

*STANDARDISING,  
HARMONISING,  
PERFORMING:  
BUT IS THIS POSSIBLE  
WITHOUT SUPPORT?*

Een onderzoek naar het effect van ondersteuning tijdens een verandertraject op de totstandkoming van veranderingsbereidheid in een van Nederlands grootste multinationals



# Universiteit Utrecht

**Masterscriptie:**

***Standardising, harmonising, performing: but is this possible without support***

Student: Sanne Cohen  
Studentnummer: 6274781  
Studie: Master Organisatie, Verandering en Management  
Universiteit: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap,  
Universiteit Utrecht  
Onderzoeksorganisatie: XXX  
Begeleider USBO: Kim Loyens  
Begeleider organisatie: XXX  
Datum van inleveren: 28 juni 2019

## Samenvatting

De XXX-sector is een sector in transitie. Voor een lange periode waren er een aantal grote spelers die de markt in handen hadden, maar de laatste jaren groeit het aanbod extreem door de opkomst van kleinere, zelfstandige organisaties. Voor The XXX Company is het van groot belang mee te bewegen met deze verandering van de markt, dit betekent onder andere ervoor zorgen dat de financiële processen zo geregeld zijn dat ze de business kunnen ondersteunen. Om die reden is in 2016 de XXX Transformatie in het leven geroepen, XXX beoogt de *The Ways of Finance* te veranderen om zo de mogelijkheid te krijgen de business in staat te stellen optimaal te presteren. Deze transformatie vindt plaats in veel verschillende processen en afdelingen van de organisatie. Dit onderzoek richt zich op een specifiek project binnen deze enorme transformatie. Aangezien veranderingsbereidheid een essentiële voorwaarde is voor het succes van een organisatieverandering, is het van belang onderzoek te doen naar de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij hen die de verandering moeten uitvoeren. Dit onderzoek heeft deze totstandkoming van veranderingsbereidheid onderzocht aan de hand van de ondersteuning die de medewerkers daarbij kregen vanuit het hoofdkantoor. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de manier van ondersteunen een groot effect heeft op de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Voornamelijk de manier waarop gecommuniceerd wordt en de vorm waarin communicatie plaatsvindt heeft een grote invloed op de totstandkoming van hiervan. Op basis van deze bevindingen zijn er verschillende aanbevelingen voor XXX geformuleerd die erbij kunnen helpen dat de totstandkoming van veranderingsbereidheid via ondersteuning vanuit het centrale team bespoedigd kan worden. Deze aanbevelingen richten zich op; het beredeneren van een verandering vanuit het perspectief van de OpCo; een goede relatie tussen de *Change Agent* en medewerkers; oog hebben voor barrières; het meenemen van medewerkers in het verhaal rondom de verandering.

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek bij The XXX Company dat ik tijdens een intensieve stageperiode van acht maanden heb verricht om zo de Master Organisaties, Verandering & Management af te ronden. Het is een lang project geweest vol met ups en downs, maar met trots presenteer ik een jaar en vier maanden na de start van mijn onderzoekstraject dit product. De stageperiode bij XXX is een van de waardevolste ervaringen uit mijn gehele studietijd en daar is het uitvoeren van dit onderzoek geen uitzondering op. Het was een grote wens om af te studeren bij een groot, Nederlands, bedrijf. Toen ik in februari 2018 een vacature tegen kwam die mij aansprak en deze vacature voor een stagefunctie bij XXX was voelde het meteen alsof ik de juiste afstudeerplek gevonden had. Na een informeel gesprek en een sollicitatiegesprek met de manager, XXX, werd mijn enthousiasme nog groter, voornamelijk omdat het in die gesprekken duidelijk werd om wat voor een veranderproject het ging en wat de omvang van dat project was. Toen Marja vervolgens belde om mij de functie aan te bieden kon ik mijn geluk niet op, twee weken later begon ik aan mijn stage. De eerste weken kwamen met zoveel nieuwe indrukken dat het moeilijk was om op een vrije manier naar een geschikt onderwerp voor mijn scriptie te zoeken. Twee maanden na het begin van mijn stage had ik eindelijk een onderwerp gevonden, nu kon het onderzoek echt beginnen. De tijd vloog echter om en aan het begin van de zomer kon mijn stagecontract gelukkig verlengd worden waardoor ik meer tijd kreeg voor mijn onderzoek. Toen ik in oktober vertrok bij XXX had ik alle data om mijn onderzoek af te maken. Een andere uitdaging kwam vrijwel direct op mijn pad en vandaar dat het nog bijna driekwart jaar heeft geduurd voordat het eindresultaat daar was.

Ik kijk terug op een zeer leerzame periode. Mijn grote dank gaat uit naar XXX en in het speciaal naar Marja, die mij niet alleen de ruimte heeft gegeven dit onderzoek te kunnen doen, maar ook erg geholpen heeft met mijn professionele ontwikkeling. Daarnaast wil ik graag mijn begeleider vanuit de universiteit, Kim Loyens, bedanken. Allereerst voor haar prettige ondersteuning en feedback gedurende het schrijven van mijn stukken, maar zeker ook voor haar geduld in dit lange traject. Dan rest mij nu niks anders dan u veel plezier te wensen met het lezen van mijn onderzoeksverslag.

Sanne Cohen – Amsterdam, 27 juni 2019

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTSCHETS .....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING .....	9
1.3 ONDERZOEKSVRAAG .....	11
1.4 RELEVANTIE .....	12
1.5 ONDERZOEKSBENADERING .....	13
1.6 LEESWIJZER .....	14
<b>2. THEORETISCH KADER .....</b>	<b>15</b>
2.1 VERANDERING .....	15
2.2 VERANDERINGSBEREIDHEID – <i>CHANGE READINESS</i> .....	16
2.3 THE FIVE MESSAGE COMPONENTS .....	18
2.3.1 <i>Self-efficacy</i> .....	19
2.3.2 <i>Principal Support</i> .....	19
2.3.3 <i>Discrepancy &amp; Appropriateness</i> .....	20
2.3.4 <i>Personal Valence</i> .....	20
2.4 VERANDERINGSBEREIDHEID EN <i>CHANGE AGENT</i> .....	21
2.5 VERANDERINGSBEREIDHEID EN RELATIES .....	22
2.6 SAMENVATTING .....	23
<b>3. HET ONDERZOEK .....</b>	<b>24</b>
3.1 DE ONDERZOEKSFILOSOFIE .....	24
3.2 DESIGN EN DATAVERZAMELING .....	24
3.2.1 <i>Observaties</i> .....	25
3.2.2 <i>Interviews</i> .....	26
3.4 ANALYSE VAN DE DATA .....	27
3.4 KWALITEITSCRITERIA .....	28
3.4.1 <i>Geloofwaardigheid (Credibility)</i> .....	28
3.4.2 <i>Overdraagbaarheid (Transferability)</i> .....	29
3.4.3 <i>Betrouwbaarheid (Dependability)</i> .....	29
3.4.4 <i>Bevestigbaarheid (Confirmability)</i> .....	30
<b>4. BEVINDINGEN .....</b>	<b>31</b>
4.1 DE CONTEXT: THE XXX COMPANY & XXX .....	31
4.2 DE VERANDERING: HOE KIJKEN MEDEWERKERS NAAR XXX? .....	34
4.3 VERANDERINGSBEREIDHEID: INSPIREREND LEIDERSCHAP EN COMMUNICATIE .....	37
4.4 VORM VAN DE MEETINGS .....	40
4.5 DE ROL VAN DE FLYING SQUAD .....	43
4.6 SAMENVATTING .....	46
<b>5. ANALYSE .....</b>	<b>48</b>
5.1 DE VERANDERING .....	48
5.2 THE FIVE MESSAGE COMPONENT EN VERANDERINGSBEREIDHEID .....	49
5.2.1 <i>Zelfwerkzaamheid</i> .....	49
5.2.2 <i>Principal Support</i> .....	50
5.2.3 <i>Discrepantie en geschiktheid van de oplossing</i> .....	51
5.2.4 <i>Personal Valence</i> .....	52
5.3 DE FLYING SQUAD EN VERANDERINGSBEREIDHEID .....	53
5.4 WEERSTAND .....	55
<b>6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>56</b>
6.1 CONCLUSIE .....	56
6.2 AANBEVELINGEN VOOR DE ORGANISATIE .....	58
6.2.1 <i>Beredeneer meer vanuit het perspectief van de OpCo</i> .....	58

6.2.2 Het belang van een goede relatie tussen Flying Squad en OpCo medewerkers.....	59
6.2.3 Heb oog voor barrières .....	60
6.2.4 Neem men mee in het verhaal .....	61
6.3 DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	61
<b>7. BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>64</b>
<b>8. BIJLAGE: TOPICLIJST .....</b>	<b>68</b>

## 1. Inleiding

Dit onderzoeksverslag gaat over een onderzoek dat verricht is binnen The XXX Company. De multinational XXX behoort tot een van de grootste spelers in de XXX- en XXXsector. Het steeds groter wordende aandeel van kleine organisaties, zowel in Nederland als in de rest van Europa, zorgt ervoor dat XXX continue in beweging is. Enerzijds is de multinational altijd opzoek naar aanvullingen op en verbeteringen in hun portofolio van merken, anderzijds streeft de organisatie voortdurend naar verbeteringen van de interne processen. Dit onderzoek richt zich op de veranderingsbereidheid van de mensen in de *Operating Companies* (OpCos). De focus ligt in dit onderzoek op de relatie tussen veranderingsbereidheid en de ondersteuning die deze OpCos krijgen vanuit het hoofdkantoor tijdens een verandering ten behoeve van de verbetering van een van de interne processen, namelijk een verandering in de financiële processen van de Europese entiteiten. Deze verbeterslag gaat gepaard met een zeer grote transformatie van die financiële processen en dit onderzoek zoomt in op de veranderingsbereidheid bij de OpCos ten opzichte van een specifiek project binnen die transformatie.

In dit hoofdstuk zal allereerst een contextschets gegeven worden, waarin er dieper ingegaan wordt op de situatie waarin dit project zich afspeelt. Daarna volgen de toelichtingen van de probleem- en vraagstelling, waarna een korte toelichting gegeven wordt op de doelen en relevantie van dit onderzoek. Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer voor de rest van het onderzoeksverslag.

### 1.1 Contextschets

Dit onderzoek heeft plaats gevonden binnen een van de veranderingsinitiatieven binnen de XXX Transformatie binnen XXX Europe, het '*Record to Report (RtR) Fix the Basics*' project. XXX is een programma in het leven geroepen om *The ways of Finance* te veranderen, als vervolg op de transitie naar een Shared Service Centre in Krakow in 2012 (XXX, 2018). XXX kent in Europa vierentwintig verschillende *Operating Companies* (OpCos); al deze OpCos zijn op zichzelf staande bedrijven onder de XXX-noemer. Naast het feit dat ze allemaal verschillende XXXen brouwen, zijn de processen binnen de entiteiten ook verschillend, zo ook de financiële systemen en de manier waarop deze vormgegeven worden.

