middenmanagement wel degelijk een bijdrage kan leveren aan de strategievorming. In tegenstelling tot het feit dat het middenmanagement zich achtergesteld voelt in het veranderingsproces, kan dit ook worden gezien als uitdaging, namelijk dat het middenmanagement de verandering moet leiden en moet zorgen voor de succesvolle implementatie van de verandering (Bryant & Stensaker, 2011). De benaderingen in de literatuur die het middenmanagement onderschatten, missen daarnaast de rol welke het middenmanagement kan spelen in het handhaven van de continuïteit gedurende radicale organisatieveranderingen (Huy, 2002). De rol van het middenmanagement is net zo belangrijk als de rol van het senior management bij het faciliteren van radicale organisatieveranderingen (Huy, 2002) en het middenmanagement kan juist een belangrijke strategische bijdrage leveren bij organisatieveranderingen (Balogun, 2003). Bovendien wordt de rol van het middenmanagement gedurende geplande organisatieveranderingen vaker benadrukt dan de rol die het senior management hierin speelt (Huy, 2002). Ook Balogun en Johnson (2004) concluderen dat het senior management – in geografisch verspreide organisaties – geen actieve veranderrol speelt maar juist op de achtergrond blijft. Balogun en Johnson (2004) stellen dat het middenmanagement belangrijker is bij organisatieveranderingen dan het senior management en dat het middenmanagement een grotere strategische bijdrage voor de organisatie levert bij een veranderingsproces.

Waar men vroeger van mening was dat het middenmanagement een ondersteunende rol moest aannemen om een organisatieverandering door te voeren, wordt het middenmanagement tegenwoordig steeds vaker gezien als potentiële *change agents* (Huy, 2002; Wooldridge et al., 2008). Wooldridge et al. (2008) stellen dat de belangrijkste en traditionele rol van het middenmanagement de implementatie van de strategie en het integreren van deze strategie met de dagelijkse activiteiten betreft. Volgens Higgs en Rowland (2005) is de implementatie van de verandering en daarnaast het behouden van die verandering een belangrijke rol. Het behouden van die verandering kan bereikt worden door het ontwikkelen van goede plannen en activiteiten en door de voortgang hiervan te monitoren (Higgs & Rowland, 2005). Een andere belangrijke rol van het middenmanagement is dat deze *bottom-up* invloed op het senior management kan uitoefenen om zijn strategie aan te passen wanneer dit nodig is (Wooldridge et al., 2008). Volgens Huy (2002) is het handhaven van de continuïteit van de organisatieverandering eveneens een belangrijke taak van het middenmanagement.

2.3.3 Voorwaarden voor het leveren van een strategische bijdrage

Voordat het middenmanagement een belangrijke strategische bijdrage kan leveren aan een organisatieverandering, moet het middenmanagement in de eerste plaats betrokken worden bij en empowered worden in elk veranderingsproces, in plaats van dat zij dit alleen moeten implementeren, aldus Conway en Monks (2011). O'Reilly et al. (2010) stellen dat het senior management en de onderschikte managers zowel de strategie effectief moeten communiceren als acties moeten ondernemen om de implementatie van de strategie goed te laten verlopen. Wanneer de ondergeschikte managers er niet volledig achter staan of niet volledig meewerken, dan zal de implementatie niet goed verlopen. Een andere voorwaarde voor de succesvolle implementatie van een organisatieverandering is dat managers de juiste kwaliteiten, competenties en kennis nodig hebben over en dat zij getraind zijn in het proces van het leiden van een organisatieverandering (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Nog een voorwaarde is dat de verandering wordt ondersteund door vernieuwde processen en technologie (Higgs & Rowland, 2005).

2.4 Leiderschapsstijlen en -gedragingen bij succesvolle organisatieveranderingen

Een belangrijke uitdaging voor leiders is om hun organisatie naar de toekomst te brengen door de implementatie van geplande organisatieveranderingen die bedoeld zijn om als organisatie betere prestaties te leveren (Battilana et al., 2010). Vanwege de rol/positie van het middenmanagement wordt binnen organisaties vaak verwacht dat het middenmanagement de implementatie van organisatieveranderingen op zich neemt. In deze paragraaf zal omschreven worden welke leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bijdragen aan de implementatie van organisatieveranderingen. Er zal eerst ingegaan worden op de leiderschapsstijlen welke in paragraaf 2.1 omschreven zijn en in welke mate zij bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen. Vervolgens zullen op basis van deze leiderschapsstijlen een aantal leiderschapsgedragingen uitgewerkt worden welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen.

2.4.1 Gewenste leiderschapsstijlen

De transactionele leiderschapsstijl zou niet noodzakelijk bijdragen aan het implementeren van een organisatieverandering. Zo stellen Sarros en Santora (2001) dat de manier waarop leiders omgaan met organisatieveranderingen, een grote impact heeft op het succes van de organisatie. Leiders die succesvol kunnen omgaan met organisatieveranderingen, zijn degenen die het fenomeen leiderschap begrijpen als proces van een symbiotische relatie tussen de leider en zijn of haar volgers. Deze benadering stijgt uit boven het managen van de dagelijkse bezigheden (Sarros & Santora, 2001). Een transactioneel leider is daarentegen voornamelijk bezig met het managen van die dagelijkse bezigheden door het sturen op resultaten, taken en inhoud van de werkzaamheden (Bass, 1990). Ondanks dat de transactionele leiderschapsstijl geen wezenlijke bijdrage levert bij leiding geven in organisatieveranderingen, zouden effectieve en goede leiders zowel de transactionele als de transformationele leiderschapsstijl moeten kunnen uitoefenen (Bass, 1999; Avolio et al., 2009). Beatty & Lee (in: Wooldridge et al., 2008) stellen dat wanneer dit betrokken wordt op het middenmanagementperspectief, middenmanagers die transformationeel leiderschap vertonen,

effectiever zijn bij het overwinnen van barrières bij organisatieveranderingen dan wanneer zij transactioneel leiderschap vertonen.

Uit veel wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat transformationeel leiderschap een gewenste leiderschapsstijl is bij organisatieveranderingen. Transformationeel leiderschap laat zien dat er een duidelijke relatie is tussen het gedrag van leiders en de gedragingen van hun volgers en de uiteindelijke prestaties (Higgs & Rowland, 2011). Transformationeel leiderschap wordt vaak gerelateerd aan de effectiviteit van managers gedurende organisatieveranderingen (Carter et al., 2013). In de afgelopen decennia heeft onderzoek naar transformationeel en charismatisch leiderschap steeds meer bewijs geleverd dat leiderschapseigenschappen en –gedragingen van verandermanagers van invloed zijn op het succes of falen van de beoogde organisatieveranderingen (Avolio et al., 2009; Battilana et al., 2010). Transformationele leiders herkennen de noodzaak voor verandering, het maken en delen van hun visie met medewerkers en het begeleiden van medewerkers door veranderingen heen. Ook inspireren zij medewerkers om het doel van organisatieverandering te bereiken (Bass, 1999; Carter et al., 2013).

De functionele leiderschapsstijl is volgens Zaccaro et al. (2002) effectief in bepaalde omstandigheden. Wanneer de context en omstandigheden waarin een team zich verkeert, vragen om leiderschapsgedragingen welke de leider zelf als essentieel ziet om een bepaald resultaat te behalen, dan kan de leider met zijn of haar team het gewenste resultaat behalen (Zaccaro et al., 2002). Wanneer dit niet overeenkomt, dan is dit niet het geval. Bij organisatieveranderingen is er sprake van veranderende omstandigheden dus de vraag is of de leiderschapsgedragingen dan aansluiten en of deze functionele leiderschapsstijl gewenst is bij organisatieveranderingen. Antonakis en House (2014) zien de instrumentele leiderschapsstijl als aanvulling op de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. Een instrumenteel leider zou – naast transactioneel en transformationeel te moeten zijn – zich eveneens moeten bezig houden met het formuleren en implementeren van de strategie, het faciliteren van de doelen van medewerkers en het monitoren van prestaties (Antonakis & House, 2014). Gezien vanuit het perspectief op het middenmanagement wordt vaak verwacht dat deze verantwoordelijk is voor de implementatie van een organisatieverandering. Het middenmanagement kan hierin een belangrijke strategische bijdrage leveren door het strategische en operationele niveau van een organisatie te verbinden (Balogun & Johnson, 2004). Dit aspect van de rol van het middenmanagement correspondeert met een aspect van de instrumentele leiderschapsstijl, namelijk het implementeren van de strategie. Vanwege de cruciale strategische rol die het middenmanagement hierbij heeft, zou de instrumentele leiderschapsstijl dus gewenst zijn om een succesvolle implementatie van organisatieveranderingen te realiseren. De relatie tussen instrumenteel leiderschap en succesvolle organisatieveranderingen komt daarentegen nog niet expliciet naar voren in het onderzoek van Antonakis en House (2014).

2.4.2 Gewenste leiderschapsgedragingen

Het succesvol implementeren van organisatieveranderingen is een lastig doel, aldus Higgs en Rowland (2005). Omdat de transformationele en instrumentele leiderschapsstijl effectief blijken te zijn bij de implementatie van organisatieveranderingen, zullen deze leiderschapsstijlen gelinkt worden aan

de leiderschapsgedragingen die bij deze stijlen horen en dus gewenst zijn bij organisatieveranderingen. Ook zal een aantal leiderschapsgedragingen benoemd worden welke gewenst zijn bij organisatieveranderingen maar dat niet duidelijk gelinkt is aan een leiderschapsstijl.

Ten eerste is het van belang dat een leider handelt naar de waarden en normen waarmee de missie en het doel weerspiegeld worden van de organisatie en van de leider (Bass, 1990). Deze leiderschapsgedraging wordt door Bass (1990) ook wel *attributed en behaviorial idealized influence* genoemd, dat eveneens als charisma wordt bestempeld. Het uitdragen van waarden en een positieve toekomstvisie draagt bij aan een succesvollere implementatie van een organisatieverandering (Gill, 2002; Rouleau, 2005; Seo et al., 2012). Door het uitdragen van een duidelijke en boeiende visie, zou de betrokkenheid van medewerkers tot de organisatieverandering vergroot worden en zijn zij daardoor bereid om zich meer in te zetten (Rouleau, 2005).

Het communiceren van de organisatieverandering door het middenmanagement blijkt ten tweede gewenst te zijn. Deze leiderschapsgedraging sluit niet expliciet aan bij de transformationele leiderschapsstijl, maar meer bij de instrumentele leiderschapsstijl vanwege het aspect van strategie-implementatie. Zo stellen Higgs en Rowland (2005) dat de communicatie en de bijbehorende activiteiten van de leider een essentiële rol spelen. Deze gedragingen betreffen het vaststellen van de uitgangspunten van de verandering, het managen van het proces en de communicatie over de strategie naar de medewerkers (Higgs & Rowland, 2005). Battilana et al. (2010) stellen dat het communiceren over de noodzaak van de verandering ook belangrijk is. Wanneer het middenmanagement voldoende aandacht besteedt aan het communiceren van de organisatieverandering en daardoor de noodzaak aan de medewerkers toont waarom de verandering nodig is, is het middenmanagement in staat om de verwarring en onzekerheid van de medewerkers te verkleinen in het organisatieveranderingsproces (Battilana et al., 2010). Zoals Bass (1990) tevens stelt, zijn transformationele leiders meer geneigd om de nadruk te leggen op de communicatieactiviteiten, in tegenstelling tot de transactionele leiders. Bij deze communicatie is het van belang dat managers daadkrachtig handelen en overtuigend zijn, zij moeten hun medewerkers er namelijk van kunnen overtuigen dat de verandering voor zowel de organisatie als voor de medewerkers een positieve toekomst zal brengen (O'Reilly et al., 2010). Bovendien stellen Van der Weide en Wilderom (2004) dat het middenmanagement goed in staat is om invloed uit te oefenen op hun medewerkers door middel van persoonlijke interacties.

Het implementeren en het in stand houden van veranderingen is een volgende essentiële leiderschapsgedraging van het middenmanagement. Hierbij is het de taak van het middenmanagement om effectieve plannen te ontwikkelen voor de implementatie en de uitvoering daarbij monitoren. Bovendien is het belangrijk om de implementatie te evalueren (Higgs & Rowland, 2005). Binnen de instrumentele leiderschapsstijl wordt deze taak ook als belangrijk gezien (Antonakis & House, 2014). Deze leiderschapsgedraging correspondeert tevens met het – in de vorige paragraaf besproken – perspectief op het middenmanagement. Het middenmanagement vervult deze taak vanwege zijn plek in de organisatiestructuur, namelijk tussen het strategische en operationele niveau

van de organisatie. Een essentiële taak en dus leiderschapsgedraging hierbij is om de plannen, strategie en veranderingen te implementeren (Huy, 2002; Balogun & Johnson, 2004).

Een volgende leiderschapsgedraging welke essentieel is bij het implementeren van organisatieveranderingen, is dat de leider zijn medewerkers inspireert en motiveert om onmogelijk lijkende doelen te behalen, ofwel *inspirational motivation* als factor van transformationeel leiderschap (Bass, 1990). Zo stelt Gill (2002) dat leiders in een veranderingsproces geloofwaardig moeten zijn. Deze geloofwaardigheid ontstaat vanuit eerlijkheid van een leider en zijn vermogen om medewerkers te inspireren zodat zij doelen willen behalen. Medewerkers raken geïnspireerd en gemotiveerd wanneer de organisatiedoelen aansluiten bij de behoeften, benodigdheden, waarden en interesses van de medewerkers (Gill, 2002). Een andere cruciale leiderschapsgedraging bij organisatieveranderingen is dat een manager zijn medewerkers uitdaagt om te blijven ontwikkelen, leren en innoveren, ook wel *intellectual stimulation* genoemd door Bass (1990). Higgs en Rowland (2005) veronderstellen dat managers hun medewerkers moeten faciliteren en mogelijkheden moeten ontwikkelen zodat zij uitgedaagd worden gedurende een organisatieverandering om zichzelf te ontwikkelen. Vanuit het perspectief van instrumenteel leiderschap zou deze leiderschapsgedraging gezien kunnen worden als het faciliteren van doelen van medewerkers (Antonakis & House, 2014).

Het emotioneel ondersteunen van medewerkers en het aanmoedigen van hen om te blijven ontwikkelen is eveneens een belangrijke leiderschapsgedraging volgens Bass (1990). Deze leiderschapsgedraging wordt door Bass (1990) ook wel *individualized consideration* genoemd als factor van de transformationele leiderschapsstijl. Managers moeten in staat zijn om meelevens tonen aan hun medewerkers (Kavanagh & Ashkanasy, 2006) en rekening houden met of medewerkers al dan niet veranderbereid zijn (Miller, 2001). Huy (2002) stelt dat het managen van emoties gedurende radicale organisatieveranderingen essentieel is bij het middenmanagement voor het middenmanagement zelf voor zijn medewerkers. Alleen dit al zou de essentiële rol die het middenmanagement heeft bij radicale organisatieveranderingen aantonen. Een andere essentiële leiderschapsgedraging is het betrekken en integreren van medewerkers in het proces van organisatieverandering. Dit draagt bij aan het inzicht van medewerkers in de noodzaak van de organisatieverandering en daarmee draagt het bij aan het succesvol implementeren van de organisatieverandering (Miller, 2001; Higgs & Rowland, 2005).

2.5 Verwachtingen

Op basis van de uitgevoerde literatuurstudie en de daarmee beantwoorde vier theoretische deelvragen, is er een aantal verwachtingen opgesteld. Deze verwachtingen dienen als terugkoppeling van het theoretisch kader en als basis voor de interviews die gehouden zullen worden binnen Arcadis. Zoals benoemd betreft de organisatieverandering bij Arcadis een strategische verandering welke impact heeft op alle medewerkers, maar waarvan nog niet het gewenste resultaat is bereikt.

Voordat er gekeken wordt naar de rol, de gewenste leiderschapsstijlen en –gedragingen, wordt er ten eerste verwacht dat het belangrijk is om naar de context, de inhoud en het proces van de verandering te kijken. Deze factoren blijken namelijk erg belangrijk te zijn voor de mate van de impact en effectiviteit/doeltreffendheid van leiderschapsgedrag volgens Higgs en Rowland (2011). Hierbij wordt verwacht dat er in een projectorganisatie zoals Arcadis – waar sprake is van verschillende activiteiten en richtlijnen binnen de organisatie om de projecten tot uitvoer te brengen – er weerstand en frictie kan ontstaan tegen een organisatieverandering wanneer deze van bovenaf geïnitieerd wordt (Bresnen et al., 2004). Aansluitend wordt verwacht dat het proces van organisatieverandering *top-down* (Conway & Monks, 2011) en via *displacement* is verlopen (Streeck & Thelen, 2009). Ten aanzien van de rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen, wordt verwacht dat het middenmanagement als *linking pin* fungeert bij organisatieveranderingen door de intermediaire positie die zij bekleedt (Huy, 2002, Wooldridge et al., 2008). Hierbij wordt verwacht dat het middenmanagement voornamelijk verantwoordelijk is voor de implementatie van de verandering en dat deze weinig inspraak in de besluitvorming heeft (Balogun & Johnson, 2004). Daarnaast wordt verwacht dat het middenmanagement enerzijds wordt gezien als barrière in het proces van implementatie van organisatieveranderingen en anderzijds dat het middenmanagement een strategische bijdrage kan leveren bij organisatieveranderingen (Huy, 2002; Balogun, 2003). Daarbij wordt wel verwacht dat het leveren van een strategische bijdrage en hierin zelfs een belangrijker bijdrage leveren dan het senior management onderbelicht is in de organisatie, zoals Wooldridge et al. (2008) betogen. Voordat het middenmanagement een belangrijke strategische bijdrage kan leveren aan een organisatieverandering, is er een aantal voorwaarden gesteld, waarbij verwacht wordt dat hieraan voldaan moet worden, maar dat hier momenteel niet volledig aan is voldaan. Wat betreft de leiderschapsstijlen van het middenmanagement bij de implementatie van een organisatieverandering, wordt verwacht dat transformationeel en wellicht instrumenteel leiderschap gewenst is omdat deze effectief blijken te zijn en dus voor een succesvollere implementatie zal zorgen (Bass, 1999; Avolio et al., 2009; Carter et al., 2013; Antonakis & House, 2014). Wat betreft de huidige leiderschapsstijlen van het middenmanagement, wordt verwacht dat deze meer op een transactionele en functionele wijze leiding geeft omdat de organisatieverandering niet het gewenste resultaat heeft binnen Arcadis. Daarbij wordt verwacht dat er ook middenmanagers zijn die meer transformationeel leiding geven. Er wordt verwacht dat de leiderschapsgedragingen – welke weergegeven in zijn subparagraaf 2.4.2 – gewenste gedragingen zijn van het middenmanagement om zodoende de organisatieverandering succesvol te kunnen implementeren. Deze leiderschapsgedragingen zijn: het weerspiegelen van de waarden, normen, missie en doel van de organisatie en daarmee het uitdragen van een positieve toekomstvisie (Bass, 1990; Gill, 2002; Rouleau, 2005; Seo et al., 2012), het communiceren van de

organisatieverandering (Higgs & Rowland, 2005; Battilana et al., 2010), het implementeren en in stand houden van organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2005; Antonakis & House, 2014), het inspireren en motiveren van medewerkers (Bass, 1990; Gill, 2002), het emotioneel ondersteunen van medewerkers en het aanmoedigen van hen om te blijven ontwikkelen (Bass, 1990; Kavanagh & Ashkanasy, 2006) en het betrekken en integreren van medewerkers in het proces van organisatieverandering (Miller, 2001; Higgs & Rowland, 2005). Betreffende de huidige leiderschapsgedragingen wordt verwacht dat het middenmanagement niet alle gewenste leiderschapsgedragingen heeft vertoond omdat de organisatieverandering niet het gewenste resultaat heeft binnen Arcadis.

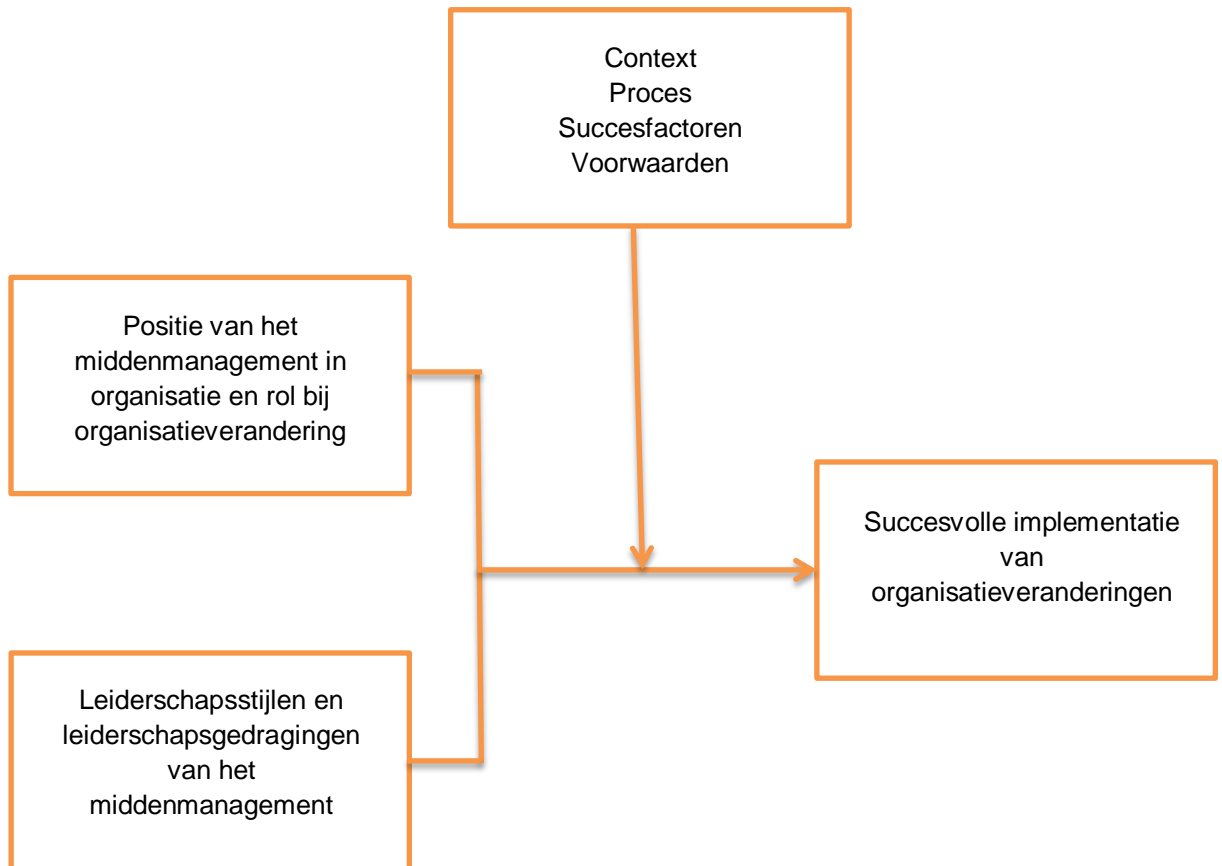
Onderstaande tabel geeft de leiderschapsstijlen weer met de daarbij horende leiderschapsgedragingen van het middenmanagement. In de laatste kolom wordt vermeld in welke mate verwacht wordt dat de leiderschapsstijlen met leiderschapsgedragingen bijdragen aan een succesvolle implementatie van een organisatieverandering.