In 2012 heeft XXX Europa al haar transactionele financiële processen verplaatst

naar een *Shared Service Centre* in Krakow. Hiervoor waren alle transactionele financiële processen in de vierentwintig entiteiten in Europa zelf ondergebracht (XXX, 2018). Deze enorme verandering kon niet in een keer gerealiseerd worden. Om die reden werd er gekozen voor een zekere *Lift and Shift* constructie waarbij processen en systemen simpelweg opgepakt worden en ergens anders worden geplaatst maar vervolgens op dezelfde manier verder gaan. Dit betekende in dit geval dat er een *Shared Service Centre* gecreëerd werd waarbij vierentwintig afwijkende manieren van werken onder een dak werden samengebracht. In 2016 was het tijd voor verandering en werd XXX in het leven geroepen om efficiënter gebruik te gaan maken van het XXX Shared Service Centre (XXX, 2018).

XXX is een programma dat zich richt op de transformatie van de transactionele processen binnen XXX Europa na de hierboven genoemde *Lift en Shift* naar Krakow. Het transactioneel financieel systeem kent binnen XXX vier verschillende *Streams* (processtromen): *Purchase to Pay*, *Order to Cash*, *Record to Report* en *Business Performance Management* (XXX, 2017). Het XXX Programma kent meerdere projecten binnen de verschillende *Streams* die allen gericht zijn op het efficiënter maken van de transactionele financiële processen en het optimaal benutten van de voordelen van het *Shared Service Center*. Een aaneenschakeling van verschillende veranderingen onder één noemer, die de gehele organisatiestructuur, *The ways of Finance*, verandert (XXX, 2018).

De XXX Transformatie vindt plaats op veel verschillende plekken: de vierentwintig verschillende OpCos verspreid over Europa, het *XXX Shared Service Center* in Krakow (HGSS) en *Global Functions* (hoofdkantoor) in Amsterdam. Een verandertraject binnen XXX vraagt altijd om betrokkenheid van alle drie de partijen (zie figuur 1). Het eerste project dat binnen XXX van start ging was het 'Fix the Basics' project van de '*Purchase to Pay*' processtroom. Dit project verliep via een zestal vastgestelde fases, wereldwijd gedefinieerd door XXX. Al deze fases kende verschillende contactmomenten met een vertegenwoordiger van het XXX Team (Global Functions), het OpCo team en HGSS-team. Deze manier van samenwerking tussen de drie partijen uit de XXX Triangle (zie figuur 1) kenmerkt zich door een zeer intensieve manier van ondersteuning aan de OpCo teams ten tijde van verandering (XXX, 2017).

*Figuur 1: XXX Triangle*



## 1.2 Probleemstelling

In veel onderzoek naar organisatieverandering komt de term *Veranderingsbereidheid* naar voren (Armenakis & Harris, 2002; Bernerth, 2004; Grieses, 2010; Kotter & Cohen, 2002; Metselaar & Cozijnsen, 1997; Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011; Self & Schraeder, 2009). Veranderingsbereidheid wordt onder andere door Metselaar & Cozijnsen (1997) gedefinieerd als een positieve houding en bijdrage aan de verandering en de zichtbare bereidheid van werknemers om aan veranderingen mee te werken. Binnen XXX zijn vaak verschillende veranderingsinitiatieven tegelijkertijd gaande. Dit zorgt ervoor dat de verschillende initiatieven of programma's in een zekere zin de strijd met elkaar aangaan omtrent welke verandering prioriteit krijgt van de OpCos. Het creëren van veranderingsbereidheid is een gevolg van het winnen van die strijd: het verleden heeft laten zien dat op het moment dat de OpCos de noodzakelijkheid van de verandering inzien ze meer bereid zijn mee te veranderen, er dus veranderingsbereidheid bewerkstelligd wordt en de kans dat een verandering succesvol doorgevoerd groter wordt (XXX, 2018). Verkennende gesprekken met leden van de *Change and Communications Community* binnen XXX bevestigen dit beeld. Veranderingsbereidheid is een belangrijk thema binnen de veranderingsinitiatieven van XXX. Er wordt veel tijd besteed aan het bewerkstelligen van een verbintenis tussen de verandering en de verschillende groepen belanghebbenden (*Stakeholder Engagement*) en is tevens een van de veranderprincipes: "*Put XXX people in the drivers seat*" (XXX, 2018). Juist deze XXX mensen zijn degenen die het verschil kunnen en moeten maken.

Dit onderzoek vindt plaats in het '*Record to Report Fix the Basics*' project, een project waarin het XXX-management voor een andere aanpak kiest dan in het project '*PtP Fix the Basics*'. Deze nieuwe aanpak van implementatie kenmerkt zich als volgt: "*Fit for purpose: support where needed, self-service where possible*" (XXX, 2018). Het *Record to Report* (RtR) Team heeft samen met het XXX-management de vierentwintig OpCos gecategoriseerd op verschillende kwantitatieve en kwalitatieve criteria. Op basis van deze categorisatie zijn de OpCos verdeeld over drie verschillende ondersteuningssystemen: *Full Support*, *Remote Facilitation* en *Self-service*. Hieronder worden allereerst de criteria besproken waarop de OpCos gecategoriseerd zijn, vervolgens worden de verschillende supportsystemen verder uitgewerkt.

- *Process maturity of the OpCo*: voor dit criterium werd voornamelijk gekeken naar hoe het proces er inhoudelijk nu voor staat. Dit betekent dat er een analyse is gedaan naar wat er precies misgaat en in welke hoeveelheid. Zo zijn er binnen het RtR proces verschillende stappen waarop verschillende componenten gemeten worden.
- *Collaboration within the triangle regarding the process*: hoe goed wordt er momenteel samengewerkt tussen de drie partijen op de desbetreffende onderwerpen waarin veranderingen moeten worden aangebracht.
- *Strategic Size of the OpCo*: dit criterium hangt samen met de verkoopcijfers, hoeveelheid gebrouwen XXX, aantal werknemers en dergelijke. Simpelweg de grootte van de OpCo ten opzichte van andere OpCos.
- *Change Maturity & Complexity of the OpCo*: hoe makkelijk zijn voorafgaande veranderingen binnen de OpCo doorgevoerd en met hoeveel verschillende stakeholders krijgt men te maken wanneer er binnen deze OpCo wat veranderd moet worden.

Vervolgens zijn de OpCos op basis van de bovenstaande criteria verdeeld in drie groepen: *Full Support* (7 OpCos), *Remote Facilitation* (5 OpCos) en *Self-Service* (9 OpCos).

*Full Support* richt zich op hetzelfde supportmodel als in het eerdere project (Purchase to Pay, Fix the Basics) aangehouden werd. Dit model kenmerkt zich door intensief support van de *Flying Squad* door de verschillende fases van het proces heen, verschillende meetings waar de *Triangle* teams samen komen en waar een groot deel van de focus ligt op de samenwerking tussen de OpCo en HGSS (XXX Shared Service Centre, Krakow). De zeven OpCos die support volgens dit model zullen krijgen zijn de OpCos waarbij de meeste en grootste verbeteringslag te maken valt. Ze zullen intensief ondersteund worden door een *Flying Squad* (*Change Agent*) die op meerdere momenten face-to-face meetings zal houden om zo een toegewijd *Triangle* projectteam aan te sturen gedurende een periode van drie maanden.

*Remote Facilitation* kenmerkt zich door een gemiddeld niveau van support op afstand. Dat wil zeggen: wel contact met de *Flying Squad*, maar via calls en meetings op afstand (telefoon, video conferences). Vijf OpCos zullen op deze manier ondersteund worden door het projectteam en de *Flying Squad*. Het gaat hier zowel om OpCos waarbinnen veel verbetering te behalen valt, als OpCos die geen grote

verbeterslag te slaan hebben. Tot slot wordt er een groep van negen OpCos die weinig tot geen ondersteuning aangeboden krijgen en het project in de vorm van *Self-Service* doen. Deze OpCos zijn over het algemeen de entiteiten waarbinnen weinig verbeteringen mogelijk of nodig zijn en waarvan gedacht wordt dat ze zelfstandig te werk kunnen gaan. Waar in de andere vormen van ondersteuning conference calls of meetings plaatsvinden, worden deze bij de *Self-Service* vorm vervangen door een *Webinar* of worden ze zelf volledig weggelaten.

### 1.3 Onderzoeksvraag

Deze nieuwe benadering brengt interessante dilemma's met zich mee. Binnen het XXX Team zijn de meningen over deze nieuwe benadering dan ook verdeeld blijkt uit verschillende informele gesprekken en verkennende interviews. Een aanzienlijk gedeelte van het team maakt zich zorgen over projectleden aan de kant van de OpCos: in hoeverre is het voor hen mogelijk om gemotiveerd en enthousiast te raken voor de veranderingen, en prioriteit aan deze verandering te geven ten opzichte van de vele andere initiatieven, wanneer er niemand is om ze daarbij te ondersteunen? Deze zorgen vragen om een zekere vorm van opheldering: zijn de zorgen terecht? Het voornaamste doel van dit onderzoek richt zich dan ook op de opheldering rondom het thema dat voor zorgen zorgt binnen het XXX Team. Dit onderzoek zal een duidelijker beeld geven van de rol die de ondersteuning van de *Change Agent* speelt voor de projectleden in de totstandkoming van hun wil om te veranderen. Vanuit deze zorgen en het doel van dit onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

---

*In hoeverre en hoe speelt de mate van ondersteuning van het XXX-team een rol in de totstandkoming van veranderingsbereidheid in de OpCos?*

---

Om deze vraag te beantwoorden moeten een aantal deelvragen beantwoord worden:

- Hoe beïnvloedt de relatie tussen de *Change Agent* en de OpCo medewerkers, hoe veranderingsbereid deze OpCo medewerkers zijn?
- Is het voor de *Change Agent* mogelijk om een relatie op te bouwen met de OpCo teams wanneer er gekozen wordt voor een minder intensieve vorm van ondersteuning tijdens een veranderingstraject?

- Is het XXX-team in staat om de doelen en noodzaak van de verandering goed over te brengen in een nieuwere vorm van ondersteunen?
- In welke mate wordt er tijdens de communicatie naar de OpCos gebruik gemaakt van de verschillende elementen van *The Five Message Component*?

Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over OpCos of medewerkers in de OpCos gaat het om de mensen die direct verbonden zijn aan de XXX Transformatie, of meer specifiek het RtR Fix the Basics project, in een van de 24 *Operating Companies* verdeeld over Europa. Dit onderzoek richt zich op de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij hen die de verandering moeten uit- en doorvoeren in de *Operating Company*.

## 1.4 Relevantie

Ondanks dat binnen de organisatiewetenschap veelvoudig en grondig onderzoek is gedaan naar veranderingsbereidheid onder werknemers in de vorm van een casestudie kent dit onderzoek een zekere relevantie. Allereerst is er een relevantie voor de organisatie waarbinnen dit onderzoek heeft plaats gevonden. Organisaties zoals XXX focussen zich in hun uitkomsten vaak op kwantitatieve data. De opvatting heerst dat cijfers de waarheid spreken en men daar het meeste van kan leren over hoe de organisatie ervoor staat. Voornamelijk in de financiële takken van de organisatie wordt deze voorkeur sterk zichtbaar. De relevantie van dit onderzoek komt dan ook deels voort uit het feit dat de resultaten en onderzoeksmethodes enkel kwalitatief zijn. De resultaten geven zo op een, voor de organisatie, vernieuwende wijze inzicht in de veranderingsbereidheid van de medewerkers in de OpCos. Daarnaast geeft dit onderzoek antwoord op de vraag die bij veel mensen binnen de organisatie al enige tijd in het hoofd rondspookt. Wanneer XXX onderzoek doet naar hoe medewerkers kijken naar de organisatie doen ze dit meestal in de vorm van een jaarlijks medewerkersonderzoek. Medewerkersonderzoeken (tot voor kort medewerkerstevredenheidsonderzoek) worden in het algemeen vormgegeven als enquêtes, zo ook bij XXX. De resultaten van een dergelijke enquête zijn kwantitatief, op basis van verschillende categorieën worden de resultaten weergegeven in nummers. Kwantitatief onderzoek kenmerkt zich onder andere door het gegeven dat de onderzoeker van tevoren al weet waar hij naar op zoek is. Kwalitatief onderzoek aan de andere kant heeft vaak een grotere waarde wanneer er gekeken wordt naar sociale processen en interacties binnen organisaties (McCusker &

Gunaydin, 2015). Dit onderzoek naar de veranderingsbereidheid bij OpCo medewerkers en hoe de mate van ondersteuning invloed heeft op de totstandkoming van die veranderingsbereidheid, is bij uitstek een onderzoek naar interacties en sociale processen en om die reden is een kwalitatieve manier van onderzoeken noodzakelijk.

Dit onderzoek heeft tevens relevantie voor de literatuur omtrent organisatieverandering. Ondanks het feit dat dit een zeer specifieke casestudie is, kan dit onderzoeksverslag in de toekomst dienen als inspiratiebron voor vervolgonderzoek naar het effect van ondersteuning op de totstandkoming van veranderingsbereidheid. De link die gelegd wordt tussen enerzijds ondersteuning vanuit een hoofdkantoor en anderzijds de totstandkoming van veranderingsbereidheid andere delen van de organisatie op grote afstand, is er een die in de literatuur nog niet eerder gelegd is. Hoewel er in de literatuur veel gekeken wordt naar wat de manager kan doen om veranderingsbereidheid te creëren (Todnem, 2005), is er weinig oog voor hoe de medewerkers dit *Change Management* ervaren. Als de veranderingsbereidheid van medewerkers het startpunt is van een succesvolle verandering (Smith, 2005), dan is het niet alleen van belang welke acties het management onderneemt om dit te bereiken, maar vooral ook hoe deze acties ontvangen worden. Aangezien dit onderzoek zich juist richt op hoe medewerkers bepaalde ondersteuning tijdens een veranderingstraject ervaren en wat dit doet met hun veranderingsbereidheid, kan dit onderzoek in de toekomst dienen als een startpunt voor ander onderzoek binnen het veld van organisatieveranderingen.

## 1.5 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek heeft als doel om een beter inzicht te geven aan het management van de XXX Transformatie wat het effect van de verleende ondersteuning is op de mate van veranderingsbereidheid bij de OpCos. Aan de andere kant geeft dit onderzoek ook de ruimte aan de medewerkers in de OpCos om op een veilige manier hun mening te uiten over de manier waarop zij ondersteund worden in dit project. Om de doelen van dit onderzoek te realiseren zullen enkel kwalitatieve onderzoeksmethodes gehanteerd worden. Naast dat er gebruik is gemaakt van een etnografische manier van onderzoeken hebben er verschillende observatiemomenten en interviews plaatsgevonden. Het gebruik van kwalitatieve methodes van onderzoek geeft de mogelijkheid om gevoelens en ervaringen van medewerkers beter in kaart te brengen (Bryant, 2006). Het kwalitatieve karakter van dit onderzoek benadrukt het belang van persoonlijke verhalen en

opvattingen. De bevindingen en resultaten van dit onderzoek zijn volledig afhankelijk van de verhalen, meningen en opvattingen van de medewerkers binnen de organisatie en de interpretatie van de onderzoeker.

## 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zullen de theoretische concepten die als het raamwerk voor dit onderzoek dienen toegelicht worden. Alvorens u bij het hoofdstuk aankomt waarin de bevindingen besproken worden, vindt u het hoofdstuk omtrent het onderzoek en de gebruikte onderzoeksmethodes. Hoofdstuk 5 behandelt de analyse van dit onderzoek, hierin is een koppeling gemaakt tussen de bevindingen uit hoofdstuk 4 en de theorie uit hoofdstuk 2. Het laatste hoofdstuk van dit onderzoeksverslag geeft in de vorm van een conclusie antwoord op de onderzoeksvraag, waarna enkele aanbevelingen voor de organisatie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek volgen.

## 2. Theoretisch kader

In het onderstaande wordt allereerst antwoord gegeven op de vraag wat organisatieverandering precies is. Vervolgens zal er verder ingegaan worden op de voorwaarde van de aanwezigheid van veranderingsbereidheid voor een succesvolle organisatieverandering. Tot slot zal het begrip veranderingsbereidheid en de manier van totstandkoming daarvan verder toegelicht worden aan de hand van theoretische concepten.

### 2.1 Verandering

Volgens Burnes (2004) is verandering een altijd aanwezig aspect van het leven in een organisatie, zowel op een operationeel niveau als op een strategisch niveau. Volgens deze opvatting verkeren hedendaagse organisaties in een constante staat van verandering. In dit onderzoek speelt dit aspect van de hedendaagse organisatie een grote rol. Binnen XXX worden dusdanig veel veranderingen, al dan niet op verschillende niveaus, doorgevoerd, dat de verschillende OpCos een groot deel van de tijd aan het veranderen zijn in verschillende projecten.

In de theorie is een onderscheid zichtbaar tussen twee benaderingen omtrent de totstandkoming van verandering, enerzijds spreekt men over geplande verandering en anderzijds over emergente verandering. De emergente benadering van verandering kijkt naar verandering als iets dat spontaan tot stand komt binnen een organisatie. De benadering stelt dat verandering zo snel gaat dat het onmogelijk is voor managers om acties rondom een verandering te plannen (Todnem, 2005). De geplande verandering benadering gaat uit van een x-aantal stappen die leiden tot een vooraf gesteld doel. Organisatieverandering wordt in deze benadering gezien als een proces dat de organisatie beweegt vanuit de ene vaste staat naar een andere vaste staat door middel van vooraf geplande stappen (Bamford & Forrester, 2003).

Organisatieverandering op basis van de geplande benadering is vaak een top-down verandering, een verandering die geïnitieerd wordt door het senior management in een organisatie. De senior-managers binnen de organisatie zijn vaak verantwoordelijk voor het ontwerpen, plannen en leiden van de implementatie. De laag managers hieronder is verantwoordelijk voor de gedetailleerde coördinatie van de verandering en de interne communicatie, het intern managen van de veranderingen. De niet

leidinggevende werknemers binnen de organisatie zijn cruciaal in het uitvoeren van de verandering, al hebben ze weinig te zeggen in het besluitvormingsproces, zonder support van deze groep is een verandering moeilijk door te voeren. Top-down veranderingen worden voornamelijk als zeer geschikt bevonden wanneer de verandering strategisch gezien zeer belangrijk is en grote veranderingen meebrengt in de huidige manier van werken (Ryan, Charles & Waterhouse, 2008).

Veranderen vanuit een top-down benadering gaat dus in veel gevallen om het veranderen van een bepaald gedrag, mensen worden geacht de manier waarop zij hun werk voorheen uitvoerden op een andere manier te benaderen (Grieves, 2010). Om verandering van dit soort tot een succes te maken is het noodzakelijk een bepaalde veranderingsbereidheid te creëren, oftewel *Readiness for Change* te creëren, onder hen die de verandering moeten uitvoeren of na de verandering anders te werk zullen moeten gaan.

## 2.2 Veranderingsbereidheid – *Change Readiness*

Organisaties gaan en staan met hun mensen en voor veranderingen binnen deze organisaties geldt niets anders: de mens is de bron van de verandering (Smith, 2005). Zij zijn degene die de verandering ofwel tegenhouden ofwel omarmen en tot een succes laten worden. Onderzoek laat zien dat veranderingen vaker falen dan slagen, er worden maar liefst percentages tussen de veertig en zeventig procent genoemd wanneer het gaat om veranderingen die tekortschieten en falen (McKay, Kuntz & Näswall, 2013). Dat wil zeggen dat organisatieverandering niet standhouden en na enige tijd alles weer op dezelfde manier gaat als voor de verandering. Voor het slagen en standhouden van een organisatieverandering is het van groot belang dat de mensen in die organisatie klaargemaakt worden voor die verandering. Het klaar zijn voor die verandering staat ook bekend als veranderingsbereidheid of *Change Readiness*. Deze veranderingsbereidheid is geen feit, het komt niet zomaar tot stand. Er bestaat een grote kans dat wanneer het management geen tijd besteed aan de creatie van veranderingsbereidheid er veel tijd besteed zal moeten worden aan het (deels) overwinnen van weerstand (Smith, 2005). Veranderingsbereidheid is niet geheel maakbaar, maar voornamelijk beïnvloedbaar. De kans dat veranderingsbereidheid gecreëerd wordt is groter wanneer de verandering geleid wordt door iemand die weet te inspireren en motiveren (Gill, Fitzgerald, Bhutani, Mand & Sharma, 2010; Metselaar,



Cozijnsen & Delft, 2011) en wanneer de boodschap op het juiste moment en op de juiste manier wordt gecommuniceerd (Lewis, 2007; Bernerth, 2004). Zowel de boodschap als degene die de boodschap brengt spelen zo een rol in de creatie van veranderingsbereidheid.

Veranderingsbereidheid is meer dan het begrijpen van de redenen waarom verandering noodzakelijk is of het geloven in een verandering; het is meer een verzameling van verschillende gedachten en intenties richting een specifieke verandering (Madsen, Miller & John, 2005). Of zoals Backer (1995) uitgebreider uitlegt: *“Individual readiness for change is involved with people’s beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and their perception of individual and organizational capacity to successfully make those changes. Readiness is a state of mind about the need. It is the cognitive precursor to behaviours of either resistance or support.”*

In veel organisaties roept de aankondiging van een verandering veel weerstand op, onder andere vanwege de angst die medewerkers van een dusdanige organisatie ervaren. De angst om hun baan te verliezen, maar ook de basisangst die de mens kent ten opzichte van veranderingen. De mens is vanuit zijn psychologische basis altijd opzoek naar een bepaalde vastigheid en raakt om die reden vaak in paniek wanneer veranderingen worden aangekondigd (Kotter & Cohen, 2002). Weerstand ten opzichte van verandering wordt gezien als een normale, natuurlijke reactie op organisatieveranderingen. Voorheen werd weerstand altijd als iets negatiefs gezien, de organisatie verzette zich en daardoor was het minder gemakkelijk om te veranderen. Tegenwoordig kijkt men ook vaker naar de positieve kanten van weerstand. Wanneer medewerkers van een organisatie weerstand uiten is het aan het management om dat als waardevolle informatie te zien, voornamelijk omdat vanuit weerstand motivatie tot veranderen gecreëerd kan worden mits de medewerkers bij het veranderproject betrokken worden (Self & Schraeder, 2009). Zo kan er via weerstand dus ook veranderingsbereidheid tot stand gebracht worden.