Leiderschapsstijl	Leiderschapsgedragingen	Draagt bij aan implementatie organisatieverandering door middenmanagement?
Transactioneel leiderschap (Bass, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Beloning voor prestaties - Focus op negatieve uitkomsten - Afrekening bij gemaakte fouten - Sturen op resultaat, taken en inhoud - Voldoen aan eigen belang 	-
Functioneel leiderschap (Fleishman et al., in: Zaccaro et al., 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzien in benodigdheden voor uitvoering taken - Ondersteunen team - Voldoen aan behoefte team - Verantwoordelijk voor signaleren en oplossing problemen - Meewerkend voorman 	?
Transformationeel leiderschap (Bass, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Charisma - Uitdragen waarden, normen, missie, visie, doel - Inspirerend motiveren - Medewerkers uitdagen om te blijven ontwikkelen - Emotioneel ondersteunen en aanmoedigen 	+
Instrumenteel leiderschap (Antonakis & House, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Formuleren en implementeren strategie - Faciliteren doelen medewerkers - Strategische en tactische doelen identificeren - Teamprestaties en omgeving monitoren 	+/?

Tabel 2.2 Overzicht leiderschapsstijlen met bijbehorende leiderschapsgedragingen

2.6 Conceptueel Model

In onderstaand model wordt het theoretisch kader schematisch weergegeven waarbij zichtbaar is welke factoren van invloed zijn op een succesvolle implementatie van organisatieveranderingen.



3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal de methodologische verantwoording van dit onderzoek centraal staan. Ten eerste zal worden ingegaan op de aard van het onderzoek. Vervolgens zullen de methoden van dataverzameling besproken worden. Ten slotte komen de methoden van data-analyse aan bod. Door middel van deze methodische verantwoording wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek verhoogd, omdat dit inzicht geeft in de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd is, de waarnemingen en resultaten onderbouwd zijn en de uiteindelijke conclusies getrokken worden (Boeije et al., 2009).

3.1 Aard van het onderzoek

Vanuit het methodisch perspectief zijn er meerdere benaderingen om een onderzoek uit te voeren. De twee belangrijkste benaderingen zijn de empirisch-analytische benadering en de interpretatieve benadering (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De interpretatieve benadering richt zich op het kunnen interpreteren van de sociale werkelijkheid door betekenisgeving aan verschijnselen (Boeije et al., 2009). De empirisch-analytische benadering gaat ervanuit dat *'kennis uiteindelijk terug te leiden is tot observaties, tot gedane waarnemingen: kennis moet worden gebaseerd op dingen die waargenomen kunnen worden'* (Boeije et al., 2009, p. 70). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van deze empirisch-analytische benadering.

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, zal er een casestudy worden uitgevoerd bij Arcadis. Deze methode betreft de bestudering van een verschijnsel (case) binnen een bepaalde natuurlijke context (Van Der Velde et al., 2015). Het uitvoeren van een casestudy wordt onder andere gebruikt *'om gegevens te beschrijven, te ordenen en te exploreren'* (Van Der Velde et al., 2015, p. 73). Wanneer er onderzoek wordt gedaan bij één organisatie, een afdeling of een individu en dit wordt systematisch beschreven, dan is er sprake van een casestudy volgens Van Der Velde et al. (2015). Yin (2009) beschrijft een casestudy meer uitgebreid, de definitie is namelijk: *'een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt binnen haar eigen context, vooral wanneer de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet duidelijk zijn'* (p.18).

De context van een verandering blijkt erg belangrijk te zijn voor de mate van de impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag volgens Higgs en Rowland (2011). In dit onderzoek is getracht om een zo duidelijk mogelijke omschrijving van de context en haar probleem te geven waarmee de validiteit van dit onderzoek verhoogd wordt. Zodoende kan er geïnterpreteerd worden of de bevindingen van dit onderzoek overgedragen kunnen worden naar een andere context. Dit wordt *'transferability'* genoemd en hiermee wordt eveneens de validiteit van dit onderzoek verhoogd (Lincoln & Guba, in Shenton, 2004). Vanwege het belang van de context leent dit onderzoek zich er goed voor een casestudy als onderzoeksmethode. Naast het feit dat de leiderschapsstijlen en –gedragingen van middenmanagers onderzocht worden, is het essentieel om de context van het probleem mee te nemen door vanuit meerdere stakeholderperspectieven naar het probleem te kijken. Op deze manier wordt de context van het probleem en de wijze van leidinggeven meegenomen. Vandaar dat de empirisch-analytische benadering aansluit bij dit onderzoek als casestudy.

In dit onderzoek zal onderzocht worden hoe het middenmanagement bij Arcadis momenteel zijn leiderschapsrol invult en welke leiderschapsstijlen en –gedragingen volgens stakeholders gewenst zijn om organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Op basis van de enquêteresultaten van ‘Your Voice’ kan gesteld worden dat de meerderheid van de werknemers van Arcadis vindt dat leidinggevendenden binnen Arcadis veranderingen niet effectief implementeren. Het doel van dit onderzoek is om te verkennen welke verklaringen en verbanden achter dit verschijnsel liggen door de leiderschapsrollen bij organisatieveranderingen te onderzoeken. Daarom zal er in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Volgens Van Der Velde, Jansen en Dijkers (2015) is de kwalitatieve onderzoeksmethode veelgebruikt in het interpretatieve onderzoeksperspectief. Echter, het is volgens Yin (2009) ook goed mogelijk dat er empirisch-analytisch onderzoek wordt verricht op een kwalitatieve manier. Bij kwalitatief onderzoek worden er kwalitatieve, niet-numerieke gegevens verzameld. De kwalitatieve onderzoeksmethode is vaak exploratief en gericht op het verkennen van verbanden en verklaringen tussen verschijnselen. Door gebruik te maken van de kwalitatieve onderzoeksmethode, zal er theorie opgebouwd worden voor de specifieke situatie betreffende het onderzoek welke in de toekomst wetenschappelijk kwantitatief getest zouden kunnen worden (Van Der Velde et al., 2015). Het doel van deze benadering volgens Yin (2009) is om de empirische resultaten te generaliseren naar de theorie en dit zal in de discussie gedaan worden.

3.2 Methoden van dataverzameling

Voor het opstellen van het theoretisch kader is er een literatuurstudie verricht en er is deskresearch gedaan binnen de onderzoeksorganisatie Arcadis. Betreffende het verzamelen van de empirische data zijn er interviews afgenomen bij de onderzoeksorganisatie Arcadis om zodoende de empirische deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Er is gekozen voor kwalitatieve interviews omdat daarbij ‘*de mogelijkheid tot doorvragen*’ bestaat, ‘*wat de kans op kwalitatief rijke data aanzienlijk vergroot*’ (Van Der Velde et al., 2015, p. 17).

Volgens Boeije et al. (2009) kunnen er voorafgaand aan een interview vier elementen in bepaalde mate van tevoren worden vastgelegd. Deze elementen zijn: ‘*de inhoud van de vragen, de manier waarop de vragen worden gesteld, de volgende waarin de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die kunnen worden gegeven*’ (p.267). Wanneer deze elementen voor een gedeelte van tevoren vastgelegd zijn, is er sprake van semigestructureerde interviews, ofwel open of kwalitatieve interviews (Boeije et al., 2009). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Voorafgaand aan de interviews zijn namelijk topiclijsten opgesteld met topics en vragen op basis van de literatuurstudie (zie bijlage 2). De belangrijkste topics op de topiclijsten zijn: het proces van de organisatieverandering en de context hiervan, de rol van de hoofden adviesgroepen (hierna HAG) in de organisatie en bij organisatieveranderingen, de huidige en gewenste leiderschapsstijlen en –gedragingen van de HAG bij de implementatie van organisatieveranderingen en voorwaarden voor HAG om de implementatie van organisatieveranderingen succesvol te kunnen doorvoeren. Het doel van de topiclijsten is om gedurende de interviews houvast te hebben en om ervoor te zorgen dat alle onderwerpen besproken worden (Boeije et al., 2009). In de afgenomen interviews is gebruik gemaakt

van deze topiclijsten waarbij de inhoud van de vragen, de volgorde waarin de vragen gesteld werden en de manier waarop de vragen gesteld werden per interview verschillend waren. Ook de mogelijke antwoorden die gegeven zouden kunnen worden door de respondenten waren per interview afwijkend. Gedurende het afnemen van de interviews is getracht om alle topics en vragen, welke op de topiclijst staan, te bespreken. Dit is gedaan door enerzijds de respondenten te volgen in hun antwoorden en door te vragen op bepaalde onderwerpen en anderzijds door een bepaald onderwerp af te sluiten om de andere topics te kunnen bespreken. Middels deze interviewmethode wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek in bepaalde mate afgezwakt. Dit is vanwege het feit dat herhaling van een onderzoek lastig is door het gebruik van een topiclijst (Boeije et al., 2009). Echter blijft het onderzoek wel valide en betrouwbaar doordat er semigestructureerde interviews zijn afgenomen waarbij er sprake is van een semi-gestandaardiseerde dataverzameling (Boeije et al., 2009).

Er zijn achttien interviews gehouden met respondenten bij Arcadis. Om een goed beeld te verkrijgen van leiderschapsrollen van het middenmanagement bij organisatieveranderingen, zijn de gegevens verzameld vanuit diverse perspectieven, namelijk vanuit diverse onderzoeksgroepen. Hierbij is de strategie 'maximale variatie' gebruikt om stakeholders van verschillende organisatieniveaus te interviewen (Boeije et al., 2009). Deze strategie is toegepast door te bekijken welke stakeholders zich rondom het middenmanagement bevinden. Er is gekeken naar de belangrijkste stakeholders die zich boven, naast en onder het middenmanagement bevinden, waardoor er uiteindelijk een 360-graden blik ontstaan is van stakeholders rondom het middenmanagement. Gezien de grote omvang van Arcadis als organisatie en de geringe periode van onderzoek, is er binnen Arcadis een selectie gemaakt van onderzoeksdeelnemers. Deze selectie is aanvankelijk gemaakt op basis van doelgerichte selectie, er zijn namelijk gericht bepaalde groepen stakeholders geselecteerd uit de doelpopulatie (Boeije et al., 2009). In dit onderzoek ligt de focus op het middenmanagement dat binnen Arcadis wordt gezien als het managementniveau van de Hoofden Adviesgroepen (hierna HAG). Om de maximale variatie te bereiken, zijn er gezamenlijk met een aantal HR-managers onderzoeksdeelnemers geselecteerd uit een overzicht waarin namen stonden van alle stakeholders uit de onderzoeksgroepen. Er zijn dubbel zoveel stakeholders geselecteerd dan dat er nodig waren, waardoor de HR-managers uiteindelijk niet weten wie de onderzoeksdeelnemers zijn geweest. Alle stakeholders zijn per mail benaderd met de vraag of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Het doel was om vijf onderzoeksdeelnemers per organisatieniveau te selecteren en daarbij drie HR-managers en dit doel is gerealiseerd.

In de volgende tabel wordt het overzicht weergegeven van de functies van de onderzoeksdeelnemers en het aantal interviews per onderzoeksobject en er wordt aangegeven of deze functies zich op divisieniveau of corporate niveau bevinden. Omdat de doelpopulatie van het onderzoek Arcadis Nederland is, zijn de stakeholders geselecteerd binnen de verschillende divisies van Arcadis, namelijk binnen Gebouwen, Mobiliteit en Water & Milieu.

Onderzoeksdeelnemers	Aantal interviews	Plaats in organisatie t.o.v. middenmanagement	Divisie of corporate
Marktgroepdirecteuren (MGD)	2	Boven middenmanagement	Corporate
Sectorleiders (SL)	3	Boven/naast middenmanagement	Corporate
Hoofden adviesgroepen (HAG)	5	= Middenmanagement	Divisie
Teamleiders	2	Onder middenmanagement	Divisie
Adviseurs	3	Onder/naast middenmanagement	Divisie
HR-managers	3	Adviseur/Business Partner middenmanagement	Divisie

3.3 Methoden van data-analyse

Om te waarborgen dat alle antwoorden van de onderzoeksdeelnemers meegenomen worden in de resultaten van dit onderzoek, er is van alle interviews een audio-opname gemaakt met een mobiele telefoon, welke daarna getranscribeerd zijn. Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te vergroten zijn de uitgewerkte interviews teruggekoppeld naar de onderzoeksdeelnemers zodat zij dit op correctheid konden controleren. Dit wordt ook wel *'member validation'* genoemd en hiermee is de betrouwbaarheid van de waarneming van de onderzoeker vergroot (Boeije et al., 2009).

De gegevens uit de interviews zijn in diverse categorieën verdeeld om alle resultaten te kunnen ordenen. Dit wordt coderen genoemd (Boeije et al., 2009). Hierbij is gebruik gemaakt van het computerprogramma NVivo 11. De codes die aan de categorieën zijn gehangen, zijn gebaseerd op de resultaten uit de interviews en dit wordt open coderen genoemd. De eerste paar interviews zijn via deze wijze gecodeerd. Vervolgens is er naar de concepten in de theorie gekeken en op basis daarvan zijn codes gemaakt. Dit wordt ook wel axiaal coderen genoemd (Boeije, 2012). Daarna zijn de gevormde codes op basis van open en axiaal coderen samengevoegd. Deze zijn gehercodeerd om zodoende tot een compleet overzicht van codes te komen. Op deze manier is er een volledig beeld van de gevonden data ontstaan. Alle codes zijn overzichtelijk bij elkaar gebracht in een codeboom welke weergegeven wordt in bijlage 3.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten beschreven worden die voortkomen uit de interviews welke gehouden zijn met achttien onderzoeksdeelnemers binnen Arcadis. De onderzoeksresultaten zullen per empirische deelvraag beschreven waarbij antwoord wordt gegeven op de deelvragen. De vier empirische deelvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

1. *Welke processen van organisatieverandering hebben er plaatsgevonden binnen Arcadis en wat is de context van deze veranderingen?*
2. *Wat is de huidige en gewenste rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen binnen Arcadis volgens de stakeholders?*
3. *Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsstijlen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?*
4. *Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?*

4.1 Organizeverandering en context

Zoals in hoofdstuk 1 onderbouwd is, ligt de focus van dit onderzoek op de organisatieverandering The Cube binnen Arcadis. De redenen hiervoor zijn om het onderzoek praktisch af te bakenen, vanwege de omvang van de verandering en om het gegeven dat de implementatie van de verandering nog niet het beoogde effect heeft gehad in de organisatie. In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de inhoud van de verandering, de context van de verandering en het huidige proces en het gewenste proces besproken worden.

4.1.1 Inhoud van de organisatieverandering

Het organisatie-model The Cube (zie bijlage 1) bestaat uit drie zijden, namelijk de *sub-regions*, *market sectors* en *business lines*. Voorheen waren de werkzaamheden binnen Arcadis in losse zuilen georganiseerd waarbij de managers van alle onderdelen een klein stukje deden. Met de komst van het nieuwe organisatie-model zijn deze zuilen uit elkaar gehaald, zoals dit door een respondent omschreven wordt: *“inhoud, commercie en operatie hebben wij eigenlijk losgetrokken en nu zeggen we: ‘ga maar samenwerken’”* (Respondent 16). Door het middenmanagement is dit ervaren als een uitkleding van zijn functie; voorheen was het middenmanagement verantwoordelijk voor de inhoud, de strategie van de adviesgroep, het operationeel management en accountmanagement. Met de komst van het nieuwe organisatie-model is een deel van het accountmanagement verplaatst naar de *market sectors*, de inhoud van de werkzaamheden is gedeeltelijk verplaatst naar de *business lines* en het middenmanagement is momenteel voornamelijk verantwoordelijk voor de strategie van de adviesgroep en het operationeel management. Hiermee moet het middenmanagement ervoor zorgen dat ze als adviesgroep 80% van de omzet binnenhalen, waarbij de sectorleiders in de *market sectoren* 30% van de omzet realiseren, zodat Arcadis haar groeipercentage kan behalen. Het resultaat van de organisatieverandering is dat de drie dimensies veel met elkaar moeten samenwerken om die omzet te kunnen behalen. Een respondent zegt hierover: *“De operatie is ook afhankelijk van de commerciële crew, hoewel die ook nog steeds hun eigen business hebben, maar voor de vernieuwing zijn zij weer afhankelijk van die business lines en van de commerciële lijnen”* (Respondent 16). Deze

samenwerking wordt door het merendeel van de respondenten nog als onduidelijk ervaren aangezien de verantwoordelijkheden van de drie verschillende dimensies niet altijd duidelijk zijn. Dit mondt uit in het feit dat managers en medewerkers van de verschillende dimensies met elkaar in gesprek gaan om verantwoordelijkheden duidelijk te maken, afspraken te maken over de werkzaamheden en de juiste betrokkenen erbij te laten aansluiten. Om de samenwerking binnen het organisatiemodel te ondersteunen in technologie, wordt er een systeem ingevoerd genaamd 'Oracle Sales Cloud', waarin alle commerciële informatie van de projecten staat. Op deze manier is er transparantie en kan kennis inzichtelijk gemaakt worden. Deze organisatieverandering kan overeenkomen met beide *displacement* en *layering* (Streeck & Thelen, 2009) aangezien er enerzijds nieuwe werkwijzen gevormd werden, waardoor een deel van de oude werkwijzen verdwenen en anderzijds vanwege het behouden van huidige werkwijzen: niet alle huidige werkwijzen verdwenen. Dit wordt ook benoemd door de respondenten, namelijk dat de manier van werken voor een aantal medewerkers nog hetzelfde is gebleven.

Ondanks het feit dat vrijwel alle respondenten het implementatieproces van de organisatieverandering niet als optimaal hebben ervaren – dit zal in 4.1.3 uiteengezet worden –, zien zij wel de voordelen van het nieuwe organisatiemodel. Alle respondenten waren in staat om voorbeelden te noemen van projecten die door middel van de nieuwe manier van werken binnengehaald waren, welke er zonder de organisatieverandering waarschijnlijk niet waren geweest. Een respondent noemt het volgende voorbeeld:

“Dus het bewijs dat zo'n kubus werkt, waarbij je dus én de value propositions nodig hebt voor hogesnelheidslijnen én dat je de business lines nodig hebt voor de capaciteit én het accountmanagement voor de ingang in de Canadese hogesnelheidswereld, anders hadden we dat nooit gewonnen. Vijf jaar geleden hadden we zulke projecten nooit gehaald” (Respondent 6).

4.1.2 Context van de organisatieverandering

Wat betreft het projectmatige aspect van Arcadis, komt uit de interviews voornamelijk naar voren dat samenwerking met andere adviesgroepen, andere marktgroepen, de sectorleiders en de value proposition leiders belangrijk is om de projecten goed ten uitvoer te brengen. Bovendien zeggen een aantal respondenten dat er een grote verscheidenheid aan projecten binnen Arcadis is en dat veel projecten daarom ook niet met elkaar te vergelijken zijn wat betreft inhoud, vaardigheden en resultaat. Tevens wordt erkend dat er veel veranderingen plaatsvinden in de markt. Arcadis moet als organisatie meer hun best doen om projecten binnen te halen dan vroeger; er is meer concurrentie en klanten vragen om bredere benaderingen dan adviezen op één gebied, divisie van Arcadis. Dit is eveneens een van de redenen waarom het nieuwe organisatiemodel opgezet is, namelijk om de samenwerking tussen divisies te vergroten. Ook is een respondent van mening dat de functie van het middenmanagement zal veranderen. Wanneer de medewerkers van het middenmanagement in een project werken voor een langere tijd, zal de projectmanager de functioneel leidinggevende zijn en staat het middenmanagement er te ver vanaf. Daarnaast wordt er geopperd dat zelfsturende projectteams in de toekomst een mogelijkheid zouden zijn.