Door het creëren van *Change Readiness* vóórdat de verandering van start gaat wordt voorkomen dat er later in het proces veel weerstand overwonnen moet worden. Een investering in het ontwikkelen van veranderingsbereidheid, zowel op een individueel als organisatieniveau, kan een dubbel voordeel opleveren. Enerzijds zorgt veranderingsbereidheid voor een positiever begin van de verandering en anderzijds zal er hoogst waarschijnlijk minder tijd besteed hoeven te worden aan het overwinnen van

weerstand tijdens de verandering (Smith, 2005). Hoe deze veranderingsbereidheid bewerkstelligd wordt zal in de volgende paragraaf aan de hand van het theoretische concept *The Five Message Components* verder worden uitgewerkt. Waarna vervolgens verder ingegaan zal worden op de rol van de *Change Agent* in het proces van de totstandkoming van veranderingsbereidheid.

## 2.3 The Five Message Components

Leidend in de hedendaagse organisatieliteratuur over succesvolle verandering is de opvatting dat het noodzakelijk is om voorafgaand aan het daadwerkelijke veranderingsproces al actieve stappen te ondernemen om medewerkers aan het idee van de verandering te conformeren (Bernerth, 2004). Het proces van veranderen kan gezien worden als een proces met drie verschillende stappen: *Readiness*, *Adaption* en *Institutionalization*. Deze stappen komen grotendeels overeen met de alom bekende stappen van het verandermodel van Lewin (1947): *Unfreezing*, *Changing*, *Refreezing*. Binnen de XXX Transformatie wordt er tevens vanuit dit model gehandeld: allereerst worden de OpCos op de hoogte gesteld van de verandering, vervolgens komt de *Flying Squad* en het projectteam om de verandering in gang te zetten en uiteindelijk wordt er door middel van een evaluatie en een overdracht naar *Business as Usual* getracht de verandering stand te laten houden. In de eerste stap, het op de hoogte brengen van de OpCo, is men dus bezig met het creëren van een zekere mate van veranderingsbereidheid of het creëren van een zekere motivatie tot verandering.

Het creëren van die veranderingsbereidheid is zo, via bovenstaande verandermodellen, de eerste stap naar het succesvol veranderen van processen in een organisatie. De creatie van veranderingsbereidheid kent haar basis in de communicatie richting de medewerkers van een veranderende organisatie. Om op een effectieve wijze een boodschap betreffende een aanstaande verandering over te brengen moet er een vijftal elementen door de *Change Agent*, in het geval van XXX de *Flying Squad*, in die boodschap meegenomen worden: *Self-efficacy*, *Principal Support*, *Discrepancy*, *Appropriateness*, *Personal Valance* (Bernerth, 2004). In de onderstaande alinea's worden de elementen verder toegelicht.

### *2.3.1 Self-efficacy*

Zelfwerkzaamheid oftewel het op eigen kracht iets doen wordt gedefinieerd als de beoordeling van een individu of hij of zij in staat is om bepaalde taken te vervullen. Collectieve werkzaamheid richt zich op het oordeel van de groep of ze gezamenlijk in staat zijn taken succesvol te vervullen. Als we de term *Self-efficacy* bekijken vanuit de context van organisatieveranderingen dan gaat het om het gevoel van de groep dat ze in de verandering en in hun rol in die verandering geloven. Het is de rol van de *Change Agent* om medewerkers ervan te overtuigen dat ze in staat zijn om succesvol te veranderen (Bernerth, 2004).

Wanneer een persoon gelooft in zijn of haar capaciteit om een verandering succesvol te doorlopen is het gevoel van zelfwerkzaamheid dus hoog en is de kans groot dat dit een positief effect heeft op de manier waarop de verandering geïmplementeerd wordt. Helaas is het zo dat in situaties van verandering er vaak van de medewerkers wordt gevraagd bepaalde dingen op een andere, nieuwe manier te gaan doen, hetgeen een bepaalde onzekerheid met zich mee brengt over de individuele capaciteit. Het is in deze gevallen de rol van de *Change Agent* om de medewerkers het vertrouwen te geven dat ze over de capaciteiten beschikken om mee te gaan in de veranderingen. Een *Change Agent* kan dit realiseren door bijvoorbeeld realistische doelen te stellen en te blijven communiceren met de medewerkers in het veranderproject over hoe ze de kansen op succes kunnen vergroten (Bernerth, 2004).

### *2.3.2 Principal Support*

Deze component richt zich op de het feit dat belangrijke leiders binnen de organisatie de verandering duidelijk en zichtbaar ondersteunen (Madsen, Miller & John, 2005). In het geval van een organisatie zoals XXX kan dit betekenen dan de Europese financieel directeur openlijk laat blijken dat hij of zij achter XXX staat. Al lijkt het een vanzelfsprekendheid dat managers en leiders van een organisatie achter een bepaalde verandering staan, het is voor het creëren van veranderingsbereidheid onder werknemers van groot belang dat ze deze support ook actief uiten. In tijden van onzekerheid kijken mensen snel naar formele en informele leiders binnen de organisatie om te beslissen hoe ze op de verandering gaan reageren. *Principal Support* duidt dan voornamelijk op het laten zien van een bepaalde toewijding aan het succesvol voltooien

van de verandering door informele en formele leiders (Berneth, 2004) op alle hiërarchische niveaus in de organisatie (Harris et al., 1993).

### *2.3.3 Discrepancy & Appropriateness*

*Discrepancy* behelst het benadrukken van “*A gap between the current state and an ideal state*” (Madsen, Miller & John, 2005, p. 215). Het benadrukken van dit verschil tussen waar de organisatie nu is en waar de organisatie wil zijn, de discrepantie, creëert een urgentie voor de verandering. Medewerkers van een organisatie kunnen zich niet identificeren met de visie van de verandering wanneer ze er niet van bewust zijn dat de huidige situatie niet optimaal functioneert (Berneth, 2004). Binnen XXX wordt veel aandacht besteed aan het idee waarin *Finance* meer is dan alleen het financiële gedeelte van de organisatie. *Finance*, mits op de juiste manier ingezet, is vanuit dit perspectief een manier waarop XXX betere analyses kan uitvoeren en uiteindelijk een betere plek op de markt kan veroveren. XXX maakt dit idealiter mogelijk, “*Finance as an enabler of Business Outcomes*” (XXX documentation: problem statement, 2018). De noodzaak tot veranderen wordt op deze manier al in de probleemdefinitie benadrukt.

De *Appropriateness* component is als het ware een vervolg stap op de discrepantie component. Stel dat er een gat is tussen de huidige en de gewenste situatie en de medewerkers van de organisatie dit gat erkennen dan moet de oplossing (de verandering) die voorgesteld wordt in hun ogen wel passend zijn voor dat gat (Berneth, 2004). In het geval van XXX is het belangrijk, om aan de passendheid (*Appropriateness*) component te voldoen, dat naast het feit dat de noodzaak tot veranderen ervaren wordt, XXX als het geschikte middel tot dit doel gezien wordt. De vraag betreffende de geschiktheid van een verandering ten opzichte van een op te lossen probleem speelt vooral een grote rol wanneer de verandering ontslagen met zich meebrengt. Vooral in de gevoeligere veranderingen is het van groot belang om zeer specifiek te communiceren waarom er voor de desbetreffende verandering is gekozen en welke analyses daaraan vooraf zijn gegaan (Armenakis & Harris, 2002).

### *2.3.4 Personal Valence*

Dit laatste component is meer ambiguë dan de vorige componenten omdat het zich richt op de overtuigingen van de medewerkers. Leden van de organisatie kunnen ervan

overtuigd zijn dat er een verandering nodig is, ze kunnen ervan overtuigd zijn dat de organisatie in staat is om te een verandering te implementeren, ze kunnen geloven dat er support is voor de verandering en ze kunnen zelfs geloven dat de verandering de juiste is voor de organisatie. Maar als ze niet het gevoel hebben dat de verandering bepaalde voordelen voor hen zelf meebrengt, “*they will simply not buy in to the change movement*”, ze zullen zich simpelweg niet voor de verandering inzetten (Bernerth, 2004, p. 45).

Om bovenstaande reden is het noodzaak voor een *Change Agent* om het persoonlijke voordeel dat organisatieleden kunnen hebben aan de verandering expliciet te maken, bijvoorbeeld door antwoord te geven op de vraag: “*What’s in it for me?*” Wanneer het antwoord op deze vraag een positief antwoord, een antwoord die voordelen voor de medewerkers met zich meedraagt, is de kans groter dat er momentum voor de verandering wordt gecreëerd (Bernerth, 2004). Het besef van een persoonlijk voordeel dat de verandering met zich meebrengt is een indicator voor de affectieve betrokkenheid bij het laten slagen van de verandering. Deze betrokkenheid bij en ondersteuning van de verandering komt expliciet tot stand uit de overtuiging dat de veranderingen inherente voordelen met zich meebrengt (Neves, 2009).

Wanneer deze vijf componenten allen zorgvuldig in acht worden genomen in de communicatie over een aankomende verandering is de kans dat een hoge veranderingsbereidheid wordt gecreëerd groter. Er zijn echter nog andere aspecten die een rol spelen in de totstandkoming van veranderingsbereidheid, de rol van de *Change Agent* en de relatie die deze opbouwt met de werknemers die moeten veranderen, deze worden in de volgende alinea’s verder toegelicht.

## 2.4 Veranderingsbereidheid en *Change Agent*

“*Every organizational change, whether large or small, requires one or more change agents*” (Lunenburg, 2010, pp. 1), zo ook de veranderingen binnen het XXX Programma. Binnen dit programma heeft de *Change Agent* de functietitel *Flying Squad* gekregen. De *Change Agent* is over het algemeen iemand die de vaardigheden heeft om een veranderingsinitiatief te stimuleren, faciliteren en coördineren. Het succes van een organisatieverandering hangt dan ook vaak af van de relatie tussen de *Change Agent* en hen die de verandering moeten leiden of uitvoeren (Lunenburg, 2010). Deze opvatting over de rol van de *Change Agent* past bij de visie waarin we naar verandering kijken vanuit het episodische model van verandering, het model waarin er van een oude situatie

naar een nieuwe situatie veranderd wordt via een bepaald stappenplan zoals het *Unfreeze, Change, Refreeze* model van Lewin (1947).