Ondanks dat dit onderzoek zicht richt op de Nederlandse context, zal wel het internationale aspect van Arcadis besproken worden omdat uit de interviews naar voren kwam dat dit een belangrijke rol speelt wat betreft de context. Bovendien was internationale groei één van de redenen voor het nieuwe organisatiemodel. In het merendeel van de interviews komt het internationale aspect van Arcadis naar voren en ervaart men een duidelijke internationaliseringsslag van de organisatie. Respondenten merken dit onder andere door Engelstalige communicatie vanuit Global en Europa, het werken in internationale projecten, het samenwerken met Engelse en Amerikaanse collega's en het verplaatsen van werkzaamheden naar bijvoorbeeld Roemenië. Tevens werd door een paar respondenten in de interviews aangestipt dat Arcadis meer richting een Amerikaanse organisatie gaat wat betreft de manier van organiseren. Hierbij ligt de nadruk erg op resultaten en prestaties, zoals een respondent ook benoemt: *“we zijn ook steeds meer een Anglo-Saksisch cijferbedrijf geworden dus. Als ik kijk hoeveel cijfers er in de week voorbij komen...”* (Respondent 13). Daarnaast wordt er bijvoorbeeld druk ervaren omdat het resultaat van de organisatieverandering meteen zichtbaar zou moeten zijn en er wordt ervaren dat de Amerikaanse CEO nu heel veel bepaalt, terwijl er voorheen veel keuzevrijheid was in Nederland. De aandeelhouders spelen eveneens een belangrijke rol in het bepalen van de organisatiestrategie.

4.1.3 Huidig proces organisatieverandering

Vrijwel alle respondenten vinden de organisatieverandering op zichzelf een goede verandering omdat Arcadis op deze manier kan anticiperen op de veranderingen in de omgeving. Maar het merendeel van de respondenten was niet tevreden en negatief over de manier waarop het huidige proces van organisatieverandering verlopen is en momenteel nog verloopt. Daarom zal nu een aantal aspecten benoemd worden welke wel of niet heeft bijgedragen aan een succesvolle implementatie van de organisatieverandering.

Het organisatiemodel is door het directieteam van Arcadis Corporate opgesteld in samenwerking met een externe adviesorganisatie. Vrijwel alle respondenten benoemen dat de organisatieverandering door Arcadis Corporate geïnitieerd en uitgerold is en zien de organisatieverandering als een *top-down* benadering. Hierbij is de invulling van de verandering op lokaal niveau neergelegd, waarbij Corporate en Europa sturen waren. Het merendeel van de respondenten heeft deze *top-down* benadering niet als prettig ervaren, zo zeggen respondenten het volgende: *“het is over de hoofden heen gegoooid (...) en dan wordt het er doorheen geragd”* (Respondent 16), *“mensen krijgen een voldongen feit voorgeschoteld”* (Respondent 14), *“naar beneden gedrukt”* (Respondent 7). Anderzijds noemen een paar respondenten dat zij de *top-down* benadering geen probleem vinden, zolang het maar een goed idee is, dan zal men ermee aan de slag moeten en voldoen aan het gevraagde veranderproces. Tevens wordt het gezien als de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, zo noemt een respondent het volgende:

“Maar ik vind dat mensen dat te makkelijk zeggen dat het top-down is, het is een lang traject van lange adem en communicatie. Mensen laten het ook gewoon gebeuren, ik wijs mensen op eigen initiatief en verantwoordelijkheid. Je hebt een breng- en haalplicht, als je informatie niet hebt, dan

moet je dat zelf ophalen. Het is een stukje volwassenheid en professionaliteit die ik mis” (Respondent 2).

Volgens de meeste respondenten heeft de organisatieverandering op een incrementele wijze plaatsgevonden. Er is door het directieteam in 2014 gezegd ‘we gaan het vanaf nu zó doen’, maar meerdere respondenten geven hierbij aan dat de nieuwe manier van werken volgens het organisatiemodel nog niet door iedereen wordt gebruikt, voornamelijk op de werkvloer, en dat het op het operationele niveau van de organisatie nog niet leeft. De medewerkers op het operationele niveau ervaren de huidige manier van werken als prettig en zien geen redenen om op een andere manier te gaan werken. Ondanks dat de organisatie op een incrementele wijze veranderd is en aan het veranderen is, werd er vanuit de directie verwacht dat de organisatie met de medewerkers meteen zou veranderen vanaf het moment van communicatie, zo wordt door een respondent genoemd. De organisatieverandering was in principe radicaal en zo was het ook door de directie ingezet. Het proces verliep echter op een incrementele wijze. Zoals Streeck en Thelen (2009) aangeven komt dit veranderingsproces overeen met *displacement* waarbij het zowel een radicaal als een incrementeel veranderingsproces kan zijn aangezien nieuwe werkwijzen wellicht niet geaccepteerd worden door medewerkers in de organisatie en zij de oude werkwijzen willen behouden.

Deze *top-down* en radicale benadering wordt niet als even effectief gezien door de respondenten. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Wij hebben een soort automatische aanname dat het als een cascade werkt: als we top-down iets roepen, dat het dan keurig via de laagjes ook bij de projectleiders en de specialisten et cetera terecht komt. Dat is een aanname waarvan we regelmatig zeggen van: ‘stom, nou hebben we het weer verondersteld en we weten dat het niet zo is.” (Respondent 16).

Deze respondent duidt hierbij op de *top-down* benadering en op de manier waarop de verandering daadwerkelijk tot uiting komt in de praktijk. Dit laatste wordt door een aantal respondenten ook gedeeld, namelijk dat er ruis is ontstaan door alle managementlagen welke tussen het directieteam en de operationele werkvloer zitten. De organisatieverandering zoals deze ingestoken was door Europa, is waarschijnlijk anders op de werkvloer terecht gekomen volgens een aantal respondenten. Dit aspect is echter nog niet helemaal duidelijk, dat zal achteraf moeten blijken. Een deel van de respondenten gaf aan dat de oorzaak hiervan lag aan het feit dat organisatiemodel op een hoog managementniveau in de organisatie uitgedacht was, zonder dat daar concrete invulling aangegeven was. Een groot deel van de respondenten heeft dit als ‘*onduidelijk, verwarrend, abstract en open eindjes*’ ervaren. Naast het gevolg dat de interpretatie van het organisatiemodel zou verschillen tussen diverse marktgroepen, was het tweede gevolg dat de marktgroepen en adviesgroepen zelf invulling moesten geven aan het organisatiemodel. Een respondent zegt het volgende hierover:

“Dat je er pas ervaring mee krijgt door projecten (...) door er dingen mee te doen, dat het nog best wel onduidelijk is geweest en soms nog wel voor mensen, wat dan precies hun rol is en vooral wat er van iedereen wordt verwacht” (Respondent 8).

Aan de andere kant noemen een paar respondenten dat de abstracte, niet-heldere implementatie juist goed was, zodat de lijnmanagers zelf de vertaalslag konden maken om de organisatieverandering verder te implementeren in de organisatie. Een aantal respondenten noemt tevens dat niet overgebracht is waarom er voor dit organisatiemodel gekozen is en wat dan precies de gedachte achter het model was om de organisatie en de werkzaamheden op die manier in te richten.

Wat betreft de communicatie van de organisatieverandering door Europa en het directieteam, zijn er diverse middelen benoemd. De meeste respondenten gaven aan dat er veel via de mail gecommuniceerd is. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de interne website, namelijk 'Portaal' om de verandering te communiceren. Via deze communicatiekanalen is er gebruik gemaakt van filmpjes en brochures welke de organisatieverandering uitleggen. Bovendien zijn er webcasts en maandelijkse updates geweest via de interne website. Een respondent geeft hierover het volgende aan: *"Dus het is wel van bovenaf misschien bedacht, maar de kracht zat hem wel in de herhaling van het verhaal. Dat je op een gegeven moment, ga je er ook gewoon in geloven"* (Respondent 3). Naast deze manier van communiceren, zijn er ook bijeenkomsten geweest na werktijd waarbij de Nederlandse CEO vertelde over het belang van de organisatieverandering. Een aantal respondenten gaf hier echter kritiek op omdat de strategie herhaald werd, zonder dat er daadwerkelijk sprake was van een gesprek met medewerkers. Een respondent zegt hierover het volgende:

"Echter, was dit nog een keer zenden van het verhaal, dat moeten we ook blijven doen hoor, maar het gaat er niet voor zorgen dat die mensen zeggen van 'hé, nu ben ik aangehaakt!' Nee, het gesprek is nog steeds één kant op geweest" (Respondent 6).

Daarnaast geeft het merendeel van de respondenten aan dat de organisatieverandering door deze manier van overbrengen naar de medewerkers, nog relatief ver van de operationele werkvloer kwam te staan. Eveneens is er volgens een aantal respondenten door de directie geen aandacht besteed aan de manier waarop de organisatieverandering ontvangen is. Op een Europese leiderschapsbijeenkomst van Arcadis – waar alle managementniveaus tot en met het middenmanagement aanwezig waren – zijn er daarnaast 'management games' georganiseerd waarbij de deelnemers in de vorm van casussen en opdrachten het organisatiemodel moesten nabootsen zodat er een voorbeeld was van hoe de nieuwe manier van werken in de praktijk er uit zou komen te zien. Volgens een respondent heeft dit veel geholpen bij het begrijpen van de daadwerkelijke werking van het nieuwe organisatiemodel. Een andere respondent merkt op deze dergelijke bijeenkomsten en workshops pas achteraf komen, waarmee het eigenlijk te laat is omdat de organisatieverandering al werd doorgevoerd.

4.1.4 Gewenst proces van organisatieverandering

Het merendeel van de respondenten heeft het huidige implementatieproces van de organisatieverandering als negatief ervaren. Er zal nu ingegaan worden op de succesfactoren die wel een bijdrage zouden kunnen leveren. De respondenten zeggen ten eerste dat er voor een dergelijke organisatieverandering veel draagvlak moet zijn in de organisatie. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de Europese directie veel meer mensen in de organisatie in het proces moeten betrekken om

draagvlak te creëren. Zo stelt een respondent: *“Ik denk dat je, als je met de strategie begint, dat je dat echt gezamenlijk moet doen”* (Respondent 1). Hierbij zijn meerdere respondenten van mening dat voornamelijk het lijnmanagement vanaf het begin van het proces meegenomen moet worden omdat deze een bepalende rol in de organisatie heeft. Daarbij is het van belang dat het voor het lijnmanagement duidelijk is wat er precies gaat veranderen, wat de reden achter de organisatieverandering is en dat de directie openstaat voor feedback van het management. Zo zegt een respondent: *“Dat je als bedrijf accepteert dat zij daar eerst een mening over geven, voordat je zegt van ‘dit is het en zo gaan we het doen’”* (Respondent 18). Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat er ruimte moet zijn voor een aantal managementlagen van de organisatie om mee te kunnen denken in het proces van organisatieverandering, zodat zij daadwerkelijk inbreng hebben en hun mening kunnen geven. Zo stelt een respondent: *“De kunst is om zo ver mogelijk af te dalen om daarna ook die onderste vloer mee te laten denken om ook weer feedback terug te geven”* (Respondent 9). Bovendien noemen enkele respondenten dat zij graag het hoger management terug zien op de werkvloer om te luisteren naar de medewerkers wat zij vinden van de organisatieverandering en hoe zij dit ervaren. Ook zien respondenten graag dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun ideeën en feedback wanneer ze betrokken worden. Zo stelt een respondent:

“Maar doe niet alsof je het één keer hebt verzonnen en alsof dat de beste weg is (...). Dat heb ik laatst ook nog gehoord van iemand die zei: ‘dat hebben we nou eenmaal afgesproken’. Nee, het is in een directieteam besloten zonder dat de medewerkers betrokken waren, dus dat is helemaal niet afgesproken!” (Respondent 6).

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de organisatieverandering meer intensief geïmplementeerd zou moeten worden. Hierbij wordt genoemd dat men graag wil zien wat het verhaal achter de organisatieverandering is, wat er precies gaat veranderen in de dagelijkse werkzaamheden, wat de organisatieverandering betekent voor de toekomst, wat de kansen en bedreigingen zijn van de organisatieverandering. Tevens wil men graag praktijkvoorbeelden bij Arcadis zien van de nieuwe manier van werken. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat zij bij een organisatieverandering graag meer handvaten willen krijgen of een programma wat zou helpen bij de implementatie van een organisatieverandering. Andere respondenten zijn daarentegen van mening dat de organisatieverandering juist op de werkvloer uitgewerkt zou moeten worden, zonder al te veel handvaten te geven, zodat op die manier medewerkers erbij betrokken worden en daarmee draagvlak gecreëerd wordt.

Een tweetal respondenten geeft aan dat er meer aandacht zou moeten zijn voor verandermanagement in de organisatie door externe expertise er bij dergelijke veranderingen bij te halen en door een continue focus te leggen op organisatieveranderingsprocessen. Bovendien oppert men om een pilot uit te voeren in een bepaalde periode om te onderzoeken hoe de organisatieverandering in de praktijk verloopt en om verbeteringen aan te brengen om het vervolgens in de gehele organisatie door te voeren. Op de volgende pagina staat een overzicht van het huidige en gewenste proces.

Huidig proces van organisatieverandering	Gewenst proces van organisatieverandering
Top-down	Middenweg: Bottom-up met ideeën, top beslist
Radicaal geïmplementeerd + incrementeel veranderd (displacement)	Incrementele implementatie + incrementele verandering
Concrete invulling door middenmanagement	Meer handvaten voor concrete invulling
Onduidelijkheid of het juiste passende organisatieverandering is	Ontvangers overtuigd van noodzakelijkheid organisatieverandering
Afstandelijke communicatie	Communicatie over noodzaak, inhoud, dichter bij werkvloer
Ontvangers van de organisatieverandering niet betrokken in proces	Betrokkenheid van de ontvangers van de organisatieverandering

Tabel 4.1 Schematisch overzicht huidig en gewenst proces van organisatieverandering

4.2 Rol van het middenmanagement

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de huidige en gewenste rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen binnen Arcadis. Achtereenvolgens zal de positie van het middenmanagement in de organisatie, het perspectief op het middenmanagement bij organisatieverandering en de voorwaarden besproken worden.

4.2.1 Positie

Zoals eerder beschreven zijn de hoofden adviesgroepen (HAG) het middenmanagementniveau van de organisatie en zo wordt het door de respondenten ook gezien. Het middenmanagement wordt door vrijwel alle respondenten gezien als *“dé belangrijkste schakel tussen de werkvloer, de uitvoering, en het tactische, strategische niveau”* (Respondent 3). Het middenmanagement is volgens de respondenten diegene die de vertaalslag maakt van de strategie naar de werkvloer, waar het senior management allerlei taken neerlegt zodat zij dat kan door vertalen naar de medewerkers, die het gat tussen de directie en de werkvloer moet verkleinen en die moet communiceren naar de mensen die boven en onder hen vallen. Een respondent zegt hierover het volgende: *“...moeten het naar medewerkers kunnen staven én mensen erboven kunnen behagen. Daartussen laveren, dat kan zwaar zijn. Zij moeten naar boven en naar beneden verwachtingen managen”* (Respondent 2).

Deze positie neemt het middenmanagement momenteel in en is daarnaast ook gewenst voor de toekomst. Naast deze vorm van verticale *linking pin*, is het gewenst dat het middenmanagement tevens als horizontale *linking pin* optreedt binnen de organisatie. Een aantal respondenten geven aan dat enkele middenmanagers dit momenteel al zijn, maar dat zij dit veel meer zouden moeten doen. Zo zien deze respondenten het middenmanagement als de verbindende factor; zij zijn de personen die de medewerkers moeten verbinden over de grenzen heen van de adviesgroepen, marktgroepen, divisies en landgrenzen. Zo noemt één van de middenmanagers in de interviews dat zij de ‘lijn’ met de sectoren en de ‘business lines’ verbindt om haar medewerkers te stimuleren om op die manier volgens het nieuwe organisatie-model te werken. De meerwaarde van het middenmanagement zit voornamelijk in de verbinding leggen, het zoeken van aansluiting binnen andere organisatieonderdelen en in het contact met de markt. Op deze manier kan het middenmanagement invloed uitoefenen op een verticaal organisatieniveau.

Zoals in paragraaf 4.1 naar voren kwam, bestaat het middenmanagement voornamelijk uit lijnmanagers die hun adviesgroep moet aansturen. Bij Arcadis Nederland zijn er op dit moment 33 adviesgroepen en dus 33 HAG. Elke middenmanager heeft gemiddeld tussen de 60 en 100 medewerkers hiërarchisch onder zich, waarbij het middenmanagement ondersteund wordt door teamleiders, een functie die officieel niet bestaat binnen Arcadis. Teamleiders zijn officieel projectleiders en daarnaast hebben ze gemiddeld vijftien tot twintig medewerkers in hun team die zij aansturen. De leidinggevende taken van een teamleider zijn per teamleider en adviesgroep verschillend omdat het geen officiële functie is en dit zelf bepaald wordt door het middenmanagement. De taken van de teamleiders lopen van alleen verantwoordelijk zijn voor de capaciteitsplanning: het indelen van medewerkers op projecten, tot aan het voeren van performance management gesprekken met de medewerkers. Grotendeels van de middenmanagers is inhoudelijk onderlegd, zoals dat wordt genoemd door de respondenten, en zijn doorgegroeid vanuit hun functie als specialist, projectleider of adviseur. Er is slechts een enkele middenmanager die weinig kennis heeft over de inhoud van het vakgebied. Respondenten noemen dat men bij Arcadis middenmanagers rekruteert uit het eigen vakgebied, dat de middenmanagers voornamelijk uitblinken in het projectmatige van het werk en grotendeels een technische opleiding hebben. Wanneer medewerkers de beste specialist of projectleider zijn, groeien ze veelal door tot middenmanager of komen toevallig in de functie terecht. Door deze positie van het middenmanagement in de organisatie en dit veelvoorkomende carrièrepad, lijken de middenmanagers een functionele leiderschapsstijl te vervullen binnen de organisatie, omdat het middenmanagement zich in dit geval veel bezig houdt met de werkzaamheden van de adviesgroep. Ook zijn de middenmanagers in sommige gevallen 'meewerkend voorman', zoals Zaccaro et al. (2002) stellen in de theorie. Zo noemt een respondent die voorheen middenmanager was en nu adviseur is: *“zelf was ik ook één van de beste adviseurs van een groep en dan ben ik HAG geworden en eigenlijk ben ik wel blijer aan de andere kant van de kubus en nu ik ook weer gewoon projecten doe”* (Respondent 14). Bovendien zijn er grote verschillen in de wijze van leidinggeven tussen middenmanagers onderling, hierover in paragraaf 4.3 meer. Een quote welke de positie van het middenmanagement goed weergeeft, luidt: *“Het zijn managers die in hun vakgebied heel goed zijn en die ook verandertrajecten moeten kunnen begeleiden”* (Respondent 4). Over het begeleiden van de verandertrajecten volgt nu meer.

4.2.2 Perspectief middenmanagement bij organisatieveranderingen

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de middenmanagers een grote toegevoegde waarde kunnen leveren in een organisatieverandering. Voornamelijk het senior management en middenmanagement deelden deze mening, in tegenstelling tot respondenten van het lagere management die deze toegevoegde waarde minder zagen. In een organisatieveranderingsproces zijn de middenmanagers verantwoordelijk voor de implementatie van de verandering naar beneden in de organisatie tot op het operationele niveau. De middenmanagers hebben de grootste span of control binnen Arcadis en daarmee kunnen zij voor veel draagvlak zorgen in de organisatie voor een verandering. Dit wordt als de meest efficiënte manier gezien en zoals een respondent zegt: *“zij zijn degenen die het meeste kunnen beïnvloeden omdat ze het dichtste bij de mensen staan”* (Respondent 1). Omdat zij dicht bij de mensen staan, zijn de middenmanagers eveneens in staat om

in te schatten wat haalbaar is voor hun team om de organisatieverandering goed over te brengen. Hierbij is de rol van de middenmanagers om de verbinding te leggen tussen het strategische en operationele niveau van de organisatie zodat ze naar boven en naar beneden invloed kunnen uitoefenen en daarmee *change agents* zijn. Het wordt gezien als een continu proces waarbij de middenmanagers een faciliterende en begeleidende rol aannemen om de organisatieverandering goed te laten landen binnen de organisatie. Bovendien wordt er door een respondent genoemd dat de middenmanagers het initiatief moeten nemen in een veranderproces. Zo zeggen respondenten:

“Hun moeten daar een leidende positie in nemen vind ik. Hun moeten voorop lopen het en goed kunnen overbrengen aan de mensen” (Respondent 17) en *“de HAG is heel bepalend voor het hele team en ook voor het succes van de implementatie, die hebben een sleutelrol, nog meer dan een divisiedirecteur of een marktgroepdirecteur, want ze staan het dichtste bij de mensen”* (Respondent 1).

Een vijftal respondenten ziet de noodzaak echter niet dat middenmanagers een grote bijdrage zouden moeten leveren en zij ervaren dit ook niet gedurende deze organisatieverandering. Deze respondenten bevonden zich voornamelijk op het operationele niveau van de organisatie. Zij ervaren dat de middenmanagers weinig invloed hebben of kunnen uitoefenen in dergelijke processen, dat de organisatiestrategie niet hun idee is en dat het hebben van een veranderrol een apart vak is. Daarom zien zij het niet noodzakelijk dat middenmanagers een veranderrol moeten hebben in een organisatieverandering. Een respondent (middenmanager) zegt hierover het volgende: *“Maar ik vind niet dat ik een verandermanager ben omdat mijn leidinggevende heeft besloten dat er iets moet veranderen en ik het mag doorvoeren, dat maakt me geen verandermanager”* (Respondent 7). Nagenoeg alle respondenten ervaren dat de middenmanagers maar beperkt die veranderrol hebben kunnen innemen. Zo noemen respondenten: *“zij hadden onze change agents kunnen zijn”* (Respondent 16) en *“die HAG is toch wel een niveau wat ondergewaardeerd is in dit veranderproces”* (Respondent 3). Een respondent omschrijft dit als volgt: *“dan ben je gewoon een doorgeefluik (...) ik denk niet dat de HAG de indruk hebben dat ze strategische invloed hebben op wat er hier door de lijn heen gaat”* (Respondent 13). Waarover een andere respondent zegt: *“de HAG als puur doorgeefluik vind ik vrij zinloos eerlijk gezegd”* (Respondent 15). Deze wijze van doorgeefluik is – naast het feit dat men het allesbehalve efficiënt vindt – niet te verkopen aan de medewerkers. In de volgende subparagraaf zal een aantal voorwaarden besproken worden waardoor de middenmanagers een grotere strategische bijdrage zouden kunnen leveren in een dergelijke organisatieverandering.