*Change Agents* zijn vaak de aandrijvers van de verandering; zij nemen het initiatief om te veranderen (Weick & Quinn, 1999). Binnen XXX is dit ook het geval, de Flying Squad is in zekere zin de persoon die de verandering leidt. De rol van de Flying Squad richt zich wel enkel op goed *Change Leadership*, voor de inhoudelijke kant van de verandering zijn er verschillende projectleiders aangewezen die zich richten op het uitvoerende gedeelte van de verandering. De *Change Agent* in het geval van XXX is er dus een die zich enkel richt op het bewerkstelligen van juiste *Mindset* die nodig is om te veranderen, ook wel het creëren van veranderingsbereidheid. In deze rol is het ook van belang een zekere mate van weerstand bij medewerkers weg te nemen. Een succesvolle *Change Agent* is iemand die het vertrouwen van hen die moeten veranderen weet te winnen en op die manier weerstand de weerstand jegens een verandering kan wegnemen en veranderingsbereidheid kan creëren (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

## 2.5 Veranderingsbereidheid en relaties

Weerstand jegens een geplande verandering zou het startpunt kunnen zijn om veranderingsbereidheid te bewerkstelligen werd hierboven al duidelijk. Veel onderzoek laat zien dat *Change Agents* in staat zijn om weerstand te doorbreken en om te zetten naar veranderingsbereidheid mits ze in staat zijn een relatie met de veranderparticipanten op te bouwen (Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Ford et al. (2008) stellen tevens dat weerstand jegens een verandering vaker een reactie is op een slechte relatie tussen de ontvangers van de verandering en de *Change Agent* dan dat het een directe reactie is op dat wat er veranderd moet worden. De volgende alinea richt zich op de vraag hoe relaties tot stand komen binnen professionele contexten. Beantwoording van deze vraag is mogelijk essentieel voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

Relaties op de werkvloer, netwerken van sociale, professionele relaties binnen organisaties en het belang van deze relaties wordt gedefinieerd als Sociaal Kapitaal. Verder uitgewerkt is Sociaal Kapitaal een bekrachtigde informele norm die de samenwerking tussen individuen binnen organisaties bevordert (Fukuyama, 2001). Sociaal Kapitaal houdt stand wanneer er relaties ontstaan en relaties worden gecreëerd door een zeker mate van uitwisseling (Bourdieu in Nahapiet & Ghoshal, 2000). Het patroon van alle verbindingen die tussen verschillende relaties bestaan zijn het

fundament waarop Sociaal Kapitaal gebouwd wordt. Veel onderzoek uit de laatste jaren toont aan dat wanneer er binnen relaties een grote mate van vertrouwen onderling bestaat, mensen eerder bereid zijn om actief bij te dragen aan interacties en samenwerkingen (Nahapiet & Ghoshal, 2000).

De vraag die hieruit voortvloeit is vanzelfsprekend de vraag hoe een *Change Agent* een zekere mate van vertrouwen met hen die moeten veranderen kan opbouwen. Vertrouwen wordt beïnvloed door zaken als ervaringen uit het verleden en de mogelijkheid op toekomstige interacties. Op het moment dat men de verwachtingen, die voortkomen uit eerder interacties, kan waarmaken is de kans groter dat er een sterke vertrouwensband ontstaat en dat mensen graag samen willen werken. Wanneer relaties tussen mensen losser en meer digitaal worden, zoals in het geval van XXX en de interactie tussen de Flying Squad en projectteams, is het mogelijk dat vertrouwen nog meer nodig is om de samenwerking te laten slagen (Bijlsma & Koopman, 2003).

## 2.6 Samenvatting

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch fundament van dit onderzoek. Dit fundament richt zich op een aantal belangrijke theoretische concepten. De XXX Transformatie is een geplande, top-down verandering geïnitieerd door het management waarbij de uitvoerende tak van de organisatie weinig zeggenschap heeft over de verandering. Deze uitvoerende laag van de organisatie, in de OpCos verdeeld over Europa, is echter wel de sleutel tot het succes van de verandering, zonder de moeite van de werknemers is het moeilijk om de verandering succesvol door te voeren. Onder andere door dit gegeven is het belangrijk dat er een zekere mate van veranderingsbereidheid gecreëerd wordt onder deze werknemers in de OpCos. Dit is de voornaamste taak van de *Change Agent*, de zogenoemde *Flying Squad*. Deze Flying Squad kan door middel van de juiste communicatie en het opbouwen van een relatie een sterke basis vormen voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid. De literatuur omtrent deze communicatie en de totstandkoming van veranderingsbereidheid biedt een vijftal componenten die in acht genomen moeten worden wanneer men communiceert over een aanstaande verandering. In het volgende hoofdstuk, *Het Onderzoek*, ga ik dieper in op hoe dit onderzoek vormgegeven, voor welke onderzoeksmethodes er gekozen is en wat dit betekent voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 3. Het onderzoek

In dit onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt betreft de onderzoeksfilosofie en methode van onderzoek. In het vervolg wordt een toelichting gegeven op de onderzoeksfilosofie die in dit onderzoek gehanteerd is. Dit hoofdstuk zal verder ingaan op deze onderzoeksfilosofie, waarna er verder ingegaan zal worden op de gekozen onderzoeksmethode en verschillende kwaliteitscriteria voor het onderzoek.

#### 3.1 De onderzoeksfilosofie

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretatieve benadering op de wetenschap. Het interpretativisme vertrekt vanuit een epistemologische positie waarin de onderzoeker de subjectieve betekenis in sociale acties en interacties probeert te achterhalen (Bryman, 2016). Het interpretativisme is passend voor dit onderzoek vanwege de vorm die het onderzoek heeft gekregen, de methodes die gebruikt werden en de data die zo verzameld zijn. De semigestructureerde interviews, waarover hieronder meer, die gevoerd zijn leverden over het algemeen data op die door de onderzoeker geïnterpreteerd dienen te worden. Hetzelfde geldt voor de observaties; als onderzoeker probeer je tijdens die observaties een bepaalde betekenis te geven aan wat er geobserveerd wordt, de interacties en relaties. Dit sluit tevens aan op de ontologische positie die ingenomen is in dit onderzoek: het constructivisme. Vanuit deze positie gaat men ervanuit dat de sociale acties en interacties gevormd worden door hen die dit bevragen of observeren: de sociale actoren (Bryman, 2016). De werkelijkheid die dit onderzoek schetst is de werkelijkheid zoals deze, al dan niet zo objectief mogelijk, geconstrueerd is door de onderzoeker.

#### 3.2 Design en dataverzameling

Onderzoek volgens de interpretatieve benadering begint over het algemeen zeer specifiek als een 'casestudie' waarna meerdere 'casestudies' ertoe leiden dat een meer algemene theorie geformuleerd kan worden. Over het algemeen wordt binnen deze benadering onderzoek gedaan met het gebruik van kwalitatieve methoden (Saunders, et al., 2004). Een *Single Case Study* is in dit onderzoek een geschikt onderzoek design omdat de vraag zich richt op de specifieke situatie waarin de ondersteuning en veranderingsbereidheid binnen één project wordt onderzocht. Het design kan echter wel moeilijkheden opleveren voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Een *Single Case Study* richt zich op een



zeer specifieke situatie binnen een specifieke organisatie, geen enkele organisatie zal daarin identiek te werk gaan en daarom zullen de resultaten niet te generaliseren zijn (Bryman, 2012).

De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek zullen beantwoord worden door middel van de kwalitatieve onderzoeksmethoden, met name observaties en interviews. Er is gekozen voor een combinatie van deze methodes om zo een completer beeld te kunnen schetsen van de situatie in het 'Record to Report, Fix the Basics' project. Daarnaast zijn sommige elementen en bevindingen van dit onderzoek voortgekomen uit het feit dat ik gedurende acht maanden stage heb gelopen en onderzoek heb gedaan binnen de organisatie. Dit feit zorgt ervoor dat dit onderzoek een sterk etnografisch karakter heeft. Etnografisch data verzamelen definieert zich als leren over de organisatie door zeer aandachtig te luisteren en kijken naar wat men ziet en dat vast te leggen (LeCompte & Schensul, 1999). Opvallende momenten en gesprekken die ik tijdens mijn werkzaamheden buiten het onderzoek tegenkwam schreef ik op en hebben geholpen een completer beeld van de verandering te creëren. Mijn collega's waren zich ten alle tijden bewust van het feit dat ik naast mijn werkzaamheden onderzoek deed binnen deze verandering, hetgeen een voorwaarde is voor ethisch verantwoord etnografisch onderzoek (Bryman, 2016).

### *3.2.1 Observaties*

De observaties voor dit onderzoek zijn uitgevoerd vanuit een *Partially Participating Observer* rol. Het doel van deze observaties was een duidelijk beeld krijgen van hoe een Meet-Up eraan toe ging en wat de sfeer of stemming tijdens zo een meeting was. Het was tevens een manier om te zien op welke wijze de Flying Squad interacteert met de OpCo medewerkers. Ik heb in de meeste bijeenkomsten binnen het 'Record to Report' project geparticipeerd, maar ben op geen enkel moment volledig lid van het projectteam geweest, daarnaast worden deze observaties aangevuld door interviews (Bryman, 2016, pp. 443). Ik stel me aan het begin van iedere meeting of (*Conference*) *Call*. De projectleden van verschillende OpCos zijn zich dus bewust van mijn aanwezigheid en het feit dat ik een onderzoek doe binnen het RtR Fix the Basics project, ze weten echter niet welke aspecten van het project geobserveerd worden in de hoop dat ze zich niet anders gedragen door mij aanwezigheid. Er is een selectie van zes OpCos gemaakt uit de vierentwintig verschillende OpCos waarbij verschillende vormen van ondersteuning gehanteerd

worden. Ik zal gedurende de meet-ups van deze zes OpCos, die ongeveer drie tot vijf uur duren, observeren. Tijdens deze observaties heb ik me voornamelijk gefocust op de rol van de *Change Agent*, de relatie tussen hem en de projectleden en de stemming die er tijdens de meet-ups hing. In totaal heb ik eenentwintig uur geobserveerd tijdens zeven verschillende Meet-Ups en heb ik daarbij van iedere Flying Squad minstens twee Meet-Ups geobserveerd.

### *3.2.2 Interviews*

Naast de observaties is de empirische dataverzameling aangevuld door vijf interviews. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat interviews de mogelijkheid geven dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Tijdens interviews is het gemakkelijker om door te vragen en zo het gevoel dat de respondenten hebben richting de verandering in kaart te brengen. De interviews zijn op semigestructureerde wijze vormgegeven. Semigestructureerde interviews vinden plaats aan de hand van vooraf opgestelde richtlijnen waarin vragen en thema's zijn opgenomen die behandeld moeten worden, zo ook in dit onderzoek. De interviewer heeft een bepaalde volgorde waarop de thema's besproken worden voor ogen, maar kent ook de vrijheid om daarvan af te wijken (Harrell & Bradley, 2009). Het is in veel gevallen de juiste manier om een grondig begrip te krijgen van een bepaald onderwerp en tegelijkertijd bepaalde subjectieve aspecten, zoals emoties, te interpreteren. De vragenlijst of topiclijst (zie bijlage 1) die hiervoor opgesteld is gebaseerd op de theoretische concepten uit het vorige hoofdstuk.