Wanneer de respondenten gevraagd werden of zij het middenmanagement als barrière zagen bij een organisatieverandering, was ongeveer de helft van de respondenten van mening dat niet noodzakelijk het middenmanagement een barrière is, maar meer dat te veel managementlagen een barrière zijn bij een verandering. Hierbij noemen de respondenten ten eerste dat de snelheid van een verandering afneemt door teveel managementlagen. Daarnaast zou de organisatieverandering zoals deze bedoeld was, beïnvloed, gekleurd en veranderd zijn, waardoor de organisatieverandering uiteindelijk anders functioneert in de praktijk dan hoe de verandering oorspronkelijk ingezet was. Verder zou de afstand tussen werkvloer en directie te groot zijn door de hoeveelheid managementlagen. Een aantal respondenten ziet het middenmanagement wel als barrière bij een organisatieverandering omdat er

juist op die managementlaag veel verstoring plaatsvindt, er blijft informatie hangen als het gaat om de vertaling van de strategie en andersom ook; de communicatie van de werkvloer naar de directie. Een respondent (middenmanager) vertelt hier zelf het volgende over:

“Nou ik ben zelf van mening dat ‘one size does not fit all’ en ik vind dat het mijn taak is als HAG om een beetje te kiezen of filteren: ‘wat is nou voor mijn groep wel van belang en interessant en wat niet?’ sommige dingen zijn gewoon voor hen wat minder van toepassing” (Respondent 7).

Ondanks het feit dat enkele respondenten deze laag als barrière zien, zijn zij tevens van mening dat de middenmanagers juist een bijdrage kunnen leveren in een organisatieverandering. Zo noemt een respondent:

“Nou ja kijk, hun rol is die bijdrage leveren (...), maar aan de andere kant is dat dit ook wel een typische managementlaag die ook leemlagen zijn in een verandering. Dus je hebt ze nodig, maar ze zijn ook een belemmering” (Respondent 18).

4.2.3 Voorwaarden

Zoals in de vorige subparagraaf duidelijk werd, vindt de meerderheid van de respondenten dat het middenmanagement een grote toegevoegde waarde moet en kan leveren in een organisatieveranderingsproces. Om dit te kunnen doen, zijn er in de interviews een aantal voorwaarden genoemd door de respondenten, welke kunnen bijdragen aan de gewenste rol van het middenmanagement in een veranderingsproces. Ten eerste is dit het betrekken van die managementlaag in het proces. Alle respondenten hebben dit aspect genoemd. Omdat het middenmanagement als schakel tussen het strategische en operationele niveau van de organisatie wordt gezien, moet hij niet alleen behandeld worden als uitvoerenden van het beleid. De respondenten zien het als gewenst dat het middenmanagement veel meer meegenomen en betrokken moet worden in het voortraject van het proces. Zo noemt een respondent: *“Het moment waarop je het middenmanagement betreft, dat is wel heel cruciaal (...), ik zou zeggen ervoor al”* (Respondent 4). Het is gewenst dat het middenmanagement in gesprek kan gaan met degenen die de verandering hebben opgezet om erover te praten en dat vervolgens een beslissing genomen wordt over hoe de verandering er daadwerkelijk uit komt te zien.

Een aantal respondenten geeft aan dat ze graag feedback zouden willen geven richting de directie, dat de directie zicht daarin kwetsbaar opstelt en dat er transparant en in openheid gesproken kan worden over het proces. Respondenten zien graag dat de organisatieverandering echt doorleefd wordt met het middenmanagement, wat het voor hen betekent, wat het voor de organisatie betekent, wat het voor de toekomst betekent en op welke manier zij aan de slag kunnen gaan met de implementatie. Een respondent zegt het volgende hierover: *“alsof het in die ivoren toren besloten wordt. Ik hoor dan ook geen andere namen van andere collega's die wel betrokken worden en dat vind ik een beetje jammer”* (Respondent 10). Een andere respondent noemt hierbij dat ook de werkvloer niet betrokken wordt en meegenomen in het proces van verandering, wanneer het middenmanagement niet betrokken wordt. Een paar respondenten zijn ook van mening dat het middenmanagement invloed zou moeten hebben in de besluitvorming over de organisatieverandering. Andere respondenten

benoemen daarentegen dat dat niet haalbaar is omdat het dan een te grote groep wordt welke meebeslist. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Nou kijk, ik wil natuurlijk overal iets van vinden, ik denk dat iedere HAG overal iets van wil vinden en daar ook echt waarde aan kan toevoegen en ook dus dat het ook goed is voor het bedrijf, maar ik realiseer me ook wel dat zo’n Cube en alles wat eromheen hangt, dat als je daar alle HAG in Nederland al, laat staan Europa in betreft, maar dan kom je er niet uit” (Respondent 8).

Binnen een aantal divisies/marktgroepen is dit ook gebeurd, middenmanagers werden uitgenodigd voor vergaderingen en zijn in gesprek gegaan met de managementlagen boven hen. Zo wordt er genoemd dat er klankbordgroepen zijn georganiseerd, echter zat daar maar een beperkt aantal middenmanagers in. Dit is bij de meerderheid daarentegen niet gebeurd, waardoor het – in paragraaf 4.1 beschreven – huidige proces van organisatieverandering weerstand opriep bij het middenmanagement. Alle respondenten noemen dat het middenmanagement niet voldoende zijn meegenomen in het proces van organisatieverandering en deze heeft geen invloed gehad in de besluitvorming.

Naast het betrekken van de middenmanagers in het proces van organisatieverandering, vinden nagenoeg alle respondenten ook dat het middenmanagement ondersteund en begeleid moet worden bij het implementeren van de organisatieverandering. Hierbij speelt het senior management een belangrijke rol in en volgens een aantal respondenten speelt HR hierin eveneens een essentiële rol. Het is wenselijk dat aan de middenmanagers gevraagd wordt wat zij nodig hebben aan ondersteuning, bijvoorbeeld een opleiding, cursus, coaching, of iets anders. Bovendien is er behoefte aan trainingen/workshops voor het ontwikkelen van de juiste competenties en vaardigheden om als middenmanagers de veranderrol op zich te kunnen nemen. Daarnaast moeten het middenmanagement ruimte en tijd krijgen om extra aandacht te kunnen besteden aan het implementeren van de verandering. Vertrouwen van het senior management draagt er eveneens aan bij. Enkele respondenten noemen daarnaast dat er een aantal medewerkers per adviesgroep betrokken moet worden in het proces, zodat zij ook in staat zijn om de verandering uit te dragen. Dit maakt hen, naast het middenmanagement, de ambassadeurs van de verandering en daardoor zal de organisatieverandering sneller en beter geïmplementeerd kunnen worden. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Maar ook bepaalde collega’s die van nature al eigenlijk voorin de boot zitten, die al mee roeien de goede kant op (...), eigenlijk zou ik die key spelers uit zo’n groep moeten kunnen aanwijzen die dus meedoen in die verandering en ze betrekken bij de dingen die nu spelen” (Respondent 9).

Vier van de vijf geïnterviewde middenmanagers zijn van mening dat hun veranderrol in een organisatieverandering logischerwijs bij hun functie en taakomschrijving hoort. Het middenmanagement wordt daarentegen niet aangestuurd of beoordeeld op de manier waarop hij de verandering doorvoert en dit geeft het middenmanagement geen druk om er extra tijd en aandacht aan te besteden. Daarom is het wenselijk dat hij daarop wel wordt aangestuurd.

Onderstaande tabel geeft overzichtelijk de huidige en gewenste rol van en het perspectief op het middenmanagement in een organisatieveranderingsproces aan.

Huidige rol/perspectief	Gewenste rol/perspectief
Belangrijkste schakel strategie en werkvloer	Belangrijkste schakel strategie en werkvloer
Beperkte rol als change agents	Rol als change agent
Top-down en beperkt bottom-up invloed uitoefenen	Top-down en bottom-up invloed uitoefenen
Ondergewaardeerd in veranderingsproces	Sleutelrol in veranderingsproces
Doorgeefluik	Ambassadeur
Gedeeltelijk als barrière	Leveren van een strategische bijdrage

Tabel 4.2 Schematisch overzicht huidige en gewenste rol van/perspectief op het middenmanagement

4.3 Huidige en gewenste leiderschapsstijlen

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de huidige en gewenste leiderschapsstijlen van het middenmanagement bij Arcadis. Er zal besproken worden welke leiderschapsstijlen het middenmanagement op dit moment laat zien en vervolgens zal ingegaan worden op welke leiderschapsstijlen gewenst zijn en bijdragen aan een succesvolle implementatie van een organisatieverandering. Aan het einde van de paragraaf zullen de huidige en gewenste leiderschapsstijlen overzichtelijk in een tabel worden weergegeven.

4.3.1 Huidige leiderschapsstijlen

De meerderheid van de respondenten vindt dat er een duidelijk onderscheid is in de manier van leidinggeven tussen de verschillende middenmanagers. Een respondent geeft dit onderscheid als volgt aan: *“Je hebt personen die heel erg op die cohesie, die mensgericht is, op de groep, en de andere wat meer op resultaat, dus dat is wat kouder zou je kunnen zeggen. Verschillen zie ik wel, zowel op HAG-niveau als op marktgroepdirecteur-niveau.”* (Respondent 5). De verhouding waarop de verschillende leiderschapsstijlen, zoals omschreven door de respondenten, naar voren komen bij de middenmanagers, is niet duidelijk vast te stellen. Er zijn diverse gradaties in leiderschapsstijlen, van het puur sturen op inhoud en resultaten, tot de visie waarbij de resultaten vanzelf komen zolang de medewerkers tevreden zijn. De meerderheid van de middenmanagers bevindt zich rond het midden van dit onderscheid en hebben een combinatie van beide leiderschapsstijlen. Een aantal van de middenmanagers bevindt zich meer richting de leiderschapsstijl gericht op de resultaat- en taaksturing. Daarnaast is de leiderschapsstijl van enkele middenmanagers breder en richt zich ook op de omgeving en de context. Hieronder zullen de diverse leiderschapsstijlen uitgewerkt worden.

Een deel van de middenmanagers richten zich voornamelijk op het sturen op resultaten – binnen Arcadis wordt dit ‘billability’ genoemd –, op deskundigheid, het indelen van de werkzaamheden. Ze zijn gedreven door de inhoud van het werk en het binnenhalen en plaatsen van projecten. Deze leiderschapsstijl komt overeen met de transactionele leiderschapsstijl zoals Bass (1990) deze uiteenzet. Bij deze leiderschapsstijl gaat het in de eerste plaats om de inhoud, de werkzaamheden en de resultaten. De functionele leiderschapsstijl welke door Zaccaro et al. (2002) genoemd wordt,

correspondeert ook voor een deel met deze manier van leidinggeven. Respondenten zien het middenmanagement namelijk als de operationele managers welke voornamelijk bezig zijn met het ervoor zorgen dat alle cijfers op orde zijn en dat er kwaliteit geleverd wordt. Middenmanagers zijn in dat geval geoccupeerd met het managen van verwachtingen, het stellen van duidelijke kaders en de kwaliteit van het resultaat dat de medewerkers leveren. Ook benoemen enkele respondenten dat deze middenmanagers zich uitsluitend richten op hun eigen belang, ofwel het belang van hun adviesgroep, hun eigen targets en dat ze zich alleen bezig houden met de uitvoering van werkzaamheden binnen hun eigen adviesgroep. Arcadis als organisatie wordt gezien als van oudsher vooral gedreven op het behalen van financieel resultaat en hier ligt dan ook een druk op. De meerderheid van de respondenten is van mening dat hier echter een te grote druk op ligt in de gehele organisatie. Met het sturen op 'billability' doelen de respondenten op het behalen van een bepaald financieel projectresultaat. Een geïnterviewde middenmanager noemt het volgende over het aansturen op die resultaten: *"Ik denk dat er strakker aangesproken zou moeten worden op het moment dat daar doelen niet worden gehaald (...), ik kan alleen maar aandacht geven aan mensen als de resultaten ook goed zijn"* (Respondent 8). Enkele respondenten noemen dat het sturen op resultaten sterker wordt wanneer het slechter gaat met de afdeling of binnen de organisatie.

Een aantal respondenten geeft aan dat ze een verandering zien ontstaan in de manier waarop leiding gegeven wordt binnen Arcadis. Zij geven aan dat sinds een aantal maanden de druk op het resultaatsturen enigszins afgenomen is. Het middenmanagement zou meer ruimte hebben betreffende het indelen van die 'billability' binnen de gehele adviesgroep of zelfs marktgroep, in plaats van op team- of persoonsniveau. Er wordt volgens enkele respondenten tegenwoordig ook gekeken naar het aantal waardevolle projecten die er gedaan zijn of naar medewerkers die in eerste instantie niet het gewenste resultaat binnenhalen, maar anderen ondersteunen in het behalen van een groter doel van de adviesgroep. In plaats van de directe sturing op resultaat, is er meer aandacht voor de medewerkers. Zo noemt een respondent dat er een verschil zichtbaar is betreffende de financiële resultaten door er niet meer direct op aan te sturen:

"Dus we hebben het losgelaten om op persoon te sturen, maar we kijken wel naar 'wie zit niet goed in zijn vel' (...) en daar focussen we op. En dan zeggen we tegen die persoon: 'wat is er, wat wil je anders, hoe gaat het?' En door die persoonlijke benadering zijn we van een jaar – anderhalf jaar geleden, van 65% naar 75% 'billability' nu" (Respondent 1).

Een paar respondenten noemen echter dat deze verandering nog veel tijd zal kosten omdat Arcadis er wellicht nog niet klaar voor is. Een respondent zegt het volgende hierover: *"Maar ze zijn toch wel heel erg gevormd binnen Arcadis als dat resultaatsturen en ik denk zelfs dat het tijd kost om dat even wat los te maken"* (Respondent 3).

Ook zijn er middenmanagers die wel sturen op inhoud en resultaten, maar doen dit op een bredere manier. Volgens de respondenten zien deze middenmanagers dat de financiële resultaten de verantwoordelijkheid is van de adviesgroep of marktgroep en niet van de medewerkers. Respondenten noemen dat deze middenmanagers voornamelijk gericht zijn op het managen en

ondersteunen van de medewerkers en dat ze daarnaast de projectresultaten monitoren. De middenmanagers ondersteunen hun medewerkers in hun ontwikkeling, bij de inhoud van het werk en het behalen van het resultaat. Deze middenmanagers houden zich in het dagelijks werk bezig met het faciliteren van de medewerkers bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en met persoonlijke en werkgerelateerde ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast vinden deze middenmanagers het ook belangrijk dat de resultaten behaald worden. Deze leiderschapsstijl komt in de buurt van de functionele leiderschapsstijl aangezien een functioneel manager zorgt voor de ondersteuning bij het uitvoeren van taken en van het team, zoals Zaccaro et al. (2002) stellen.

Daarnaast zijn er een aantal middenmanagers waarbij de transformationele leiderschapsstijl meer zichtbaar is. Deze middenmanagers zien het resultaat niet als doel op zich, maar het resultaat als een indirect en logisch gevolg van tevreden en gemotiveerde medewerkers die plezier hebben in hun werk. De volgende citaten van respondenten omschrijven deze visie: *“Het gaat echt om mensen, de getallen komen vanzelf”* (Respondent 1), *“relatie na prestatie”* (Respondent 2) en *“Bij mij staan de mensen bovenaan, en dan de business, (...) en die mensen, als die de business kunnen maken, dan volgen de resultaten vanzelf. En meestal is het andersom, dan is het resultaat de belangrijkste en daarna pas volgen de mensen”* (Respondent 9). Respondenten noemen dat medewerkers deze leiderschapsstijl over het algemeen als prettiger ervaren. Middenmanagers die transformationeel leiderschap vertonen houden zich voornamelijk bezig met de persoonlijke en werkgerelateerde ontwikkeling van medewerkers, met de behoeften van medewerkers, het stimuleren van medewerkers, medewerkers kansen geven en met het benutten van de talenten en kwaliteiten van medewerkers in hun werk. Zij zorgen ervoor dat hun medewerkers effectief ingezet worden en in de juiste functie zitten. Deze middenmanagers gaan in gesprek met hun medewerkers, ze luisteren naar hun medewerkers en investeren in de relatie met hun medewerkers. Bovendien stimuleren zij hun medewerkers om bewust bezig te zijn met hun carrière en proberen aan te leren dat medewerkers hier zelf mee bezig gaan.

Enkele respondenten ervaren de huidige leiderschapsstijl van een aantal middenmanagers breder dan de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. In dat geval richten middenmanagers zich – naast het ondersteunen en ontwikkelen van hun medewerkers en het monitoren van de prestaties van de adviesgroep – op de strategie van de adviesgroep en op de omgeving van de organisatie. Middenmanagers zijn bezig met de manier waarop zij zich als adviesgroep positioneren binnen Arcadis, welke strategie en visie er bij de langere termijn past, op welke manier de behoeften en kwaliteiten van medewerkers aansluiten bij deze strategie, waar kansen en bedreigingen liggen in de omgeving en hoe zij als adviesgroep mee moeten bewegen met de markt en de organisatie. Deze leiderschapsstijl correspondeert meer met de instrumentele leiderschapsstijl welke door Antonakis en House (2014) wordt omschreven. Een respondent noemt hierover dat medewerkers enthousiast zijn over deze manier van leiding geven. Ook noemen enkele respondenten dat middenmanagers breder kijken dan enkel een gebeurtenis of een probleem. Zo vertelt een respondent (middenmanager):

“Als er problemen in een project zijn, dan kijk je natuurlijk primair wat daaraan opgelost kan worden, maar ik probeer het ook wel in een breder verband te trekken, is het nou echt een probleem

of is het dat het contact met de klant niet goed loopt, of (...). Dus ik probeer dit soort problemen niet als een geïsoleerd incident te zien, maar gewoon meer factoren eromheen te bekijken of die hierop van invloed kunnen zijn” (Respondent 7).

4.3.2 Gewenste leiderschapsstijlen

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de transactionele leiderschapsstijl niet efficiënt is. Meerdere respondenten wijten de transactionele leiderschapsstijl van leidinggeven aan het carrièrepad dat veel middenmanagers hebben gevolgd, zoals beschreven in subparagraaf 4.2.1. Het grootste deel van de middenmanagers is doorgegroeid vanuit hun expertise in het vakgebied, zijn soms meer specialisten en minder manager en ze worden niet geselecteerd op vaardigheden van leidinggeven. De meerderheid van de respondenten vindt de transactionele leiderschapsstijl daarom ook niet goed. Zo noemen respondenten:

“We hoeven echt niet de medewerkers nóg een keer de druk op te voeren dat de billability belangrijk is, en dat 90% beter is dan 80%. Dat heeft echt geen enkele zin om dat te herhalen, (...) dat snapt iedereen” (Respondent 6) en “billability heeft weinig te maken met leiderschap en is zo plat als het maar zijn kan, dat kan iedereen” (Respondent 2).

Hierbij zeggen respondenten dat het juist de omgekeerde wereld is om te sturen op resultaten wanneer de financiële resultaten in een bepaalde periode minder goed zijn. Op zulke momenten zou er juist meer geïnvesteerd moeten worden in de relatie met medewerkers in plaats van het sturen op de resultaten en harder werken. Een enkele respondent vindt echter dat de medewerkers wel aangestuurd moeten worden op de resultaten en bijvoorbeeld dat er bij de doelen van medewerkers in performance managementgesprekken ook doelen wat betreft het behalen van resultaten afgesproken moeten worden. Deze respondenten bevonden zich allemaal op het lagere en middenmanagementniveau van de organisatie.

De meerderheid van de respondenten is daarentegen van mening dat het middenmanagement zelf de verantwoordelijkheid moet nemen voor het monitoren van de resultaten, zonder dit naar persoonsniveau van de medewerkers te brengen. Bovendien vindt een aantal respondenten het gewenst dat het middenmanagement zowel de inhoudelijke expertise en kennis heeft van de werkzaamheden als managementvaardigheden welke gericht zijn op de medewerkers. Deze benadering komt dicht bij de functionele leiderschapsbenadering volgens Zaccaro et al. (2002). Andere respondenten zijn van mening dat een middenmanager niet per se inhoudelijk onderlegd hoeft te zijn. De meerderheid van de respondenten vindt wel dat de leiderschapsstijl van de middenmanagers steeds meer richting het ondersteunen, faciliteren, ontwikkelen en stimuleren van de medewerkers zou moeten gaan.

De transformationele leiderschapsstijl waarbij de nadruk veel meer ligt op de mensenkant van leidinggeven, zoals omschreven in subparagraaf 4.3.1, zien de meerderheid van de respondenten als de leiderschapsstijl die het middenmanagement zou moeten hebben. Respondenten binnen het senior- en middenmanagement deelden voornamelijk deze mening, het lager management neigde eerder naar de transactionele en functionele leiderschapsstijl. Veel respondenten benoemen dat de

transformationele leiderschapsstijl te weinig terugkomt bij het middenmanagement momenteel. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de leiderschapsgedragingen bij deze leiderschapsstijl en zal blijken dat veel gedragingen aansluiten bij deze gewenste transformationele leiderschapsstijl.

Een effectieve leiderschapsstijl bij organisatieveranderingen bestaat volgens de respondenten ten eerste uit het kunnen meenemen van mensen in een verandertraject. Om dit te kunnen doen moeten het middenmanagement zelf openstaan voor veranderingen zodat zij hierop kan anticiperen en hun adviesgroep volledig meenemen in het verandertraject. Hierbij is het van belang dat de toekomstvisie van de organisatie en de afdeling duidelijk is. Een respondent noemt het volgende hierover: *“hij moet eigenlijk de mensen zo ontwikkelen dat ze klaar zijn voor de toekomst waar Arcadis naar toe wil”* (Respondent 17). Bovendien is het volgens een aantal respondenten van belang dat het middenmanagement snel kan anticiperen op een veranderende omgeving binnen en buiten de organisatie, omdat de omgeving steeds sneller verandert. De meerderheid van de respondenten noemt dat de instrumentele leiderschapsstijl gewenst is binnen Arcadis en ook zal bijdragen aan een succesvolle implementatie van een organisatieverandering. Respondenten zijn van mening dat het middenmanagement meer een externe benadering moet hebben, dan de voornamelijk interne zienswijze die zij momenteel hebben. Naast de aspecten betreffende visie, strategie en lange termijn, is het gewenst dat de middenmanagers buiten de kaders van hun adviesgroep kijken naar andere adviesgroepen, naar diverse sectoren, buiten de sectoren en internationaal. Hierbij moet het middenmanagement een toekomstgerichte blik en duidelijke visie hebben, de volgende citaten omschrijven dit:

“Bekijken wat er buiten speelt en hoe we daar wat langer vooruit kunnen kijken dan één tot twee jaar. En dat missen wij wel. Ik denk dat dat de meerwaarde van een HAG is” (Respondent 11) en *“en ook een vergezicht schetsen, zo van: ‘wat betekent die grote transitie van Arcadis nou als visie voor deze markt/adviesgroep?’”* (Respondent 3).

Leiderschapsstijlen	Huidig	Gewenst
Transactioneel leiderschap	+	+/-
Functioneel leiderschap	+	+
Transformationeel leiderschap	+/-	+
Instrumenteel leiderschap	+/- -	+

Tabel 4.3 Schematisch overzicht huidige en gewenste leiderschapsstijlen middenmanagement

4.4 Huidige en gewenste leiderschapsgedragingen

In deze paragraaf zullen de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan een succesvolle implementatie van een organisatieverandering beschreven worden. Zoals in hoofdstuk 2 ook is gedaan, zullen de leiderschapsgedragingen gekoppeld worden aan de leiderschapsstijlen welke terugkomen in de theorie en in paragraaf 4.3.

4.4.1 Huidige leiderschapsgedragingen

Zoals eerder beschreven werd de organisatieverandering in 2014 geïntroduceerd binnen de organisatie. Van de lijnorganisatie werd verwacht dit verder te implementeren binnen de organisatie, waarbij het middenmanagement als belangrijkste schakel wordt gezien tussen de strategie en de operatie. Daarom zal er nu worden ingegaan op de dingen die het middenmanagement daadwerkelijk heeft gedaan om de organisatieverandering te implementeren.

Een viertal respondenten heeft ervaren dat middenmanagers weinig tot niets hebben gedaan om de organisatieverandering te laten slagen. Er wordt genoemd dat de middenmanagers enkele mails doorgestuurd hebben. Daarnaast zegt men dat de middenmanagers wel hebben genoemd dat er iets gaat veranderen, maar dat het niet duidelijk was wat de verandering daadwerkelijk in de praktijk zou gaan betekenen voor de adviesgroep. Zo stelt een respondent:

“Dat is zeer beperkt. Want het is nauwelijks overgebracht, het klinkt heel vreemd, maar zo is het gewoon in de praktijk. Er is best veel algemene informatie gekomen over The Cube en laatst is er weer een update gekomen, maar het staat zo enorm ver af van waar wij in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen of mee te maken hebben. Het leeft eigenlijk niet, eerlijk gezegd (...) maar wat het nou concreet moet worden (...) en iedereen kijkt van ‘oké, hoe, help ons?’” (Respondent 11).

Zoals deze respondent ook noemt, is het resultaat van deze wijze van implementeren dat de organisatieverandering niet geland is op de werkvloer. Een respondent duidt dit als volgt aan: *“dat we teamleiders tegenkomen die van een aantal dingen gewoon niet weten (...) dan kun je afvragen wat heeft die laag ertussen nu gedaan en gecommuniceerd?!”* (Respondent 5). Het werken op basis van het nieuwe organisatiemodel wordt nog niet door iedereen gebruikt en voornamelijk op het operationele niveau van de organisatie. De middenmanagers zouden zich niet bezig houden met hoe de organisatieverandering ontvangen is op de werkvloer en op welke manier de verandering beleefd wordt op individueel niveau. Bovendien wordt aangegeven door een teamleider dat hij ‘er helemaal niets mee kan op deze manier’ en dat er weerstand ontstaat voor de verandering. Ook benoemt een respondent dat *“één van onze pareltjes”* (Respondent 13) ontslag heeft genomen omdat de medewerker werken binnen Arcadis niet meer als prettig ervaarde op deze manier.

De manier waarop de meeste middenmanagers de organisatieverandering hebben geïmplementeerd, is door er aandacht aan te besteden in vergaderingen met de hele adviesgroep en alleen met teamleiders. Vergaderingen met de hele adviesgroep komen rond de twee tot vier keer per jaar voor en vergaderingen met teamleiders ongeveer één tot twee keer per maand. Het is dan ook de verantwoordelijkheid van de teamleiders om de besproken aspecten over de verandering uit te dragen richting hun teams. Na dit in één of enkele vergaderingen gedaan te hebben, is het volgens de respondenten nu voornamelijk ‘learning on the job’ door de juiste mensen bij elkaar te brengen in werksessies en dan per project te bespreken wie welke rol volgens het organisatiemodel moet innemen in het project. In de vergaderingen hebben de middenmanagers een bijdrage geleverd in het organisatieveranderingsproces door veel informatie te communiceren richting de adviesgroep. Hierbij hebben de middenmanagers gecommuniceerd over de achterliggende visie achter de

organisatieverandering, de strategie voor de komende jaren met de organisatieverandering, wat de organisatieverandering inhoudt en het nut en de noodzaak van de organisatieverandering. Een respondent (middenmanager) vertelt het volgende hierover:

“Teambijeenkomsten met alle mensen om gewoon te vertellen wat er speelt. Dat heb ik wel gewoon zoveel mogelijk te vertellen wat er echt speelt en wat het voor gevolgen voor hen heeft en of ze dat zelf ook zien of wat ze zelf denken, welke vragen ze hebben, dat je dat wel open benadert. En anderen de voordelen ervan in laten zien” (Respondent 8).

Het laatste aspect dat deze respondent noemt, namelijk de voordelen laten inzien door middel van onder andere het delen van succesverhalen van de werking van het organisatiemodel, draagt bij aan een beter begrip bij de medewerkers.

Met betrekking van het communiceren in vergaderingen, stelt een respondent het volgende:

“Allemaal kunnen we ook zeggen dat we de medewerkers hebben geïnformeerd, maar hebben we nu gecommuniceerd? (...) want ik zie het tot nu toe niet als communicatie, want dat is twee richtingen op. Communicatie is tot nu toe echt alleen maar informatieoverdracht (...) de laatste tijd veel te weinig naar de mensen hebben geluisterd (Respondent 6).

Volgens meerdere respondenten zijn dergelijke adviesgroepoverleggen en vergaderingen met een te groot aantal medewerkers waardoor het niet mogelijk is om in gesprek te gaan met kleine groepjes of individueel. Daarom is er een aantal middenmanagers dat naast communiceren in vergaderingen, bijeenkomsten heeft georganiseerd voor en samen met medewerkers om de organisatieverandering te laten landen. In deze bijeenkomsten hebben de middenmanagers sectorleiders en value proposition leiders, de andere twee zijden van het organisatiemodel, uitgenodigd en deze verbonden met de derde zijde van het organisatiemodel waar de adviesgroepen – het lijnmanagement – zich bevindt. Door middel van workshops, casussen, opdrachten en allerlei werkgroepjes hebben ze het werken volgens het nieuwe organisatiemodel in de praktijk gebracht. Een respondent (één van de middenmanagers) vertelt wat hij onder andere heeft gedaan in die bijeenkomst:

“Van toch wel een heel positief verhaal, naar voren kijken, de blik naar voren, het luisteren naar elkaar, het samenwerken, en dat hele grote beeld van de strategie eigenlijk voor een belangrijk deel even losgelaten. Veel meer terug naar de basis, waar staat de groep voor, wat is de ambitie van die groep in relatie tot de toekomst en hoe hangt dat dan wel weer in de grote strategie. Dus veel dichterbij die groep gebracht, dat was wel een belangrijk inzicht denk ik wat ik op dat moment had en wat ontzettend goed is uitgevallen in die bijeenkomst” (Respondent 9).

Zoals deze respondent ook aangeeft, heeft deze manier van implementeren goed gewerkt. Zo noemen andere respondenten dat ‘kwartjes veel sneller vallen’ op deze manier en dat er heel positieve reacties kwamen vanuit de medewerkers. Deze reacties kwamen met name aangezien het niet nogmaals het informeren over de verandering was met de ‘grote strategie van Arcadis’ maar juist

door het de medewerkers zelf te laten ervaren in de praktijk door middel van casussen. Een andere respondent zegt hierover:

“En alle achterliggende gedachten over hoe we een kubus hebben ingericht, dat is allemaal bedoeld omdat we meer, leukere en iconische projecten willen gaan doen en iedereen kan daar deelgenoot van zijn. Dat moet je ze laten ervaren. En waar ze tegenaanlopen, daar ook naar durven luisteren” (Respondent 6).

Het luisteren naar medewerkers blijkt een belangrijk aspect te zijn bij de implementatie. Zo wordt er door respondenten gezegd dat de middenmanagers in die bijeenkomsten ruimte hebben gegeven aan de medewerkers zodat zij hun ervaringen konden delen en feedback konden geven. Het was de verantwoordelijkheid van de middenmanagers om deze informatie vervolgens weer naar boven in de organisatie te communiceren. Maar, zoals eerder aangegeven hebben weinig middenmanagers daadwerkelijk geluisterd naar hun medewerkers. Andere belangrijke leiderschapsgedragingen welke een paar middenmanagers hebben laten zien zijn transparantie en eerlijkheid. Een respondent zegt: *“Ik probeer in ieder geval de beweging en het beleid die we als bedrijf neerzetten, transparant over te brengen”* (Respondent 10). Middenmanagers doen dit door aan iedereen hetzelfde verhaal te vertellen, door alle informatie door te geven die zij zelf hebben, door niet alleen de voordelen van de organisatieverandering te laten zien door middel van succesverhalen, maar ook te vertellen waar het niet goed ging en op welke aspecten de organisatieverandering nog verbeterd moet worden. De reden hiervoor ligt volgens respondenten in het feit dat bijna alle medewerkers bij Arcadis hoogopgeleid zijn en dat zij een eerlijk, intelligent verhaal willen waarover ze een discussie kunnen voeren. Medewerkers willen begrijpen waar de organisatieverandering vandaan komt, wat het concept achter de organisatieverandering is en wat het betekent voor de toekomst.

Een respondent noemt dat zij in samenwerking met een tweetal middenmanagers de organisatiestructuur van de marktgroep heeft veranderd en exact zo ingedeeld zoals het organisatiemodel met drie zijden. Waar er voorheen aparte teams van onder andere projectleiders, toezichthouders en ontwerpers waren, zijn deze teams uit elkaar gehaald en zijn nieuwe teams samengesteld waarin alle functionaliteiten in één team geplaatst zijn. Op deze manier moeten de medewerkers binnen de adviesgroepen samenwerken net zoals de advies- en marktgroepen moeten samenwerken met de andere twee zijden van het organisatiemodel buiten de marktgroepen.

Een ander aspect dat enkele middenmanagers hebben uitgevoerd is het betrekken en integreren van medewerkers in het proces door aan de medewerkers te vragen wat zij denken wat het voor hun team betekent, door samen op zoek te gaan naar de manier waarop de organisatieverandering binnen de adviesgroep ingevuld moet worden. Middenmanagers zijn in gesprek gegaan met medewerkers op persoonlijk niveau om te bekijken wat het voor hen betekent in de dagelijkse praktijk en hen erbij te ondersteunen om de vertaling naar de werkzaamheden te maken. Daarbij stelt een respondent het volgende: *“Ik probeer inderdaad mensen ruimte te geven, eigen verantwoordelijkheid te geven, niet te regisseren maar laat ze maar fouten maken en (...) dat leert ook het beste. Ik ben niet de regisseur die op alle details gaat letten”* (Respondent 10). Een andere respondent benoemt het volgende:

“Ik denk dat ik voor een hele persoonlijke benadering kies en ik denk dat niet iedereen dat doet. Het zijn wel de mensen die de verandering moeten doen hè, dus ik denk door ze op een persoonlijke manier mee te nemen, dat je in elk geval de weerstand er veel meer uit haalt” (Respondent 7).

Beide respondenten noemen hierbij dat hun medewerkers de persoonlijke benadering zeer waarderen en dat mensen binnen Arcadis graag zouden zien dat meer middenmanagers het op deze manier aanpakken. Ook noemen twee respondenten (middenmanagers) dat zij er in de halfjaarlijkse performance management gesprekken aandacht aan besteden door aan de medewerkers te vragen wat het in de praktijk voor diegene betekent en door bepaalde afspraken en doelen op te stellen met medewerkers betreffende de nieuwe manier van werken. Vervolgens moet er bekeken worden op welke manier deze doelen aangesloten kunnen worden bij de doelen die de adviesgroep, marktgroep of organisatie heeft zodat de kwaliteiten van mensen beter ingezet kunnen worden. Waar een paar middenmanagers van mening zijn dat die persoonlijke aandacht en één-op-één gesprekken met medewerkers belangrijk zijn en dit ook ingezet hebben om de organisatieverandering over te brengen, zijn andere middenmanagers echter van mening dat er te weinig ruimte is om de medewerkers goed te begeleiden en mee te nemen in het proces.

4.4.2 Gewenste leiderschapsgedragingen

Zoals in de vorige subparagraaf duidelijk is geworden, heeft het organiseren van bijeenkomsten waarin medewerkers de praktijk konden ervaren door middel van opdrachten erg geholpen bij een succesvolle implementatie van de organisatieverandering waarna medewerkers dit daadwerkelijk in de praktijk gingen naleven. Het delen van succesverhalen, transparantie en eerlijkheid, het vertalen van de strategie, het betrekken van medewerkers en een persoonlijke benadering blijken ook effectief te zijn; medewerkers ervaren dit als positief, hebben weinig tot geen weerstand en de organisatieverandering heeft resultaat gehad. Een aantal middenmanagers heeft het op deze manier aangepakt, maar lang niet allemaal. Andere middenmanagers hebben weinig tot niets gedaan of hebben alleen de medewerkers geïnformeerd. Bovendien blijken bovengenoemde aspecten niet voldoende voor een succesvolle implementatie; respondenten noemen meer leiderschapsgedragingen welke middenmanagers zouden moeten laten zien bij de implementatie van een organisatieverandering. Deze leiderschapsgedragingen zullen nu besproken worden.

Het communiceren van de organisatieverandering wordt door vrijwel alle respondenten benoemd als essentiële leiderschapsgedraging van het middenmanagement om een verandering goed te implementeren. Het is gewenst dat het middenmanagement in staat is – zoals in de vorige subparagraaf ook is benoemd – om uit te kunnen leggen wat de achterliggende gedachte achter de organisatieverandering is, wat de organisatieverandering inhoudt, wat de noodzakelijkheid is van de organisatieverandering en welke voordelen het op gaat leveren voor zowel de organisatie als de adviesgroepen van het middenmanagement. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Goed onderbouwen, goed communiceren over de noodzaak van zo’n verandering met verschillende teams, in ieder geval alle collega’s uit de adviesgroep, en het opvangen van signalen als

ze merken dat concrete opdrachten niet goed lopen (...) dat ze dat doorgeleiden naar hun marktgroepdirecteur en divisiedirecteur” (Respondent 4).

Zoals deze respondent ook noemt, gaat het om communicatie en niet alleen om informatieoverdracht. Het middenmanagement moet in staat zijn om in gesprek te gaan met de medewerkers, om goed te luisteren naar hun medewerkers, open staan voor feedback en moeten in staat zijn om deze informatie weer te communiceren met het senior management. Zo noemt een respondent dat voor de medewerkers het middenmanagement het luisterend oor is en niet het senior management. Ook is het van belang dat er regelmatig gecommuniceerd wordt. Zo zeggen respondenten: *“want één keer vertellen is niet genoeg” (Respondent 7)* en *“de kracht zit hem in de herhaling en de overtuiging” (Respondent 3)*. Hierbij is het belangrijk dat de middenmanagers de capaciteiten hebben om het overtuigend te kunnen communiceren. Wanneer het middenmanagement zelf overtuigd is van de noodzakelijkheid en het nut van de organisatieverandering, kan hij dit weer overtuigend uitdragen. Hierbij vertellen respondenten dat wanneer een middenmanager de organisatieverandering overtuigend kan uitdragen, waarom de verandering een goede zaak is voor de organisatie en voor de medewerkers, dan zullen de medewerkers meegaan in de verandering. Wanneer een middenmanager zelf niet overtuigd is van de verandering, zullen de medewerkers dat ook niet worden. Zo stelt een respondent:

“Dan moet je dat ook overtuigend kunnen brengen. Dan moet je eigenlijk het scepsis even bewaren (...), want als je daar gaat staan van ‘ja ik vind het ook niks’ (...) dan wordt het hem ook niet. Als je zegt ‘ik vind het niks die kubus maar het moet’, dan kan je beter niet voor de groep gaan staan want dan gaat die verandering ook niet lekker landen in jouw groep” (Respondent 12).

Naast dit aspect van overtuigingskracht, vinden een aantal respondenten dat het uitdragen van de eigen visie en het goede voorbeeld geven ook belangrijke leiderschapsgedragingen zijn. In de literatuur, welke weergegeven in het theoretisch kader, worden deze drie leiderschapsgedragingen ook wel omschreven als *behavioral idealized influence* als één van de vijf componenten van transformationeel leiderschap (Day & Antonakis, 2012). Een aantal respondenten is van mening dat het middenmanagement in de communicatie en de vertaling – welke zo aan bod komt – zelf zijn opvatting en perspectief op de organisatieverandering moet uitstralen. Zo stelt een respondent: *“HAG moeten missie en visie uitdragen, dat wordt naar mijn mening te weinig gedaan. Vanuit het MT worden de HAG gevraagd om te communiceren met teamleiders en mensen, maar ze moeten het verhaal zelf vertellen op hun manier” (Respondent 2)*. Het middenmanagement moet de organisatieverandering positief over kunnen brengen door een toekomstbeeld en vergezicht te schetsen waarin deze verandering als een positief aspect voor Arcadis wordt gezien waarbij er meer omzet behaald kan worden met minder werkdruk en stress. Een essentieel aspect hierbij is dat het middenmanagement zelf het goede voorbeeld geeft door, zoals een respondent stelt: *“Practice what you preach” (Respondent 8)*. Wanneer een leidinggevende voorbeeldgedrag vertoont, wordt deze gezien als rolmodel binnen de organisatie, volgens enkele respondenten. Drie respondenten noemen bovendien dat authenticiteit van het middenmanagement en het kunnen inspireren belangrijk is. Mensen zijn geneigd om sneller mee te gaan in een organisatieverandering wanneer deze inspirerend en

authentiek wordt overgebracht. Dit komt volgens de respondenten aangezien mensen het aanvoelen wanneer de boodschap oprecht is en zij enthousiast worden wanneer deze boodschap inspirerend wordt overgebracht. Zo stelt een respondent:

“Als ik echt het gevoel heb dat het jouw verhaal is, dan wil ik jou graag geloven (...) dus met name: kun je jezelf zijn en daarin gewoon heel stevig in je boodschap staan? (...) en dat maakt weer dat ze authentiek die boodschap kunnen overbrengen” (Respondent 16).

Ook vindt een tweetal respondenten dat het middenmanagement daadkrachtig moet zijn in een organisatieverandering om de verandering door te voeren, ondanks dat mensen weerstand vertonen.