Er is gekozen voor een dusdanige interview stijl omdat deze het beste past bij een onderzoek waarbij de onderzoeker hoogstwaarschijnlijk niet meer dan één kans krijgt om een respondent te interviewen (Cohen & Crabtree, 2006). Vanwege de grote spreiding van de respondenten over geheel Europa is het in dit onderzoek niet mogelijk geweest om de respondenten meer dan eens te spreken. Alle interviews hebben telefonisch plaatsgevonden, dit kan ervoor gezorgd hebben dat er een zekere ruis op de lijn ontstaan is. Ruis in de zin dat het moeilijker kan zijn om de stemming van een persoon af te lezen wanneer je niet met diegene in dezelfde ruimte bent. Dit zou een negatief effect kunnen hebben op de validiteit van het onderzoek, omdat er meer elementen een rol spelen dan alleen de vragen die gesteld worden (Bryman, 2016). Daarnaast zijn alle interviews in het Engels afgenomen, omdat geen enkele respondent Nederlands sprak. Zowel aan de kant van de onderzoeker heeft dit beperkingen, als aan de kant van de respondenten. In beide

gevallen is er niet in de moedertaal gecommuniceerd, hetgeen het in sommige gevallen moeilijker maakt jezelf hoorbaar te maken.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van de OpCo waar ze werkzaam zijn en de functie die ze bekleden. Van elke OpCo waarbij de meet-up geobserveerd werd is geprobeerd de OpCo projectlead te interviewen. Allereerst is er met de begeleider vanuit de organisatie een selectie gemaakt van meetings waarbij geobserveerd kon worden. Op basis daarvan heb ik zelfstandig, met goedkeuring van de XXX-projectmanager en Flying Squads, contact gelegd met de OpCo projectleads. Een aantal van hen stond open voor een gesprek, een groter gedeelte van hen wees mijn verzoek direct af. Om er zeker van te zijn meerdere respondenten te kunnen spreken heb ik toen de hulp van de Flying Squads ingeschakeld. Zij hebben een aantal van de OpCo projectleads benaderd en deze stemden allen in mij te spreken. Er is zo gebruik gemaakt van een selecte steekproef, er is bewust, met reden voor elke respondent gekozen (Bryamn, 2016). Een van de moeilijkheden bij de gekozen manier van respondenten werven ligt in het feit dat er aantal respondenten waren die mij niet wilden spreken. Juist deze respondenten hadden eventueel een goede bron van data kunnen zijn. De weerstand die zij uitten richting dit onderzoek kan eventueel een indicator zijn van hun weerstand richting de verandering en hun opvattingen hadden daardoor zeer waardevol voor dit onderzoek kunnen zijn.

### 3.4 Analyse van de data

Na het vergaren van de data volgt vanzelfsprekend de analyse van de data. De analyse kent twee globale stappen: coderen en analyseren. Daar is bij de onderzoeksmethode van semigestructureerde interviews nog een stap aan toegevoegd. Alvoren te kunnen beginnen met analyseren moesten de interviews getranscribeerd worden. Tijdens de interviews is, met goedkeuring van de respondenten, gebruik gemaakt van opnameapparatuur. De transcripten van de interviews zijn, in combinatie met de observatieverslagen, vervolgens in verschillende stappen gecodeerd.

In eerste instantie is er begonnen met *Open Coding*. Deze manier van coderen kenmerkt zich door een conceptualisering, categorisering en vergelijking tussen de verschillende interviews en observatieverslagen. Hierdoor zijn een grote hoeveelheid globale, bredere codes ontstaan. Vervolgens heb ik de data nogmaals geanalyseerd, het proces van *Axial Coding*, waarin ik meerdere codes heb samengevoegd of heb verwijderd. Op basis hiervan ontstonden overkoepelende codes, oftewel *Code Families*, die een

duidelijk overzicht geven van de topics (Campbell, Quincy, Osserman, & Pedersen, 2013). Enkele van de belangrijkste families richting zich op *Barrières; Vorm van de meeting; Flying Squad; XXX*.

Tot slot is er gebruik gemaakt van een selectieve manier van coderen. In deze fase van het analyseren van de data heb ik de eerste verbanden tussen categorieën gelegd en kerncategorieën geselecteerd (Bryman, 2016). Tijdens het gehele proces van coderen en analyseren is geen gebruik gemaakt van coderingssoftware. Ik heb er bewust voor gekozen om met stiften in verschillende kleuren te werk te gaan, zodat ik meer overzicht over mijn data kreeg en de verschillende databronnen letterlijk en figuurlijk naast elkaar kon leggen.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek is rekening gehouden met de kwaliteitscriteria van betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid bestaat uit vier andere criteria: geloofwaardigheid (*Credibility*), overdraagbaarheid (*Transferability*), betrouwbaarheid of meer afhankelijkheid (*Dependability*) en bevestigbaarheid (*Confirmability*) (Guba & Lincoln, in Bryman, 2016). Hieronder worden de criteria afzonderlijk van elkaar verder toegelicht en besproken in hoeverre deze opgaan voor dit onderzoek.

#### 3.4.1 Geloofwaardigheid (*Credibility*)

*Credibility* behelst de geloofwaardigheid van het onderzoek. Hierbij wordt voornamelijk gesproken over of het onderwerp en de onderzoeksresultaten een afspiegeling zijn van de geconstrueerde werkelijkheid. Om een bepaalde geloofwaardigheid in een kwalitatief onderzoek te bewerkstelligen behandelt Krefting (1991) verschillende methoden, bijvoorbeeld om langere tijd met respondenten door te brengen om zo een beter beeld op onderliggende percepties en emoties te krijgen. Daarnaast is het voor de geloofwaardigheid van het onderzoek van belang om de bevindingen en resultaten te delen met respondenten. Tot slot kan het gebruik van *Triangulatie* de geloofwaardigheid van het onderzoek verhogen, triangulatie is het van meer dan één bron van data gebruik maken in een onderzoek (Bryman, 2016). In het design van dit onderzoek is in grote mate rekening gehouden met het geloofwaardigheids criterium. Zo hebben de observatiemomenten altijd langer dan twee uur geduurd, werden er met de Flying Squads

meerdere informele interviews afgenomen en zullen de resultaten en bevindingen binnen het XXX Team besproken worden. Dit alles staat naast het gegeven dat er van verschillende onderzoeksmethoden gebruik gemaakt werd en er dus sprake was van triangulatie in dit onderzoek.

### *3.4.2 Overdraagbaarheid (Transferability)*

Kwalitatief onderzoek vindt over het algemeen plaats binnen specifieke groepen mensen of organisaties, hierdoor zijn de bevindingen vaak zeer afhankelijk van de omgeving die onderzocht wordt (Bryman, 2016). Het betrouwbaarheids criterium *Transferability*, dat zich juist richt op de overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid van de bevindingen, is om die reden binnen kwalitatief onderzoek vaak moeilijk haalbaar. Om het criterium van overdraagbaarheid wel te waarborgen in een kwalitatief onderzoek kan een onderzoeker ervoor zorgen dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van de onderzoekspopulatie (Krefting, 1991). Daarnaast is het noodzakelijk om een *Thick Description* van de context te geven, dat wil zeggen dat er een duidelijke situatieschets wordt opgenomen in het onderzoeksverslag (Bryman, 2016). Binnen dit onderzoek is gekozen voor respondenten met verschillende hiërarchische posities binnen de projectteams, verdeeld over heel Europa en in variërende functies.

### *3.4.3 Betrouwbaarheid (Dependability)*

Het element van betrouwbaarheid (*Dependability*) is in veel opzichten gelijk aan het element van betrouwbaarheid (*Reliability*) in kwantitatief onderzoek. Het gaat in beide gevallen om het documenteren van de verschillende fases van het onderzoek. Dat betekent dat er verslagen zijn van het opstellen van de onderzoeksvragen, selecteren van de participanten, maar ook dat alle notities die gemaakt zijn in het veld, de transcripten van de interviews en verslagen van de observaties aan het eindrapport toegevoegd worden. Het duidelijk weergeven van alle stappen in het onderzoeksproces maakt het mogelijk voor andere onderzoekers om een oordeel te vellen over de keuzes die zijn gemaakt in het onderzoek (Krefting, 1991). In dit onderzoek en het uiteindelijke onderzoeksverslag is een methodesectie opgenomen waarin de keuze voor de onderzoeksdesign beargumenteerd is en het de methodes verder worden uitgewerkt. Daarnaast zijn alle interviews getranscribeerd en observatieverslagen uitgetypt.

#### *3.4.4 Bevestigbaarheid (Confirmability)*

Kwalitatief onderzoek kan, hoe hard de onderzoeker het ook probeert, nooit geheel objectief uitgevoerd worden. Dit laatste kwaliteitscriterium van betrouwbaarheid richt zich op dit aspect: *“the researcher can be shown to acted in good faith”* (Bryman, 2016, pp. 392). De onderzoeker mag zijn of haar persoonlijke opvattingen geen rol laten spelen in het onderzoeksproces. Hiervoor kan gewaakt worden door een expert van buiten het onderzoek en van buiten de organisatie op meerdere momenten in het proces zijn of haar input te laten geven. Zo worden systematische fouten in bijvoorbeeld de interpretatie van de literatuur of empirische data voorkomen. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek hebben de begeleider vanuit de organisatie en universiteit deze rol zich genomen.

## 4. Bevindingen

In dit hoofdstuk zal ik de voornaamste bevindingen uit mijn onderzoek bespreken die ik door middel van de observaties en interviews vergaard heb, aangevuld door enkele bevindingen die ik tijdens mijn werkzaamheden opgedaan heb. Deze bevindingen zullen als grondslag dienen in de beantwoording van de centrale vragen van dit onderzoek. Hoe wordt de ondersteuning ervaren door verschillende OpCo projectleden? Welke rol speelt deze ondersteuning in de totstandkoming van veranderingsbereidheid? Wordt de veranderingsbereidheid beïnvloed door de relatie tussen de Flying Squad en de OpCo medewerkers? Is het mogelijk een relatie op te bouwen in een minder intensieve vorm van ondersteuning tijdens het project? En is het mogelijk om de noodzaak en doelen van een verandering over te brengen wanneer men op afstand opereert?

Alvorens in te gaan op de specifieke beantwoording van deze bovenstaande vragen in het volgende hoofdstuk: de analyse, bespreek ik mijn bevindingen aan de hand van vijf thema's. Allereerst behandel ik de context waarbinnen de verandering zich afspeelt en hoe deze al dan niet door mijzelf tijdens observatiemomenten of in mijn dagelijkse werkzaamheden of door anderen is waargenomen (4.1). Daarna zal ik verder ingaan op wat de OpCo medewerkers denken over XXX en hoe zij tegen deze transformatie aankijken (4.2). Het derde thema behelst de veranderingsbereidheid van de individuele medewerkers maar ook van de organisatie zelf en kijkt tevens naar de rol van leiders in de totstandkoming van deze veranderingsbereidheid (4.3). Alvorens verder ingegaan zal worden op de bevindingen die zich richten op de relatie tussen de Flying Squad (Change Agent) en projectmedewerkers in de OpCo (4.5), wordt het standpunt van de OpCo medewerkers omtrent de mate van ondersteuning in deze verandering besproken (4.4).

### 4.1 De context: The XXX Company & XXX

XXX is een van Nederlands grootste bedrijven en ook wereldwijd is het een van de grootste organisaties in de XXX- en XXXsector. Dit bedrijf, dat bestaat sinds 1863, staat bekend om het vermogen snel te schakelen en de aanwezigheid in vele verschillende landen (XXX, 2018). Tijdens mijn tijd binnen XXX en meer specifiek het XXX-team werd mij het een en ander duidelijk over het werkzaam zijn in een dusdanig grote organisatie en het veranderen van een dergelijke organisatie. Een vraag die ik me in de eerste weken van mijn tijd bij XXX binnen een groot veranderteam al af begon te vragen is of deze

organisatie wel echt zo snel kon schakelen, kon veranderen. Tijdens introductie gesprekken met mijn collega's in die eerste weken, werd mij meerder keren verteld dat deze organisatie een veel minder snel besluitvormingssysteem had dan verondersteld wordt. Uit mijn veldnoties haal ik een citaat van een van mijn collega's over de moeilijkheden rondom veranderen in deze organisatie:

---

*Change Management leuk, bereid je maar voor, voordat hier iets veranderd kan worden moet iedereen er eerst een keer tegen aan geplast hebben.*

---

En zo bleek het ook te zijn. De nieuwsbrief over de XXX Transformatie, die elke zes weken gepubliceerd werd, moest minimaal twee weken van tevoren af zijn om op alle verschillende fronten goed gekeurd te worden voordat de email naar ongeveer honderdvijftig mensen verzonden kon worden. Zowel in Krakow, als in Amsterdam als in de desbetreffende *Operating Companies* moesten alle artikelen gelezen en goedgekeurd worden.

Ook in de OpCo is men zich ervan bewust dat XXX een heel groot systeem is en dat deze systemen langzaam en moeilijk te veranderen zijn, zo benadrukte een van de respondenten dat deze systemen het soms wel ingewikkelder maken:

---

*"In big systems like XXX, this has been proved, the systems are slow and also slow to change. (...) So, automation, I don't know, if it's good it's good, but you have to be careful." (R2)*

---

Een tweede bevinding omtrent de context waarbinnen deze verandering zich afspeelt richt zich op het verschil tussen de OpCos en het *Global Office*. In veel gesprekken en interviews kwam deze spanning naar voren. OpCo medewerkers hadden vaak het idee dat XXX een doel was van de Europese top binnen XXX en dat er daarbij minder rekening werd gehouden met de belangen in de OpCos. Zo zei een respondent in een interview het volgende:



---

*“For example, we have multiple languages here in the OpCo and now global wants us to do it in English, which makes total sense from a global perspective, but we would not have come to that conclusion.” (R5)*

---

Het perspectief van het bedrijf staat, volgens deze respondent, vaak voorop. Het is het leidende perspectief in beslissingen die gemaakt worden. Ik zelf liep hier ook meerdere malen tijdens mijn tijd binnen dit team tegenaan. In gesprekken die ik voerde met verschillende projectleiders stelde ik vaak de vraag: “maar wat betekent dit voor de mensen in de OpCo?” Dit was een vraag die voor velen van hen moeilijk te beantwoorden leek. De projectleiders waren voornamelijk bezig met het automatiseren en standaardiseren van processen binnen de OpCos. Uiteindelijk zal dit automatiseren en standaardiseren ervoor zorgen dat er minder mensen nodig zijn die deze processen ondersteunen. Deze realiteit wordt niet altijd in acht genomen wanneer er binnen het *Global* team wordt gesproken over de effecten van de veranderingen. Volgens een van de respondenten is deze spanning een probleem waar vaker tegenaan gelopen wordt tijdens projecten die vanuit *XXX Global* gedreven worden:

---

*“..., he also understands the reality of the OpCo, this is a big thing, a problem that we always see when global comes in, they don't understand our reality.” (R4)*

---

Spanningen tussen de wensen en doelen van de OpCos en het hoofdkantoor zijn veelvoorkomend. De kijk op de verandering is daardoor vaak ook heel verschillend. Waar medewerkers van *XXX* op het hoofdkantoor enthousiast over en trots op het feit zijn dat ze onderdeel zijn van deze verandering, daar zijn OpCos meer terughoudend en angstig over de gevolgen. Het viel mij echter op dat beide partijen niet over deze spanning spreken. Daarnaast is bij de verschillende *XXX*-teams op het hoofdkantoor weinig begrip voor het negatievere perspectief dat OpCo medewerkers kunnen hebben. Een OpCo is in de ogen van sommige *XXX*-teamleden ofwel een prettige OpCo die enthousiast is en goed meewerkt in de verandering, ofwel een ‘zeurderige’ tegendraadse OpCo waar niet goed mee te werken valt en die de verandering tegenwerkt. Mijn observatie is dat in veel

gevallen binnen deze organisatie meer nadruk ligt op de prestaties, het standaardiseren en automatiseren, dan dat er ligt op de gevolgen van veranderingen voor de mensen binnen deze organisatie, voornamelijk wanneer deze mensen zich op grotere fysieke afstand bevinden. Verschillende veldnotities richten zich op dit onderwerp, zo heb ik de volgende notities over een gesprek dat ik voerde met een van de projectmanagers waarin hij uitlegt wat de gevolgen zijn voor de medewerkers binnen de OpCos:

---

*Dit betekent voor de mensen dat ze veel efficiënter te werk kunnen gaan en dat ze op langere termijn zelfs ondersteunt kunnen worden door robots.*

---

Tijdens een stakeholder engagement meeting, waarin verschillende stakeholders geïdentificeerd worden en geclassificeerd worden op basis van hun impact op de verandering valt iets anders op. In mijn veldnotities vind ik een aantekening met betrekking tot de impact van OpCo medewerkers. Het valt op dat deze stakeholder groep laag wordt ingedeeld op de schaal van impact op de verandering.

---

*Impact op het slagen van de verandering: OpCo medewerkers laag. Hoezo? Zij zijn toch degenen die het moeten doen?*

---

## 4.2 De verandering: hoe kijken medewerkers naar XXX?

Mijn eerste vragen in interviews en de meer informele gesprekken richtten zich altijd op het perspectief van de persoon voor me op de verandering. Een van mijn eerste vragen was steeds: *“What do you think about XXX?”* De reacties op deze vraag waren vrijwel altijd positief, mensen geven aan dat ze het een goed project vinden, de noodzaak inzien en geloven in het feit dat de verandering resultaten kan opleveren:

---

*“Uhm, I think it is good project to set correct principles (...) This project is good cause we set these rules again.” (R1)*

*“So, when I heard about XXX RtR I knew it would be a project that needs to have results, a project with purpose and I knew how to deal with it. I’m not afraid of that, I’m confident let’s say.” (R2)*

*“But this sure helps us to get a better overview and control over our books and everything. The project we are now working on should actually decomplexify this whole period closing. We can also work with people doing this manually in India, but for me this is really an improvement, especially for the quality of the postings.” (R5)*

---

De eerste reactie is veelal goed, maar ergens voelt het antwoord wat gegeven wordt in sommige gevallen ingestudeerd. Dit gevoel wordt in sommige gesprekken ook bevestigd wanneer ik doorvraag naar de mening van de respondenten over meer specifieke thema’s binnen XXX al geheel. Een van de respondenten reageert in eerste instantie zelfverzekerd en positief op de verandering, maar wanneer ik later in het gesprek terugkom op de noodzakelijkheid van XXX en de prioriteit die het heeft gekregen van het hoofdkantoor boven andere projecten, wordt het duidelijk dat deze respondent niet alleen positieve gedachten over XXX heeft. Deze respondent geeft aan niet volledig te begrijpen waarom XXX er nu is, vier jaar later, terwijl dit naar mening van deze respondent veel te laat is om de basis nu pas op de rit te krijgen. Dit laat zien

---

*S: “(...). And if you look at the priority that XXX has given from the global office, (...), do you understand why? Do you understand why we are doing it?”*

*X: “Uhm, let’s say. Firstly, I was surprised, well not surprised but my question was why? Because my question was: why now? Fix the Basics? Now? After four or five years after the existing of HGSS. This is my question, to region, to all. Why do we have to fix the basics?” (R2)*

---

De XXX Transformatie behelst meer dan dit specifieke RtR *Fix the Basics* project, maar het blijkt voor veel mensen binnen het *Record to Report* proces moeilijk verder te kijken dat

dit project. Telkens wanneer ik vraag naar hun mening over XXX als geheel wordt er teruggekoppeld naar de specifieke veranderingen in hun eigen dagelijkse werkzaamheden. Opvallend tijdens mijn observaties van de meet-ups vond ik het feit dat ook de mensen die dit project moeten leiden vanuit het hoofdkantoor het soms moeilijk vinden de specifieke veranderingen binnen RtR in het grotere plaatje te plaatsen. Tijdens meerdere van mijn observatiemomenten observeer ik dat de uitleg over XXX als geheel droog en saai wordt gepresenteerd. Zeer zakelijk, maar ook met een bepaalde vanzelfsprekendheid dat men zich al bewust is van wat XXX is en wat de doelen zijn. Dit punt wordt meerdere malen aangekaart in mijn veldnotities. Als feedback op een van de presentaties die ik moet herzien vanuit een *Change & Communications* perspectief, noteer ik dat het onduidelijk is voor een buitenstaander wat XXX is, ook na het inzien van dit PowerPoint deck:

---

*Waar zit de intentie van de transformatie? Presentatie gaat te snel de diepte in, moet meer ruimte zijn voor waarom XXX er is en welke problemen het oplost.*

---

Zelfs mensen die al verantwoordelijk waren in de OpCo voor voorgaande projecten kunnen de ambitie van het programma niet na vertellen of delen de kijk op wat XXX moet zijn niet. Zo antwoordt een respondent vraag wat XXX voor hem betekent dat het gaat om een herziening van processen en snelle resultaten, hij ziet XXX op die manier niet als een grote transformatie die de manier waarop *Finance* binnen XXX Europa geregeld wordt totaal verandert:

---

*“XXX for me is like a review of processes. (...) So, we are reviewing a lot of things, we’re trying to change the way of working in some cases. It’s like to find quick wins. (...) What I have seen that XXX is not: okay, big thing to be changed.” (R4)*

---

Deze respondent laat zien een duidelijk beeld te hebben van wat XXX is in fase A, het *Fix the Basics* gedeelte, maar ziet dit gedeelte als het geheel van XXX, terwijl het slechts het begin is. Men is zich in veel gevallen niet bewust van de grootte en lange termijn doelen

van de gehele transformatie, niet alleen in de OpCos heerst deze onwetendheid, maar ook bij projectleden in HGSS of het hoofdkantoor in Amsterdam. Ik observeer dat dit komt doordat het team groot is en verschillende mensen bij verschillende besluitvormingsprocessen betrokken zijn en dat er vervolgens weinig gecommuniceerd wordt over deze besluiten. Het XXX-team wordt door heel veel verschillende teams ondersteunt. De mensen uit deze ondersteunende team zijn vaak degene die de boodschap moeten overbrengen naar de OpCo, de Flying Squads bijvoorbeeld. Het valt op dat er vaak niet voldoende gedeeld wordt met deze ondersteunende teams waardoor zij niet voldoende op de hoogte zijn van wat er komen gaat. XXX is zo voor velen iets anders, de een ziet het als *Fix the Basics*, de ander als een manier om het *Shared Service Centre* beter te laten fungeren en weer een ander ziet de volledige doelstelling waarin *Finance* de gelegenheid geeft aan de *Business* om te floreren.