Zoals eerder besproken in de resultatensectie in paragraaf 4.3, werd de organisatieverandering abstract en beperkt uitgewerkt geïmplementeerd door het senior management. Respondenten zien het als taak van het middenmanagement om wat er ‘boven bedacht wordt’, te vertalen naar de werkvloer. Naast het aspect van overtuigend communiceren, noemen dus vrijwel alle respondenten dat het vertalen van de organisatieverandering van strategie naar werkvloer een essentiële leiderschapsgedraging van de middenmanagers is voor een succesvolle implementatie. Een respondent zegt dit als volgt: *“Dat vind ik denk ik de belangrijkste, hoe maken we het in de dagelijkse praktijk praktisch”* (Respondent 12). Eén van de belangrijkste aspecten van deze vertaling is dat het van een abstracte strategie, concreet gemaakt moet worden voor de adviesgroep. De middenmanagers moeten in staat zijn om over te brengen wat de ‘grote strategie’ betekent voor de adviesgroep omdat de vertaling moet aansluiten bij de medewerkers op het operationele niveau en bij hun dagelijkse werkzaamheden. De middenmanagers moeten het de medewerkers laten beleven dat de organisatieverandering iets kan toevoegen, dat het meerwaarde en een toegevoegde waarde heeft voor de medewerkers. *“Je moet niet met die grote woorden van Neil McArthur aankomen”* (Respondent 3), *“als ik binnen Gebouwen iets ga vertellen over wat onze watercollega’s in China allemaal doen, dat gaat niet aansluiten”* (Respondent 9), aldus twee respondenten. Middenmanagers kunnen deze vertaalslag gemakkelijker maken wanneer zij dicht bij de medewerkers op de werkvloer staan zodat wij weten wat er allemaal speelt en waar de medewerkers dagelijks mee bezig zijn. Inhoudelijk kunnen de middenmanagers dit doen door medewerkers het in de praktijk te laten ondervinden door middel van workshops, opdrachten en werkgroepjes en door in gesprek te gaan met medewerkers op een persoonlijk niveau – zoals ook genoemd in de vorige subparagraaf. Zoals daar ook beschreven was deze manier zeer efficiënt; dit droeg bij aan het begrip van de medewerkers van de organisatieverandering en het zorgde ervoor dat zij er daadwerkelijk mee aan de slag gingen in hun dagelijkse werkzaamheden. Met betrekking tot de persoonlijke benadering, noemen respondenten dat het gewenst is dat de middenmanagers dit veel meer doen. Zoals ook eerder benoemd is het gewenst dat het middenmanagement in gesprek gaat met medewerkers op persoonlijk niveau om te bekijken wat het voor hen betekent in de dagelijkse praktijk en hen erbij te ondersteunen om de vertaling naar de werkzaamheden te maken. Ook zijn een paar respondenten van mening dat de middenmanagers persoonlijke, concrete doelen moeten opstellen samen met de medewerkers welke bijdragen aan het realiseren van de organisatieverandering. Bovendien wordt genoemd dat er

ook op informele momenten, buiten de formele momenten om, persoonlijk contact zou moeten zijn met de medewerkers waarbij er gesproken kan worden over de veranderingen.

Wat bovendien bijdraagt is het geven van praktijkvoorbeelden. Zo stelt een respondent: *“Maar ik zeg altijd: de praktijkvoorbeelden maken het pas of je het echt snapt ja of nee”* (Respondent 12). Door middel van het delen van persoonlijke ervaringen welke aantonen dat de organisatieverandering daadwerkelijk werkt in de praktijk, begrijpen medewerkers op welke manier de nieuwe manier van werken in de praktijk werkt. Het gebruiken van dergelijke beeldspraak en symbolen valt ook onder de leiderschapsgedragingen van een leider, namelijk *behaviorial idealized influence* (Day & Antonakis, 2012).

Een ander belangrijk punt dat de meerderheid van de respondenten noemt, is dat het middenmanagement zich bij de implementatie van een dergelijke organisatieverandering moet richten op de ontwikkeling van de medewerkers. De rol van het middenmanagement hierin is om op te letten of medewerkers goed in hun vel zitten, of medewerkers op de juiste plek zitten waar hun talenten goed ontwikkeld worden en of medewerkers effectief ingezet worden. Een paar respondenten zijn van mening dat het middenmanagement hun medewerkers moet motiveren om bewust bezig te zijn met hun carrière, zodat er daadwerkelijk een gesprek over het toekomstperspectief van de medewerker in de organisatie en de ontwikkelingsmogelijkheden gevoerd kan worden. Zo noemt een respondent (middenmanager): *“Het is mijn rol in die verandering om ook met die mensen in gesprek te gaan, van: hé er zit een carrièrekeuze die je aan de voeten ligt, waar voel je je het lekkerst bij en hoe zie je jezelf ontwikkelen?”* (Respondent 6). De middenmanagers kunnen er op deze manier achter komen waar de medewerkers zichzelf zien in de toekomst en moeten hen daarin faciliteren op een manier dat de organisatieverandering bij die ontwikkeling van de medewerkers aansluit. Op deze manier zullen de middenmanagers ervoor moeten zorgen dat hun medewerkers zich ontwikkelen zodat ze mee kunnen met de doelen van Arcadis. Twee respondenten noemen ook het aspect belonen, namelijk om medewerkers te belonen wanneer ze iets hebben bereikt. Dit betreft belonen niet noodzakelijk in de vorm van geld, maar meer in de vorm van leuke projecten of samenwerkingen. Deze leiderschapsgedragingen corresponderen met de leiderschapsgedragingen *intellectual stimulation* en *individualized consideration*, welke onderdeel zijn van transformationeel leiderschap (Day & Antonakis, 2012).

Wat momenteel weinig tot niet gedaan is, is het betrekken en integreren van de medewerkers in het proces van implementatie van de organisatieverandering. De medewerkers hoeven niet betrokken te worden in het opzetten van de organisatieverandering, omdat dat volgens de respondenten een te groot aantal medewerkers zou zijn. Het wordt echter wel als gewenst gezien door een aantal respondenten dat zij worden betrokken in het implementatieproces. Dit kan het middenmanagement doen door aan medewerkers te vragen naar hun perspectief op de organisatieverandering en op welke manier zij er gezamenlijk als adviesgroep invulling aan kunnen geven. Bovendien zouden het middenmanagement een aantal medewerkers kunnen selecteren die ‘ambassadeurs’ van de verandering worden binnen de adviesgroep naar hun collega’s toe. Op die wijze worden de kwaliteiten van de medewerkers gebruikt die het leuk vinden om een rol te hebben in het implementatieproces.

De organisatieverandering zou dusdanig veel sneller landen op de werkvloer. Zo stelt een respondent: “Dus om de strategie ook echt te laten werken, heb je heel veel ambassadeurs nodig en die zitten op de werkvloer” (Respondent 9).

Het wegnemen van weerstand als taak van het middenmanagement wordt door een aantal respondenten benoemd. Dit kan het middenmanagement doen volgens bovengenoemde leiderschapsgedragingen, namelijk door het organiseren van bijeenkomsten, door op persoonlijk niveau aandacht te besteden aan de verandering, door het medewerkers in de praktijk te laten ervaren door middel van opdrachten en door medewerkers te betrekken in het proces van implementatie van de organisatieverandering. Onderstaande tabel geeft de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen overzichtelijk weer.

Leiderschapsgedragingen	Huidig	Gewenst
Sturen op resultaat, taken en inhoud	+	+/-
Afrekening bij gemaakte fouten	+	-
Voldoen aan eigen belang	+	-
Communicatie over de noodzaak van de verandering	+/-	+
Voorzien in benodigdheden voor uitvoering taken	+	~
Verantwoordelijk voor signaleren en oplossing problemen	+/-	+/-
Meewerkend voorman	+	+/-
Uitdragen waarden, normen, missie, visie, doel	+/-	+
Inspirerend motiveren	+/-	+
Medewerkers uitdagen om te blijven ontwikkelen	+/-	+
Emotioneel ondersteunen en aanmoedigen	+/-	+
Formuleren en implementeren strategie	-	+
Faciliteren doelen medewerkers	+/-	+
Strategische en tactische doelen identificeren	+/-	+

Tabel 4.4 Schematisch overzicht huidige en gewenste leiderschapsgedragingen middenmanagement

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk zal ten eerste de theorie met de empirische resultaten vergeleken worden om zo antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen. Vervolgens zal de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt worden. Daaropvolgend zullen er praktische aanbevelingen gedaan worden richting de onderzoeksorganisatie Arcadis. Daarna zullen de beperkingen van dit onderzoek worden besproken met daarbij de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk zal eindigen met implicaties waarin teruggekoppeld wordt naar de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

5.1 Discussie

In deze discussie zal antwoord gegeven worden op de vier empirische deelvragen. Hierbij zal de theorie verbonden worden met de empirische resultaten waarbij toegelicht zal worden op welke aspecten de verwachtingen wel of niet gerealiseerd zijn en waar theoretische aanbevelingen gedaan kunnen worden.

5.1.1 Processen en context organisatieveranderingen

De eerste empirische deelvraag luidt als volgt: *Welke processen van organisatieverandering hebben er plaatsgevonden binnen Arcadis en wat is de context van deze veranderingen?*

Vanuit de visie van Pettigrew et al. (2001) is in de theorie en de empirische resultaten ingegaan op de context, de inhoud en het proces van organisatieverandering. De wijze van werken in projectorganisaties en internationalisering zijn beide van invloed op het proces van organisatieveranderingen. Het lijkt echter alsof deze contextfactoren een tegengesteld effect hebben. Vanuit de empirische resultaten blijkt de internationale context een aanleiding te zijn voor het *top-down* doorvoeren van de organisatieverandering. Wanneer een organisatieverandering van bovenaf geïnitieerd en *top-down* doorgevoerd wordt, bestaat de mogelijkheid dat er frictie en weerstand ontstaat in projectorganisaties (Bresen et al., 2004). Het projectmatig werken als reden van frictie werd in de empirische resultaten niet vaak vermeld. Daarentegen komt in de empirische resultaten juist naar voren dat het internationale aspect van grote invloed was. Een verklaring hiervoor is dat de organisatieverandering internationaal was. In dit onderzoek is een keuze gemaakt om het internationale aspect van Arcadis in de theorie niet mee te nemen omdat de focus van dit onderzoek zich richtte op de wijze waarop middenmanagers omgaan met de implementatie van een organisatieverandering in Nederland. Gezien de belangrijke invloed welke de internationale context speelt in het proces van organisatieverandering, was het constructief geweest om de internationale contextfactor wel mee te nemen. Daar staat tegenover dat in de literatuurstudie de mogelijke invloed van de internationale context bij organisatieverandering niet expliciet naar voren is gekomen. Om deze redenen is af te vragen of de verwachting ingelost kan worden betreffende de invloed van het projectmatige aspect van de organisatie, zonder het internationale aspect in de theorie mee te nemen. Desalniettemin kan het projectmatige aspect zeker een verklaring zijn van het uitblijven van het gewenste resultaat van de geplande organisatieverandering bij Arcadis. Tevens komt vanuit dit aspect de samenwerking naar voren tussen projecten en medewerkers internationaal. Ondanks het feit dat de verwachting nu nog niet ingelost kan worden, is het gebruik van alleen deze projectmatige

contextfactor wel gefundeerd doordat dit inzicht heeft gegeven in de projectmatige en internationale context van de organisatieverandering.

Het proces van organisatieverandering dat *top-down* is geweest, dat radicaal ingezet maar incrementeel verlopen is – via *displacement* – wordt niet als effectief ervaren, blijkt vanuit de empirische resultaten. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke proces huidig en gewenst is en in welke mate dit terugkomt in de theorie.

Huidig proces van organisatieverandering	Gewenst proces/succesfactoren van organisatieverandering	Gewenste vanuit theorie?
Top-down	Middenweg: Bottom-up met ideeën, top beslist	Proces hangt af van soort organisatieverandering (Huy, 2002; Conway & Monks, 2011)
Radicaal geïmplementeerd + incrementeel veranderd (<i>displacement</i>)	Incrementele implementatie + incrementele verandering	Proces hangt af van soort organisatieverandering (Streeck & Thelen, 2009)
Concrete invulling door middenmanagement	Middenmanagement (organisatie) in staat om verandering te implementeren	Correspondeert met aspect of organisatie en medewerkers in staat zijn om verandering te implementeren (Armenakis & Harris, 2009)
Onduidelijkheid of het een juiste passende organisatieverandering is	Ontvangers overtuigd van noodzakelijkheid organisatieverandering	Armenakis en Harris (2009)
Afstandelijke communicatie	Communicatie over noodzaak, inhoud, dichterbij werkvloer	Higgs & Rowland, 2011
Ontvangers van de organisatieverandering niet betrokken in proces	Betrokkenheid van de ontvangers van de organisatieverandering	Conway en Monks, (2011)
	Ontvangers organisatieverandering zien voordeel voor zichzelf	Komt gedeeltelijk naar voren in empirische resultaten Armenakis en Harris (2009); Conway en Monks (2011)
	Transparant veranderingsproces: systematisch en standvastig	Komt gedeeltelijk naar voren in empirische resultaten (Armenakis & Harris, 2009)
	Juiste passende organisatieverandering	Komt gedeeltelijk naar voren in empirische resultaten (Armenakis & Harris, 2009)
	Verticale en horizontale change agents	Komt gedeeltelijk naar voren in empirische resultaten (Armenakis & Harris, 2009)

Tabel 5.1 Schematisch overzicht huidig en gewenst proces van organisatieverandering en daarbij succesfactoren. Opmerking: Groen = komt overeen met literatuur. Oranje = komt gedeeltelijk overeen. Rood = niet terug te vinden in empirie

Wat betreft het proces van organisatieverandering komt vanuit de theorie naar voren dat dit af moet hangen van de inhoud van de organisatieverandering (Huy, 2002; Conway & Monks, 2011). De onderzochte organisatieverandering zou vanuit de theorie niet zozeer aansluiten bij een incrementeel proces, waarbij het mogelijk is om *bottom-up* invloed uit te oefenen op de organisatieverandering. Dit is vanwege het feit dat de organisatieverandering strategisch van aard was en aanpassing van de fundamentele procedures van de organisatie betrof. Daarbij kan ter discussie gesteld worden of strategische, fundamentele organisatieveranderingen inderdaad *top-down* en radicaal moeten zijn, zoals vaak het geval is volgens Huy (2002). Maar de beperkte theorie welke meegenomen is over incrementele/radicale organisatieveranderingen via dan wel *displacement* of *layering* voldoet niet om hier iets zinvol over te kunnen zeggen.

Wat betreft de keuze voor de succesfactoren in de theorie blijken deze tot op zekere hoogte overeen te komen met de succesfactoren die terugkomen in de empirische resultaten. De uitwerking van de theoretische concepten en de overeenkomst daarvan met de empirische resultaten zijn echter niet één-op-één over te dragen. Een reden hiervoor kan zijn dat in de theorie de uitwerking van deze succesfactoren niet uitgebreid genoeg is. Een aanbeveling zou daarom zijn om deze factoren uit te breiden in de theorie of om deze in de praktijk verder te onderzoeken. Dit is van belang om eenduidigheid in concepten en de operationalisering daarvan te creëren welke kan bijdragen aan theorievorming en toekomstig onderzoek.

Kortom, Pettigrew et al. (2001) stellen dat het meenemen van de context, de inhoud en het proces van organisatieverandering inzicht kan creëren in de wijze waarop veranderingen in de praktijk werken en succesvol zijn. Dit is omdat de context van een verandering erg belangrijk blijkt te zijn voor de mate van impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag (Higgs & Rowland, 2011). Ondanks de mogelijke beperkingen van de gebruikte theorieën over het proces en de context van organisatieverandering, draagt dit onderzoek bij aan inzicht in oorzaken waardoor organisatieveranderingen falen door te beschrijven wat het huidige, niet-gewenste proces is vanuit de theorie en de empirische resultaten. Bovendien is inzicht gecreëerd in de succesfactoren welke bijdragen aan het behalen een succesvolle organisatieverandering. Deze aspecten kunnen bijdragen aan de al bestaande theorieën over voorwaarden voor succesvolle organisatieveranderingen vanwege het feit dat er meer inzicht gecreëerd is in de wijze waarop veranderingen in de praktijk werken.

5.1.2 Rol van het middenmanagement

De tweede empirische deelvraag was als volgt geformuleerd: *Wat is de huidige en gewenste rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen binnen Arcadis volgens de stakeholders?*

De keuze voor het middenmanagementperspectief zoals Wooldridge et al. (2008) dit noemen in de theorie, blijkt constructief geweest te zijn om de rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen aan te kunnen duiden. In de theorie is onderscheid gemaakt tussen het vroegere perspectief waarbij het middenmanagement voornamelijk ondergewaardeerd werd in een organisatieveranderingsproces en het gewenste/toekomstige perspectief waarbij het middenmanagement juist een cruciale, strategische rol speelt en daarmee een grote bijdrage kan

leveren in een veranderingsproces. Uit de empirische resultaten komt dit onderscheid tussen vroeger/huidig en gewenst op nagenoeg elk aspect overeen en daarmee wordt de theorie ondersteund. De verwachtingen zijn hiermee gerealiseerd. Onderstaande tabel geeft de huidige en gewenste rol / het perspectief weer.

Huidige rol/perspectief	Gewenste rol/perspectief
Horizontale linking pin	Verticale en horizontale linking pin
Beperkte rol als change agents, doorgeefluik	Rol als change agent
Top-down en beperkt bottom-up invloed	Top-down en bottom-up invloed
Ondergewaardeerd in veranderingsproces	Sleutelrol in veranderingsproces
Gedeeltelijk als barrière	Leveren van een strategische bijdrage

Tabel 5.2 Schematisch overzicht huidige en gewenste leiderschapsrol van en perspectief op het middenmanagement
Opmerking: Groen gemarkeerd: gewenst in theorie en empirie, Rood gemarkeerd: niet in theorie.

Hoewel het middenmanagementperspectief genoeg houvast geeft om de theorie en de empirische data met elkaar te verbinden, zijn er wel onvolledigheden gevonden. Naast de huidige rol van verticale *linking pin* is het gewenst dat het middenmanagement ook een horizontale *linking pin* is, aangezien het zijn taak is om andere organisatieonderdelen zoals afdelingen en landen met elkaar te verbinden. Dit hangt mede samen het projectmatige aspect en het organisatiemodel van de organisatie. Deze vorm van horizontale *linking pin* is daarentegen niet in de theoretische benadering van Wooldridge et al (2008) terug te vinden. Zij noemen wel dat een dergelijke functionele benaming als verticale linking pin professionals kunnen zijn zoals onder andere projectmanagers (Wooldridge et al., 2008). De theorie van het middenmanagementperspectief zou dus aangevuld kunnen worden met de rol van horizontale *linking pin*.

Het perspectief vanuit de theorie dat het middenmanagement vaak ondergewaardeerd is in een organisatieveranderingsproces, correspondeert met de empirische resultaten. De ondergewaardeerde rol komt voornamelijk voor bij radicale organisatieveranderingen (Huy, 2002). De rol van het middenmanagement is daarentegen minder ondergewaardeerd bij incrementele veranderingen; het middenmanagement participeert juist actief in een dergelijk implementatieproces (Carter et al., 2013). In de huidige literatuur is enkel de rol van het middenmanagement bij radicale of incrementele organisatieveranderingen bekend. Dit uitgangspunt kan echter ter discussie worden gesteld omdat het organisatieveranderingsproces dat zich bij Arcadis heeft afgespeeld, niet zuiver radicaal of incrementeel is geweest maar via *displacement* heeft plaatsgevonden. De verandering was radicaal ingezet maar het proces verliep incrementeel. Daarom is af te vragen of onderzoeken naar de rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen afdoende zijn geweest en is het gewenst dat er een breder perspectief komt op de verscheidene rollen van het middenmanagement bij verschillende processen van organisatieverandering.

Een verklaring voor het uitblijven van het gewenste resultaat van de geplande organisatieverandering kan liggen in het projectmatige en internationale aspect van de organisatie, zoals net genoemd. Een andere verklaring kan liggen in het feit dat aan alle voorwaarden vanuit de theorie, voor het in staat

stellen van het middenmanagement om een strategische bijdrage te leveren, nauwelijks of niet is voldaan. De voorwaarden die blijken uit de empirische data corresponderen met de voorwaarden welke genoemd worden in de theorie. De belangrijkste voorwaarden zijn dat het middenmanagement van vooraf aan meegenomen moet worden in een veranderingsproces en dat deze daarmee meer rol in het proces en de implementatie gegeven moet worden (Conway & Monks, 2011). Aangezien aan deze voorwaarden zo beperkt is voldaan, is af te vragen of het middenmanagement wel de mogelijkheid gehad heeft om die gewenste rol in te nemen. De kans bestaat dat waar een aantal middenmanagers de gelegenheid zag, deze die gewenste rol gepakt en uitgevoerd heeft. Een groot aantal was hier echter niet toe in staat omdat deze die ruimte niet kreeg vanuit het senior management. Dit laatste aspect komt duidelijk naar voren in de empirische data. Een gevolg hiervan is dat het middenmanagement momenteel mogelijk niet de gewenste rol en leiderschapsstijl heeft kunnen innemen en de gewenste leiderschapsgedragingen heeft kunnen uitoefenen. Het zou relevant kunnen zijn om deze voorwaarden verder te onderzoeken. Hierbij zou de relatie tussen de voorwaarden en de rol van het middenmanagement in verband gebracht kunnen worden, waardoor er inzicht ontstaat in de mate waarin het middenmanagement de gewenste rol kan innemen wanneer er al dan niet aan de voorwaarden voldaan is. Voor dit onderzoek was dit echter buiten het blikveld waardoor deze voorwaarden wel een rol spelen en een verklaring kunnen zijn voor het niet innemen van de gewenste rol, maar waar niet het zwaartepunt op ligt.

Balogun & Johnson (2005) stellen dat er meer onderzoek nodig is welke inzicht kan geven in de manier waarop het middenmanagement een bijdrage kan leveren aan een succesvolle organisatieverandering. Ook hierbij is er een behoefte aan onderzoek in verschillende contexten (Balogun & Johnson, 2005). Er kan gesteld worden dat dit onderzoek hieraan bijgedragen heeft, aangezien er niet alleen inzicht is gecreëerd in de rol van het middenmanagement bij organisatieveranderingen, maar ook in enkele succesfactoren welke nodig zijn wil het middenmanagement een bijdrage kunnen leveren aan een succesvolle organisatieverandering. Zowel vanuit de empirische data als de theorie komt naar voren dat wanneer wel aan deze succesfactoren voldaan wordt, het middenmanagement een veel grotere bijdrage kan leveren in een veranderingsproces. Tevens is de context meegenomen waaruit naar voren komt dat er een breder perspectief op rollen van het middenmanagement bij verschillende processen van organisatieverandering gewenst is. Dit inzicht kan een toevoeging zijn aan de al bestaande wetenschappelijke literatuur over verandermanagement in combinatie met het middenmanagementperspectief.

5.1.3 Huidige en gewenste leiderschapsstijlen

De derde empirische deelvraag luidde als volgt: *Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsstijlen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?*

Om de huidige en gewenste leiderschapsstijlen van het middenmanagement inzichtelijk te maken, is ten eerste gekozen om gebruik te maken van de *Full Range Leadership Theory* van Bass (1990). Transformationeel leiderschap wordt zowel in de theorie als in de empirische resultaten als de

gewenste leiderschapsstijl gezien om organisatieveranderingen te implementeren (o.a. in Bass, 1999; Avolio et al., 2009; Higgs & Rowland, 2011; Carter et al., 2013). Respondenten stellen dat medewerkers deze leiderschapsstijl als effectief beschouwen. Transactioneel leiderschap wordt minder als gewenst gezien. Deze bevindingen bevestigen de relatie tussen verandermanagement en de *Full Range Leadership Theory* en deze leiderschapstheorie is dus voor toekomstig onderzoek naar leiderschap bij organisatieverandering absoluut aan te bevelen.

Zoals eerder aangegeven is er veel onderzoek gedaan naar de *Full Range Leadership Theory* en organisatieveranderingen (o.a. Avolio et al., 2009). De nadruk in onderzoeken naar dergelijke leiderschapsstijlen ligt op leiderschap in zijn algemeenheid of op het senior management van een organisatie. Als er onderzoek wordt gedaan naar het middenmanagement, wordt er voornamelijk naar het middenmanagementperspectief met zijn strategische rol gekeken, zoals Wooldridge et al. (2008) doen en niet primair naar leiderschapsstijlen. Het enige wat naar voren komt in de literatuurstudie is dat het middenmanagement effectiever is bij het overwinnen van barrières bij organisatieveranderingen wanneer deze transformationeel leiderschap vertoont (Beatty & Lee, in: Wooldridge et al., 2008). Dit onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande literatuur door inzicht te bieden in het middenmanagementperspectief met daarbij mogelijk passende leiderschapsstijlen bij organisatieveranderingen. Het kan relevant zijn voor de theorie om de belangrijke rol die het middenmanagement heeft bij organisatieveranderingen, aan te duiden in leiderschapsstijlen. Zodoende kan inzichtelijk gemaakt worden welke leiderschapsstijlen met leiderschapsgedragingen van het middenmanagement gewenst zijn om een organisatieverandering succesvol te implementeren. Dit onderzoek draagt hier in beginsel aan bij door de verbinding tussen leiderschapsstijlen en het middenmanagementperspectief te leggen. Tevens door aan te duiden welke leiderschapsstijlen en –gedragingen het meest gewenst zijn bij het middenmanagement om zodoende een organisatieverandering succesvol te kunnen implementeren.

Ten tweede is de functionele leiderschapsstijl meegenomen. De functionele leiderschapsstijl is zowel een huidige als een gewenste leiderschapsstijl van het middenmanagement, zo blijkt uit de empirische resultaten. Een verklaring hiervoor kan liggen in het werken op projectbasis en in het veelvoorkomende carrièrepad van het middenmanagement zijn, waarbij het middenmanagement geacht wordt veel kennis en expertise over het vakgebied te hebben. Vanuit de theorie komt echter naar voren dat deze leiderschapsstijl alleen effectief is in bepaalde omstandigheden (Zaccaro et al., 2002). Gezien het feit dat de essentie van functioneel leiderschap ligt in de relatie tussen de leider en het team en daarmee team-effectiviteit, terwijl door de organisatieverandering ook sprake is van wisselende (project)teams, kan ter discussie gesteld worden of deze leiderschapsstijl gewenst is in veranderende omstandigheden, zoals een organisatieverandering.

De instrumentele leiderschapsstijl is ten derde onderzocht en lijkt vanuit de theorie aan te sluiten bij het middenmanagementperspectief. Vanuit de empirische resultaten komt deze leiderschapsstijl als gewenst naar voren voor het realiseren van de implementatie van organisatieveranderingen. Respondenten stellen dat medewerkers deze leiderschapsstijl als effectief beschouwen. Vanuit de theorie zou dit ook voorzichtig gezegd kunnen worden. Leiderschapsgedragingen van een

instrumenteel leider gaan namelijk verder dan transactionele en transformationele leiderschapsgedragingen. Hiermee beschikt een instrumenteel leider dus onder andere over de transformationele leiderschapsgedragingen welke succesvol blijken te zijn bij het implementeren van organisatieveranderingen (o.a. in Avolio et al., 2009). Tevens omvat deze leiderschapsstijl aspecten van de rol van het middenmanagement, zoals de verantwoordelijkheid voor het implementeren van de strategie. Vanwege de cruciale, strategische rol die het middenmanagement heeft volgens Wooldridge et al. (2008) en de impact van transformationele leiderschapsgedragingen bij organisatieveranderingen (Avolio et al., 2009), zou wellicht in toekomstig onderzoek de relatie aangetoond kunnen worden tussen de mate van effectiviteit van instrumenteel leiderschap van het middenmanagement en succesvolle organisatieveranderingen. Dit onderzoek levert hierbij een bijdrage door inzicht te bieden in de relatie tussen organisatieveranderingen en instrumenteel leiderschap van het middenmanagement.

Onderstaande tabel geeft de huidige en gewenste leiderschapsstijlen weer en de mate waarin de gewenste stijlen vanuit de theorie overeenkomen met de empirische resultaten. De verwachtingen voor de huidige en gewenste leiderschapsstijlen zijn hiermee aangenomen.

Leiderschapsstijlen	Huidig	Gewenst
Transactioneel leiderschap	+	+/-
Functioneel leiderschap	+	+
Transformationeel leiderschap	+/-	+
Instrumenteel leiderschap	+/- -	+

Tabel 5.3 Schematisch overzicht huidige en gewenste leiderschapsstijlen middenmanagement

Opmerking: Groen gemarkeerd: gewenst in theorie en empirie, Rood gemarkeerd: niet gewenst in theorie, Oranje = gedeeltelijk

5.1.4 Huidige en gewenste leiderschapsgedragingen

De vierde en laatste empirische deelvraag was als volgt opgesteld: *Wat zijn de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement bij Arcadis welke bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen volgens de stakeholders?*

Aan het einde van deze subparagraaf worden de huidige en gewenste leiderschapsstijlen met de bijbehorende gedragingen overzichtelijk in een tabel weergegeven. Er is een duidelijke kloof zichtbaar tussen de huidige en de gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement welke voornamelijk zichtbaar is bij de leiderschapsgedragingen gerelateerd aan de transactionele en transformationele leiderschapsstijl. Tevens komen de gewenste leiderschapsgedragingen in de empirische resultaten en de theorie over het algemeen overeen. Hiermee zijn de verwachtingen ingelost. Er is echter een aantal belangrijke discussiepunten.

Vanuit de empirische resultaten blijken er meer gewenste leiderschapsgedragingen te zijn die niet overduidelijk aan leiderschapsstijlen gekoppeld kunnen worden. Om die reden kan gesteld worden dat het afgebakende kader van leiderschapsstijlen voor dit onderzoek niet volledig was. Een verklaring

hiervoor ligt in het feit dat er een groot aantal leiderschapstheorieën bestaat en gezien het kader dat dit onderzoek behoeft, was het niet mogelijk om veel meer leiderschapstheorieën mee te nemen.

Wanneer bekeken wordt welke leiderschapsgedragingen volgens het huidige theoretisch kader niet overduidelijk aansluiten bij een leiderschapsstijl, zou het betrekken en integreren medewerkers in proces organisatieverandering en het vertalen van de organisatieverandering met daarbij ontwikkeling van activiteiten voor implementatie gezien kunnen worden als rol van het middenmanagement. Deze leiderschapsgedragingen staan namelijk nauw in verband met de taak van het middenmanagement om de strategie te implementeren (Higgs & Rowland, 2005; Wooldridge et al., 2008). Zoals bij de beantwoording van de vorige empirische deelvraag benoemd is, is het wellicht relevant voor de theorie om de belangrijke rol die het middenmanagement heeft bij organisatieveranderingen, aan te duiden in leiderschapsstijlen waardoor deze leiderschapsgedragingen in een leiderschapsstijl van het middenmanagement gevat kunnen worden. Dit onderzoek draagt hier in beginsel aan bij aangezien de bevindingen inzicht geven in belangrijke leiderschapsgedragingen van het middenmanagement.

Aangaande de andere overgebleven leiderschapsgedragingen zal gekeken worden naar het concept charisma. Dit concept wordt namelijk in de empirische data niet gezien als essentiële leiderschapsgedraging, in tegenstelling tot de theorie. Bij de operationalisering van het concept charisma in de theorie, blijkt dit te bestaan uit de ervaren eigenschappen van de leider door de medewerker en de mate waarin een leider de waarden, normen, missie, visie en het doel uitdraagt (Bass, 1990). Deze factoren van transformationeel leiderschap komen wel weer terug als gewenste leiderschapsgedragingen in de empirische resultaten. Wanneer charisma ter sprake kwam in de interviews, werden bij voorkeur leiderschapsgedragingen als authenticiteit, transparantie en eerlijkheid genoemd door respondenten. Deze leiderschapsgedragingen sluiten meer aan bij ethisch en authentiek leiderschap, aldus Judge en Long (in Day & Antonakis, 2012). Ook wordt bij ethisch en authentiek leiderschap gesproken over persoonlijke communicatie als leiderschapsgedraging waarbij luisteren een onderdeel kan zijn van die persoonlijke communicatie (Judge & Long, in Day & Antonakis, 2012). Deze leiderschapsstijl zou dus een aanvulling voor de theorie van dit onderzoek kunnen zijn.

Samengevat, het gebruik van deze leiderschapsstijlen kent zijn beperkingen aangezien het geen volledig beeld schept. De verscheidenheid aan gewenste leiderschapsgedragingen is groter in de praktijk, dan welke vanuit de theorie aangetoond werden. Niettegenstaande bleken de leiderschapsstijlen van grote toegevoegde waarde te zijn doordat zowel de huidige en gewenste leiderschapsstijlen als grotendeels de huidige en gewenste leiderschapsgedragingen van het middenmanagement ingesloten konden worden. Tevens zijn leiderschapsgedragingen naar voren gekomen die vooral betrekking hadden op het middenmanagement waardoor de vraag ontstaat om de cruciale, strategische rol die het middenmanagement heeft bij organisatieveranderingen, aan te duiden in leiderschapsstijlen en daarmee de leiderschapstheorieën aan te vullen.

Leiderschapsstijl	Leiderschapsgedragingen	Huidig	Gewenst	Gewenst volgens literatuur?
Laissez-faire leiderschap (Bass, 1990)	Niets	+/- -	-	-
Transactioneel leiderschap (Bass, 1990)	Beloning voor prestaties	~	~	-
	Focus op negatieve uitkomsten	~	~	-
	Afrekening bij gemaakte fouten	+/-	-	-
	Sturen op resultaat, taken en inhoud	+	+/- -	+/-
	Voldoen aan eigen belang	+/-	-	-
Functioneel leiderschap (Fleishman et al., in: Zaccaro et al., 2002)	Voorzien in benodigdheden voor uitvoering taken	+	~	~
	Ondersteunen team	+/-	+	~
	Voldoen aan behoefte team	+/-	~	~
	Verantwoordelijk voor signaleren en oplossing problemen	~	~	~
	Meewerkend voorman	+	+/-	~
Transformationeel leiderschap (Bass, 1990)	Charisma	~	~	+
	Uitdragen waarden, normen, missie, visie, doel	+/- -	+	+
	Inspirerend motiveren	+/- -	+	+
	Medewerkers uitdagen om te blijven ontwikkelen	+/- -	+	+
	Emotioneel ondersteunen en aanmoedigen	+/- -	+	+
Instrumenteel leiderschap (Antonakis & House, 2014)	Formuleren en implementeren strategie	-	+/-	~
	Faciliteren doelen medewerkers	+/-	+	~
	Strategische en tactische doelen identificeren	+/-	+	~
	Teamprestaties en omgeving monitoren		+	~
~	(Persoonlijke) communicatie over de verandering	+/-	+	+
	Betrekken en integreren medewerkers in proces organisatieverandering	-	+	+
	Luisteren	-	+	~
	Transparantie, eerlijkheid, authenticiteit	-	+	~
	Maken van vertaling + ontwikkelingen activiteiten	+/-	+	~

Tabel 5.4 Schematisch overzicht huidige en gewenste leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen van het middenmanagement. Opmerking: Rood gemarkeerd: niet genoemd in theorie. Blauw gemarkeerd: niet genoemd in empirie

5.2 Antwoord op hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de wijze waarop het middenmanagement bij Arcadis momenteel zijn leiderschapsrollen invult en welke leiderschapsrollen volgens stakeholders gewenst zijn om organisatieveranderingen succesvol te implementeren. Om dit doel te realiseren, is de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Wat zijn de leiderschapsrollen van het middenmanagement bij Arcadis en welke leiderschapsrollen zijn gewenst om organisatieveranderingen succesvol te implementeren?*

De context van organisatieveranderingen is belangrijk voor de mate van impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag (Higgs & Rowland, 2011). De wijze van werken in projectorganisaties en de internationaliseringsslag zijn beide van invloed op het proces van organisatieveranderingen. Een radicale *top-down* benadering is in projectorganisaties niet gewenst (Bresnen et al., 2004) maar heeft wel plaatsgevonden door onder andere de internationalisering van de organisatie. Het gevolg hiervan was dat het organisatieveranderingsproces via *displacement* (Streeck & Thelen, 2009) incrementeel heeft plaatsgevonden en nog steeds plaatsvindt. Leiderschapsrollen zijn in dit onderzoek vanuit drie invalshoeken bekeken, namelijk de rol, leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen van het middenmanagement. Over het algemeen heeft het middenmanagement een beperkte rol als *change agent* gehad waardoor deze niet in staat was om een strategische bijdrage te leveren tijdens de organisatieverandering. Dit is wel gewenst, zo blijkt uit de theorie en empirische resultaten (Huy, 2002; Balogun, 2003; Wooldridge et al., 2008). Een verklaring hiervoor is dat binnen Arcadis nauwelijks aan de voorwaarden is voldaan welke het middenmanagement in staat stelt om wel die strategische bijdrage te leveren. Het middenmanagement vertoont momenteel te veel transactioneel leiderschap, wat niet gewenst is volgens de theorie en de empirische resultaten (Bass, 1999). Daarnaast is de functionele leiderschapsstijl momenteel aanwezig en gewenst, waarbij echter de vraag naar voren komt of deze leiderschapsstijl gewenst is bij organisatieveranderingen (Zaccaro et al., 2002). De transformationele leiderschapsstijl wordt primair in de theorie en empirische resultaten als gewenste leiderschapsstijl van het middenmanagement gezien om organisatieveranderingen te implementeren (Bass, 1999; Avolio et al., 2009; Carter et al., 2013). Secundair wordt de instrumentele leiderschapsstijl als gewenst gezien in de empirische resultaten en kan vanwege het middenmanagementperspectief en de transformationele leiderschapsgedragingen van een instrumenteel leider, ook voorzichtig als gewenst gezien worden vanuit de theorie. De huidige leiderschapsgedragingen komen niet overeen met de gewenste leiderschapsgedragingen binnen de organisatie. Het middenmanagement beschikt momenteel nog te weinig over leiderschapsgedragingen van een transformationeel en instrumenteel leider. De gewenste leiderschapsgedragingen volgens de literatuur komen grotendeels overeen met de gewenste leiderschapsgedragingen binnen Arcadis.

Kortom, er kan gesteld worden dat de huidige leiderschapsrollen niet overeenkomen met de gewenste leiderschapsrollen van het middenmanagement, wat een verklaring is voor het uitblijven van het gewenste resultaat van de organisatieverandering. Een andere verklaring ligt in het feit dat niet aan de voorwaarden is voldaan en dat het organisatieveranderingsproces niet optimaal is verlopen.

5.3 Praktische aanbevelingen

In deze paragraaf zullen vier praktische aanbevelingen gegeven worden richting de onderzoeksorganisatie Arcadis. Deze aanbevelingen komen zowel uit de resultaten voort als uit de interviews waarin onderzoeksdeelnemers suggesties hebben gedaan. Door dit onderzoek naar leiderschap van het middenmanagement zijn de verschillen wat betreft huidige en gewenste leiderschapsrollen in kaart gebracht. Voor Arcadis draagt dit inzicht bij aan hoe het proces nu verlopen is en welke leiderschapsrollen daarbij horen. Continue organisatieverandering is cruciaal voor organisaties om te kunnen blijven bestaan (Carter et al., 2013; Huy, 2002). Deze organisatieverandering zal niet de laatste organisatieverandering zijn en dat erkennen de onderzoeksdeelnemers ook. Wil Arcadis in de toekomst in staat zijn om organisatieveranderingen tot een gewenst resultaat te brengen, is het van essentieel belang dat het middenmanagement de gewenste leiderschapsrollen kan uitoefenen.

Om het verschil tussen de huidige en gewenste leiderschapsrollen te kunnen overbruggen, wordt allereerst aanbevolen om een Management Development programma voor het middenmanagement te ontwikkelen. Dit Management Development programma zou in het kader van één van de vijf HR-thema's *leadership and change* van Arcadis uitgebracht kunnen worden. Voorwaarden welke vanuit de literatuur naar voren komt en waaraan niet voldaan is, is dat managers de juiste kwaliteiten, competenties en kennis nodig hebben en getraind moeten zijn in het proces van het leiden van een organisatieverandering. Een Management Development kan bijdragen aan het verkrijgen van kennis over het managen van organisatieveranderingen. Bovendien kan er gewerkt worden aan het ontwikkelen van de juiste kwaliteiten en vaardigheden van het middenmanagement welke nodig zijn voor de gewenste leiderschapsstijl, welke bijdraagt aan het slagen van organisatieveranderingen. Het huidige *people management* programma binnen Arcadis van vier bijeenkomsten welke het middenmanagement dit jaar volgt, draagt hier enigszins aan bij, maar is niet voldoende zo blijkt uit interviews. Een continu doorlopend programma met nadruk op de toekomst is gewenst. Daarnaast is in het huidige programma nog onvoldoende aandacht besteed aan leiderschap bij organisatieveranderingen. Waar rekening mee gehouden moet worden is de verschillen tussen de middenmanagers. Zo blijkt een deel van het middenmanagement wel te voldoen aan die gewenste rol. Desalniettemin blijft bij hen ook de behoefte om zich te kunnen ontwikkelen in hun leiderschapsrol. Een opmerking die hierbij wel gemaakt moet worden is dat niet elke middenmanager de behoefte heeft om te participeren in dat programma. De effectiviteit van het programma zal minder zijn wanneer managers verplichten moeten deelnemen.

De overgrote meerderheid van het huidige middenmanagement binnen Arcadis is doorgegroeid naar de functie vanwege hun expertise in het vakgebied. Het gevolg hiervan is dat een aantal middenmanagers af en toe meer specialist, adviseur of projectmanager is in plaats van lijnmanager. Het middenmanagement wordt niet geselecteerd op leidinggevende-vaardigheden, op veranderingsbereidheid of op competenties die relevant zijn in de functie voor nu en in de toekomst. Daarom is een volgende aanbeveling om de werving en selectie van het middenmanagement anders in te richten. Het middenmanagement moet geen specialist meer zijn, maar een generalist. Dit vraagt

om een meer kritische blik naar de rol dan voorheen. Het is van belang dat het middenmanagement geselecteerd wordt op kennis, vaardigheden en competenties welke corresponderen met de gewenste leiderschapsrollen vanuit de theorie en niet zozeer op hun expertise binnen het vakgebied. Wat betreft de werving van het middenmanagement is het van belang dat de taak- en functieomschrijving duidelijk omschreven is. Testen op het gebied van competenties en leiderschapsvaardigheden en praktijkcasussen zouden kunnen bijdragen aan de selectie van de juiste personen.

Vanwege het feit dat de gewenste rol van het middenmanagement er anders uit ziet, zouden de huidige managers op die positie herzien kunnen worden en bekeken in welke mate zij nog in de rol passen. Hiermee is aan te bevelen om de positie te evalueren en met middenmanagers in gesprek te gaan wanneer het functieprofiel en het profiel van de manager niet meer met elkaar corresponderen. Wanneer deze middenmanagers moeilijk in staat zijn om de gewenste rol uit te oefenen of de behoefte niet hebben om die gewenste rol te ontwikkelen, zal dit besproken moeten worden met de betreffende managers om zodoende gezamenlijk een oplossing te vinden. Mogelijke oplossingen zijn een persoonlijk ontwikkeltraject om erachter te komen op welke gebieden de manager zich verder moet ontwikkelen of een traject waarbij er gekeken wordt naar wat de middenmanager zoekt in een functie en welke functie daarbij zou aansluiten. Dit laatste aspect kan wellicht resoluut overkomen maar wordt door zeker de helft van de respondenten benoemd. Dit zal echter niet een gemakkelijk proces zijn en daarom is het ook van belang om hier zorgvuldig mee om te gaan.

Wil het middenmanagement de gewenste leiderschapsrollen kunnen uitoefenen, is het van belang dat er aan de voorwaarden wordt voldaan welke in de theorie en empirische resultaten naar voren komen. Deze voorwaarden zijn: betrokken worden in het veranderingsproces, ruimte om bottom-up invloed uit te oefenen, effectieve communicatie van de organisatieverandering, ondersteuning bij de implementatie en ruimte, tijd en vertrouwen om de verandering te kunnen implementeren (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Wooldridge et al., 2008; O'Reilly et al., 2010; Conway & Monks, 2011). Momenteel is aan deze voorwaarden beperkt of niet voldaan. De verantwoordelijkheid voor het verschaffen van deze voorwaarden en het initiatief liggen vrijwel allemaal bij het senior management. Daarom is het ten slotte aan te bevelen om aandacht te besteden aan het verwezenlijken van die voorwaarden. Het senior management moet inzicht krijgen in de voorwaarden en de noodzakelijkheid ervan inzien dat deze gerealiseerd moeten worden. Het zou bijdragen als het middenmanagement de ruimte krijgt om in gesprek te gaan met het senior management om de voorwaarden te bespreken zodat de verwachtingen duidelijk zijn. Vervolgens is het van cruciaal belang dat het senior management er alles aan doet om de voorwaarden te verwezenlijken. Zonder dat aan deze voorwaarden voldaan is, is het voor het middenmanagement niet goed mogelijk om de gewenste leiderschapsrollen te kunnen invullen en daarmee zal de implementatie van een volgende organisatieverandering dan waarschijnlijk ook niet effectief verlopen.

Een kanttekening bij deze aanbevelingen is dat er tijd nodig is en overheen gaat voordat een en ander bereikt kan worden. Bovendien geldt dit ook voor organisatieveranderingen in een organisatie als Arcadis; het gedrag van 28.000 medewerkers verandert niet ineens.

5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf zullen de beperkingen van dit onderzoek besproken worden met daarbij aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De eerste beperking van dit onderzoek ligt in de onderzoekspopulatie. De interviews zijn verspreid over zes verschillende onderzoeksgroepen. Wanneer de onderzoeksgroepen verder gespecificeerd worden, zijn er twee tot drie onderzoeksdeelnemers per onderzoeksgroep geïnterviewd. Binnen het middenmanagement zijn vijf interviews afgenomen. Vervolgonderzoek wordt aanbevolen om per onderzoeksgroep meer onderzoeksdeelnemers te interviewen, waardoor de representativiteit per onderzoeksgroep vergroot wordt. Bovendien is Arcadis Nederland de doelpopulatie geweest, waarmee de omvang van het onderzoek groot was. Hierdoor is de representativiteit van het onderzoek beperkt. Daarom is een aanbeveling voor het vervolgonderzoek om meer onderzoeksdeelnemers te interviewen. Desalniettemin blijft de gekozen onderzoeksgroep van grote toegevoegde waarde te zijn voor dit onderzoek. Middels deze wijze van het verzamelen van de perspectieven van verschillende stakeholders van het middenmanagement, is een goed beeld verkregen van de huidige en de gewenste leiderschapsrollen. Zoals in de resultatensectie naar voren kwam, zijn er soms verschillen in de perspectieven. Een voorbeeld daarvan is dat het senior management altijd en middenmanagement relatief vaak overtuigd is van de cruciale strategische rol van het middenmanagement, in tegenstelling tot het lagere management. Wanneer bijvoorbeeld gekozen was om niet het senior management mee te nemen, maar alleen het middenmanagement of ook in combinatie met het lager management, zou het perspectief op het middenmanagement met zijn leiderschapsrollen niet volledig zijn geweest. Door het creëren van een 360-graden beeld rondom het middenmanagement, zijn de belangrijkste stakeholders van het middenmanagement betrokken in het onderzoek.

Uit dit onderzoek zijn een groot aantal leiderschapsgedragingen naar voren gekomen. Door de kwalitatieve onderzoeksbenadering is het niet mogelijk geweest om causale verbanden vast te stellen of om theoretische hypothesen te toetsen. Tevens was er ruimte voor interpretatie van de bevindingen. Hierdoor was het niet realiseerbaar om expliciete uitspraken te doen over de relatie tussen leiderschapsrollen en de mate van impact op de implementatie van een organisatieverandering. Dit kan een beperking vormen voor dit onderzoek. Een aanbeveling is om kwantitatief onderzoek uit te voeren, zodat verbanden en relaties inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hierdoor kan worden aangetoond welke leiderschapsgedragingen het meest bijdragen aan de gewenste leiderschapsrol en uiteindelijk aan succesvolle organisatieveranderingen. Daarom zou een kwantitatieve survey bijdragen aan het toetsen van de bevindingen welke voortvloeien uit dit onderzoek. De kwalitatieve onderzoeksmethode is echter een bewuste keuze geweest, zowel vanwege het verkrijgen van inzicht in de huidige en gewenste leiderschapsrollen van het middenmanagement, als de bijdrage die dit onderzoek hiermee levert aan de wetenschap door een kwalitatieve studie naar leiderschap uit te voeren. Kwantitatief onderzoek naar leiderschap zou meer in verband staan met de literatuur over verandermanagement dan kwantitatief onderzoek (Higgs & Rowland, 2011). Tevens is het middels een kwalitatieve benadering beter mogelijk om inzicht te geven in werkelijke leiderschapsgedragingen van managers (Higgs & Rowland, 2005). Ook kan daardoor de

context van organisatieveranderingen beter meegenomen worden (Higgs & Rowland, 2011). Om bovengenoemde redenen heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de al bestaande theorieën over leiderschapsstijlen en organisatieveranderingen doordat er inzicht gecreëerd is in de werkelijke leiderschapsrollen van het middenmanagement bij organisatieveranderingen. Hierbij is inzicht gecreëerd in de invloed van contextfactoren op organisatieveranderingen. Dit onderzoek is een toevoeging voor de wetenschap omdat de bevindingen in deze kwalitatieve studie gelinkt kunnen worden aan bevindingen uit kwantitatieve studies om zodoende nieuwe verbanden te kunnen ontdekken.

In de discussie wordt aangeduid dat medewerkers de transformationele leiderschapsstijl en de instrumentele leiderschapsstijl beter ervaren. Een beperking is echter dat niet in alle interviews doorgevraagd is naar de reacties en ervaringen van medewerkers op de leiderschapsstijlen. Bovendien zijn er geen medewerkers zelf geïnterviewd. Daarnaast is in een aantal andere interviews het aspect niet besproken of konden respondenten er geen uitspraken over doen omdat zij niet op die manier met het middenmanagement en medewerkers te maken hadden. Ook was dit aspect niet opgenomen in de topiclijst. De reacties en ervaringen van medewerkers zijn wel dusdanig van belang. Vanuit de literatuur komt namelijk naar voren dat een belangrijke reden voor het uitblijven van het gewenste resultaat van een organisatieverandering veroorzaakt wordt door het feit dat medewerkers niet meegaan in de verandering (Seo et al., 2012). Daarom wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen waarin de reacties en ervaringen van medewerkers op leiderschapsstijlen onderzocht worden. Afgezien hiervan was het niet het primaire doel van dit onderzoek om de reacties van medewerkers te onderzoeken, maar om een beeld te krijgen van de leiderschapsrollen van het middenmanagement die bijdragen aan succesvolle organisatieveranderingen.

Ten slotte is een beperking van dit onderzoek dat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek afgezwakt zijn door de rol van de onderzoeker en de invloed hiervan op werkwijzen, interpretaties, personen en situaties (Lincoln & Guba, in Shenton, 2004). De resultaten kunnen mogelijk niet de volledige weerspiegeling van de werkelijkheid zijn door de interpretaties van de onderzoeker enerzijds. Anderzijds kunnen de onderzoeksdeelnemers beïnvloed zijn door de aanwezigheid van de onderzoeker waardoor er mogelijk sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Dit laatste aspect is met name van toepassing op dit onderzoek omdat onderzoeksdeelnemers onder andere werden bevraagd over de leiderschapsstijlen en –gedragingen. Dit kan gevoelig liggen bij de onderzoeksdeelnemers. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van onderzoekerstriangulatie en methodetriangulatie, zal de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten vergroot worden. Dit zou voor een vervolgonderzoek mogelijk een aanvulling kunnen zijn om de betrouwbaarheid en validiteit zo hoog mogelijk te maken. Dit betekent echter niet dat de resultaten van dit onderzoek niet betrouwbaar en valide zijn. Zoals in de methodische verantwoording aan bod is gekomen, is er wel degelijk aan een aantal kwaliteitseisen voldaan welke de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek waarborgen, zoals *member validation*, semigestructureerde dataverzameling, *transferability* en de methodische verantwoording zelf.

5.5 Implicaties

Wat zijn de theoretische, praktische en maatschappelijke implicaties van dit onderzoek?

Ten eerste draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap doordat er bij onderzoek naar leiderschap inzicht is geboden in de wijze waarop een organisatieverandering in de praktijk werkt en waarop zij al dan niet succesvol is, door de inhoud, het proces en de context van de organisatieverandering mee te nemen (Pettigrew et al., 2001). Deze contextfactoren van een verandering zijn erg belangrijk voor de mate van impact en effectiviteit van leiderschapsgedrag (Higgs & Rowland, 2011). Bovendien levert dit onderzoek een bijdrage door de kwalitatieve onderzoeksbenadering aangezien aangeduid is wat de werkelijke leiderschapsrollen van het middenmanagement zijn bij organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2005). Een volgende implicatie van dit onderzoek voor de wetenschap is dat er verbinding is gelegd tussen diverse leiderschapsstijlen en het middenmanagementperspectief door aan te duiden welke leiderschapsstijlen en –gedragingen het meest gewenst zijn bij het middenmanagement om zodoende een organisatieverandering succesvol te kunnen implementeren. Een andere implicatie is het beschrijven van de relatie tussen leiderschapsstijlen en –gedragingen en organisatieveranderingen. Ook heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de rol van het middenmanagement in een specifieke veranderingscontext, namelijk vanuit het perspectief van een organisatie van ingenieurs en technici (Balogun & Johnson, 2005). Bestaande theorieën kunnen zodoende aangevuld worden met deze bevindingen.

De bevindingen zijn relevant voor Arcadis omdat er inzichtelijk gemaakt is welke leiderschapsrollen van het middenmanagement bijdragen aan een succesvolle implementatie van organisatieveranderingen. Tevens zijn er verklaringen gegeven waarom beoogde organisatieveranderingen niet tot een gewenste implementatie en resultaat kunnen leiden. Ten slotte verschaft dit onderzoek maatschappelijke kennis over de wijze waarop er door middel van onder andere leiderschap geanticipeerd kan worden op de dynamische, veranderende omgeving van organisaties in Nederland.

Literatuurlijst

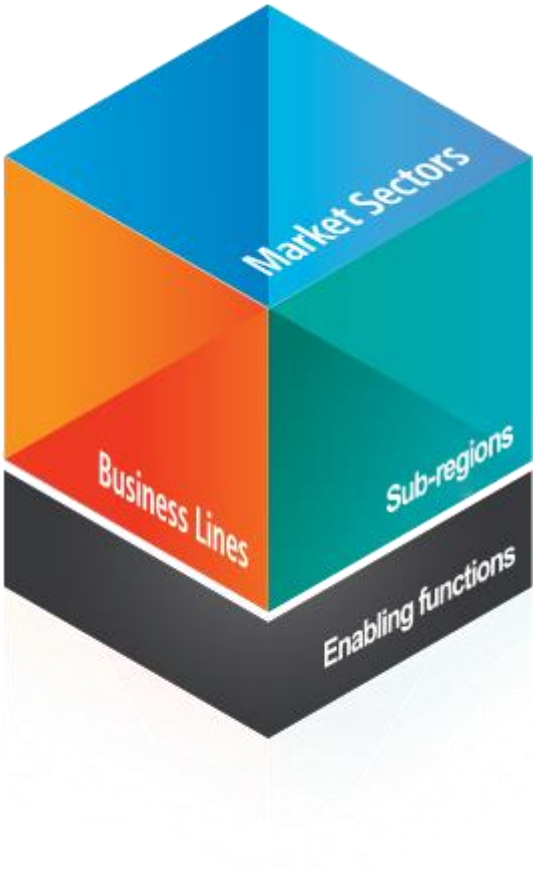
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Arcadis. (2015). *Your Voice 2014 ANL Divisies en Marktgroepen*. (Interne publicatie)
- Arcadis. (2016a). *Arcadis Annual Report 2015* (Improving quality of life). Geraadpleegd van <https://www.arcadis.com/en/global/news/latest-news/arcadis-publishes-annual-report-2015/1991085/>
- Arcadis. (2016b). *Arcadis Spring Conference 2016*. (Interne publicatie)
- Arcadis. (2016c). *Europe 2.0 - The Cube*. (Interne publicatie)
- Arcadis. (2016d). *Your Voice 2015 ANL Divisies en Marktgroepen*. (Interne publicatie)
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (2e ed.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438.
- Boeije, H., Hart, H. 't, & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden* (8e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization studies*, 25(9), 1535-1555.
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2e ed.). California, USA: Sage Publications.
- DeChurch, L. A., Burke, C. S., Shuffler, M. L., Lyons, R., Doty, D., & Salas, E. (2011). A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 152-169.
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management*, 16(10), 1812-1829.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 309-335.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Isern, J., Meaney, M. C., & Wilson, S. (2009). Corporate transformation under pressure. *McKinsey Quarterly April*.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103.

- Miller, D. (2001). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Stoker, J. I. (2006). Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of general management*, 32(1), 31.
- Streeck, W., & Thelen, K. (2009). Institutional change in advanced political economies. *Debating Varieties of capitalism: a reader*, 95-131.
- Van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers? *International Journal of Management Practice*, 1(1), 3-20.
- Velde, M. van der, Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (2e ed.). Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study research: design and methods*. California: SAGE publications Inc.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Bijlage 1: Organisatiemodel The Cube



Bijlage 2: Topiclijsten

In deze bijlage worden de topiclijsten weergegeven welke gebruikt zijn als leidraad voor het voeren van de interviews. Er wordt onderscheid gemaakt in de interviews met zowel de HAG als de vijf stakeholders, namelijk de marktgroepdirecteuren, sectorleiders, teamleiders, adviseurs en HR-managers.

Topiclijst voor interviews HAG

Introductie

- Welkom
- Interview opnemen + anonimiteit
- Duur interview: ± één uur
- Voorstellen
- Doel onderzoek en doel interview (toekomstgericht)
- Structuur interview

Topics

1. Context

- Ervaring The Cube
- Proces The Cube
- Soort organisatieverandering:
 - Top-down vs. bottom-up
 - Radicaal vs. Incrementeel
 - Invloed projectorganisatie

2. Rol van HAG

- Positie in organisatie HAG t.o.v. stakeholders?
 - Linking pin
- Verantwoordelijkheden bij The Cube?
- Welke rol bij opzetten proces organisatieverandering?
- Wat is de invloed in besluitvorming?
- Welke rol bij implementatie?
- Barrière in proces organisatieverandering?
- Op welke manier kan je een strategische bijdrage leveren?

3. Huidige en gewenste leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen

- Hoe zie je zelf je rol als leidinggevende in het algemeen?
- Omschrijven leiderschapsstijl
 - Taak vs. Relatiegericht

- Werkzaamheden, resultaten, prestaties vs. Emotionele band, visie, gedragingen van medewerkers
- Probleemoplossing vs. instrumenteel
- Hoe kan je dit duiden in leiderschapsgedragingen?
- Wat zijn jouw acties/gedragingen bij de implementatie The Cube?
- Noem leiderschapsgedragingen in omgang met The Cube
- Wat doe je als HAG om The Cube te laten slagen?

Toekomstgericht/gewenst

- Huidige stijl en gedragingen gewenst bij implementatie The Cube?
- Wat is gewenst betreffende leiderschapsgedragingen in jouw functie/positie?
- Gedragingen van leider voor succesvol verandermanagement?
- Wat leidt tot een succesvolle organisatieverandering/The Cube? Waarom?
- In hoeverre zie jij jezelf als agent of change/verandermanager?
- In hoeverre zie jij jezelf als rolmodel?

4. Voorwaarden

- (Rand)voorwaarden om in jouw positie The Cube door te voeren?
 - Betrokken door senior management
 - Communicatie en activiteiten vanuit senior management
 - Vernieuwde processen en technologie
- Sta je achter de verandering?
- Juiste competenties, kwaliteiten kennis?
- Getraind om The Cube te leiden?

Afsluiting

- Is er iets wat we nog niet besproken hebben maar wat wel interessant is voor dit onderzoek?
- Andere vragen
- Transcript interview mailen + feedback vragen
- Bedanken

Ondersteunende informatie:

- Taks vs. Relation orientated
- Transactioneel leiderschap: Gericht op taken, resultaten en presteren naar verwachting. Functie- en taakvereisten duidelijk maken, medewerkers negatief positief belonen gebaseerd op de prestaties van medewerkers.
- Transformationeel leiderschap: 'agents of change', gedragingen en motieven van hun medewerkers te transformeren, visie uit te dragen, emotionele relaties ontwikkelen medewerkers, geloven in de organisatiebelangen.

- Laissez-faire leiderschap: afwezigheid van leiderschap en is de meest inactieve vorm van leiderschap
- Functioneel leiderschap: Sociale probleemoplossing, alles essentieel voor het uitvoeren van taken en het ondersteunen van het team, aanwezig zijn voor het team en er voldaan wordt aan de behoeften van het team. Signaleren problemen richting doel, zorgen voor oplossingen.
- Instrumenteel leiderschap:
- Leiderschapsgedragingen:
 - Het uitdragen van het doel, missie en visie van The Cube
 - Daadkracht, overtuigingskracht
 - Enthousiasmeren, motiveren en inspireren van medewerkers
 - Bieden van emotionele ondersteuning en managen van emoties
 - Gericht op ontwikkeling en innovatie van medewerkers
 - Betrekken en integreren van medewerkers in proces
 - Communicatie over The Cube en alle aspecten
 - Positieve dan wel negatieve beloning
 - Duidelijkheid taken en werkzaamheden

Topiclijst voor interviews stakeholders (MGD, SL, Teamleiders, Adviseurs, HR-managers)

Introductie

- Welkom
- Interview opnemen + anonimiteit
- Duur interview: ± één uur
- Voorstellen
- Doel onderzoek en doel interview (toekomstgericht)
- Structuur interview

Topics

1. Context

- Ervaring The Cube
- Proces The Cube
- Soort organisatieverandering:
 - Top-down vs. bottom-up
 - Radicaal vs. Incrementeel
 - Invloed projectorganisatie en internationaal

2. Rol van HAG

- Positie in organisatie HAG t.o.v. stakeholders?

- Linking pin
- Verantwoordelijkheden bij The Cube?
- Welke rol bij opzetten proces organisatieverandering?
- Wat is de invloed in besluitvorming?
- Welke rol bij implementatie?
- Barrière in proces organisatieverandering?
- Op welke manier kunnen HAG een strategische bijdrage leveren?

3. Huidige en gewenste leiderschapsstijlen en leiderschapsgedragingen

- Hoe zie je zelf de rol van HAG als leidinggevende in het algemeen?
- Omschrijven leiderschapsstijl
 - Taak vs. Relatiegericht
 - Werkzaamheden, resultaten, prestaties vs. Emotionele band, visie, gedragingen van medewerkers
 - Probleemoplossing vs. instrumenteel
- Beschrijf hoe de HAG leiding geven in termen van gedragingen (aantal benoemen)
- Hoe gaan de HAG om met implementatie The Cube?
- Noem leiderschapsgedragingen in omgang met The Cube van HAG momenteel
- Wat doen de HAG om The Cube te laten slagen?

Toekomstgericht/gewenst

- Huidige stijl en gedragingen van HAG gewenst bij implementatie The Cube?
- Wat is gewenst betreffende leiderschapsgedragingen in jouw functie/positie?
- Gedragingen van leider voor succesvol verandermanagement?
- Wat leidt tot een succesvolle organisatieverandering/The Cube? Waarom?
- In hoeverre zie jij de HAG als agent of change/verandermanager?
- In hoeverre zie jij de HAG als rolmodel?

4. Voorwaarden

- (Rand)voorwaarden voor HAG om The Cube door te voeren?
 - Betrokken door senior management
 - Communicatie en activiteiten vanuit senior management
 - Vernieuwde processen en technologie
- Staan HAG achter de The Cube? Waarom wel/niet?
- Beschikken HAG over juiste competenties, kwaliteiten kennis?
- HAG getraind om The Cube te leiden?

Afsluiting

- Is er iets wat we nog niet besproken hebben maar wat wel interessant is voor dit onderzoek?

- Andere vragen
- Transcript interview mailen + feedback vragen
- Bedanken

Ondersteunende informatie:

- Taks vs. Relation orientated
- Transactioneel leiderschap: Gericht op taken, resultaten en presteren naar verwachting. Functie- en taakvereisten duidelijk maken, medewerkers negatief positief belonen gebaseerd op de prestaties van medewerkers.
- Transformationeel leiderschap: 'agents of change', gedragingen en motieven van hun medewerkers te transformeren, visie uit te dragen, emotionele relaties ontwikkelen medewerkers, geloven in de organisatiebelangen.
- Laissez-faire leiderschap: afwezigheid van leiderschap en is de meest inactieve vorm van leiderschap
- Functioneel leiderschap: Sociale probleemoplossing, alles essentieel voor het uitvoeren van taken en het ondersteunen van het team, aanwezig zijn voor het team en er voldaan wordt aan de behoeften van het team. Signaleren problemen richting doel, zorgen voor oplossingen.
- Instrumenteel leiderschap:
- Leiderschapsgedragingen:
 - Het uitdragen van het doel, missie en visie van The Cube
 - Daadkracht, overtuigingskracht
 - Enthousiasmeren, motiveren en inspireren van medewerkers
 - Bieden van emotionele ondersteuning en managen van emoties
 - Gericht op ontwikkeling en innovatie van medewerkers
 - Betrekken en integreren van medewerkers in proces
 - Communicatie over The Cube en alle aspecten
 - Positieve dan wel negatieve beloning
 - Duidelijkheid taken en werkzaamheden

Bijlage 3: Codeboom