### 4.3 Veranderingsbereidheid: inspirerend leiderschap en communicatie

De volgende sectie behandelt de veranderingsbereidheid bij de OpCo medewerkers. Tijdens mijn tijd in het XXX-team observeerde ik dat deze veranderingsbereidheid in veel gevallen met twee factoren samenhangt: de persoon die het project leidt en de manier waarop er over het project gecommuniceerd wordt. Dit werd onder andere duidelijk wanneer ik de verschillende teams onderling observeerde. Het ene team ging op een veel lossere, vriendschappelijke manier met elkaar om, hetgeen ook op de OpCos overgebracht werd. Over deze interactie vermeldde ik het volgende in mijn veldnotities:

---

*XXX team voelt echt als een team, prettige samenwerking, heb het gevoel dat de OpCos dit ook merken en daar graag onderdeel van willen zijn.*

---

Aan de andere kant was er het andere team waarbij de interactie moeilijker verliep en waarbij de projectmanager vaak niet fysiek aanwezig was bij momenten van ontmoeting. Meerdere keren hebben we met het *Change & Communications* team gekeken naar hoe hier verandering in aangebracht kon worden, over dit team schreef ik het volgende in mijn aantekeningen:

---

*XXX team lijkt niet echt een team te worden. Ze missen een echte leider of iemand die motiveert, verantwoordelijkheid ligt hierdoor bij verkeerde personen.*

---

De maanden dat ik werkzaam was binnen het XXX-team focuste ik me niet alleen op het RtR project, ik voerde tevens werkzaamheden uit voor andere projecten.

In een dusdanig grote transformatie als XXX zijn leiders nodig, mensen die het voortouw nemen en de verandering drijven. Ieder project heeft dan ook een eigen projectmanager, iemand die het gezicht van de verandering is en verantwoordelijkheid uitdraagt om deze verandering tot een succes te maken. Toen ik mijn onderzoek en stageperiode bij dit team begon waren er drie verschillende projectmanagers actief. Twee daarvan zijn charismatisch, praten gemakkelijk en hebben een natuurlijk overwicht, de ander is stiller, zakelijk en heeft meer verstand van de inhoud waar de OpCos mee te maken hebben in hun financiële processen. Het viel mij op dat de manier van leidinggeven en motiveren van deze twee soort type leiders heel verschillend is en dat dit ook een groot effect kan hebben op de verandering en de mensen die deze verandering moeten uitvoeren.

In het *RtR Fix the Basics* project is de projectmanager veel minder zichtbaar dan in een voorgaand project. Communicatie verliep vaak via derden en niet via de projectmanager zelf. Projectleden op het hoofdkantoor geven aan dat dit de verandering ingewikkelder maakt, dat ze een bepaalde steun missen in het overdragen van hun boodschap. Ze missen een leider die achter hen staat en bij moeilijke beslissingen knopen kan doorhakken en rugdekking verleent. Het project rommelt hierdoor meer dan eens, er ontstaan kleine machtsstrijden tussen teamleden onderling en tijdens de meet-ups ligt de focus niet alleen meer op het aftrappen van het project, maar ook op het uitvechten van dit soort machtsstrijden, onderstaand volgt een passage uit een van mijn observatieverslagen van de meet-ups.

De spanning stijgt. De Special Matter Expert (SME) wil zijn punt maken, de Flying Squad wil inspringen. De microfoon in Amsterdam wordt gedempt, de Flying Squad en PMO (ondersteuning) delen hun frustraties. De sfeer is onprettig, er wordt zeer negatief over het team in Krakow gesproken. De SME (in HGSS) houdt al ongeveer 5 minuten een

betoog, de OpCo luistert, Amsterdam wacht af. Ik heb het gevoel dat de Flying Squad niet durft in te springen. Uiteindelijk doet hij dit toch, de eerste keer wordt zijn opmerking genegeerd, de keer daarna wordt er eindelijk gereageerd op zijn *“guys, let’s take this offline, we have to move on, looking at the time.”*

(...)

Het is weer zover, dezelfde SME blijft doorgaan over een klein onderwerp. Niemand springt in. Tot weer de Flying Squad ingrijpt en het probleem weer parkeert voor een later moment.

*Passage uit Observatieverslag Meet-Up Call OpCo A*

Dit soort situatie vinden vaker plaats tijdens de meetings, het probleem dat het team heeft met deze SME wordt meerdere keren aangekaart bij de projectmanager, wanneer de manager probeert in te grijpen heeft dat weinig effect.

Het komt zelfs tot het punt dat de projectmanager besluit dat deze taak niet voor hem weggelegd is en opzoek gaat naar een andere functie binnen de organisatie. De situatie en rolverdeling veranderd dus tijdens dit project drastisch, dit zorgt voor veel onduidelijkheid en rommeligheid. Het team mist een duidelijke, inspirerende leider en raakt daardoor soms de gedeelde visie uit het oog. Er is op dit moment geen leider meer die de visie en ambitie duidelijk naar de OpCo communiceert en daarin een voortouw neemt. Het is merkbaar dat medewerkers in de OpCo het project daardoor minder waarde toekennen. Ik heb gemerkt dat binnen XXX veel bereikt kan worden wanneer de juiste mensen ergens achter staan. De organisatie is in zekere zin zeer hiërarchisch, wordt een mail ondertekend door een van de directors is de kans dat deze gelezen wordt aanzienlijk veel groter. Dit *RtR Fix the Basics* project mist in zekere zin die persoon die door titel of persoonlijke kenmerken de boodschap overtuigend en blijvend kan overbrengen op de OpCos.

Daarnaast gaat er tijdens de communicatie van dit project veel belangrijke informatie of kennisdeling verloren door de aanwezigheid van een grote taalbarrière. In veel van mijn interviews speelde deze barrière een grote rol, de respondenten begrepen mijn vragen soms slecht, maar vooral hun antwoorden waren vaak moeilijk te ontcijferen. Een van de respondenten vroeg mij aan het begin van het interview de vragen ook via Skype-chat geschreven naar haar te versturen, meer dan eens was het aan haar kant van de lijn enige tijd stil en hoorde ik haar mijn vraag in een vertaalprogramma typen. De

voertaal in al mijn interviews en in alle XXX-projecten is Engels, dit betekent dat de taalbarrière die ik ervaarde ook aanwezig is in andere interactie tussen de projectleden.

Het is voor veel OpCo-projectleden moeilijk in de verbale communicatie zichzelf verstaanbaar te maken of de ander volledig te begrijpen. Mijn observatie is dat wanneer men met elkaar in gesprek is er veel wordt gevraagd bepaalde dingen te herhalen of verder uit te leggen. Het valt mij echter ook op dat wanneer de communicatie niet op interactieve wijze plaatsvindt er nooit een vraag ter verduidelijking terug wordt gemaaild. Veel van de communicatie in dit project is passief, belangrijke presentaties worden gedeeld via de mail of nog afstandelijker gedeeld op SharePoint, een informatieplatform. Mijn observatie is dat veel van hetgeen gedeeld wordt niet goed begrepen wordt door velen in de OpCos, maar dat de stap naar het vragen naar verduidelijking een grote is.

#### 4.4 Vorm van de meetings

In de volgende alinea's zullen de bevindingen besproken worden die zich richten op de gegeven ondersteuning tijdens dit veranderproject door het centrale team uit Amsterdam. Dit project is het eerste project onder de XXX-noemer die deze afwijkende ondersteuning vormen gebruikt en de meningen binnen het XXX RtR Fix the Basics team zijn over deze aanpak zeer verdeeld. Vanuit het oogpunt van efficiëntie is de aanpak veranderd, het management van de transformatie heeft voor deze aanpak gekozen omdat hierdoor tijd en geld bespaart kan worden. Niet alle meeting meer op locatie betekent niet meer hele teams laten invliegen vanuit verschillende plekken in Europa, minder hotelovernachtingen, maar ook de mogelijkheid meerdere meetings op dezelfde dag te houden en zo tempo achter de verandering te zetten.

In gesprekken die ik had met de Flying Squads werd het duidelijk dat zij, degene die de verandering moeten dragen en uitvoeren, het niet geheel met deze verschillende aanpak eens waren. Ze ervaarden het als moeilijk en ingewikkeld een bepaalde mate van betrokkenheid te creëren tijdens meetings waarbij ze de mensen in de OpCo niet konden zien. Daarnaast waren ze meerdere malen als ik ze sprak zeer gefrustreerd over het gebrek aan of falen van de digitale faciliteiten die de meetings mogelijk moesten maken. Tijdens mijn observaties werd het mij al snel duidelijk waarom dit punt zo frustrerend was.



Voorstellen via de telefoon is moeilijk, geen gezicht bij de mensen die in deze meeting zijn. Het gaat al mis bij de hoeveelheid mensen die in de meeting room in Krakow zijn, er worden mensen overgeslagen. De Flying Squad benadrukt het feit dat we extra scherp moeten zijn omdat we niet op dezelfde locatie zijn, maar alsnog gaat het overgeven van taken moeilijk, wie welke slide doet en waar we zijn in de presentatie. Persoon X is aan het woord, in Amsterdam lopen mensen weg, zetten koffie, gaan nog even printen. Niemand weet wat er op de andere locaties gebeurt.

(...)

“Vragen? Vragen? Vragen?” Geen enkele reactie vanuit een van de locaties, totdat iemand verteld dat er zeer slechte verbinding is geweest en ze weinig hebben meegekregen van het voorafgaande. Alhoewel het een belangrijk onderdeel van de meeting is, gaan we toch door zonder te herhalen, tijdsdruk.

(...)

Veel geroezemoes op de achtergrond, mensen die praten, gerommel, weinig respons op vragen. Er gaat het een en ander mis met de presentatiemode, wordt pas na 45 minuten wat over gezegd.

(...)

Verbinding is weer slecht, het interactieve gedeelte gaat nu beginnen en is van groot belang om de verandering succesvol af te ronden. De Flying Squad stelt voor opnieuw in te bellen en dat vindt de rest wel een goed idee, maar niemand had eraan gedacht dit zelf te opperen. Sfeer is gespannen.

(...)

Verbinding valt weer weg. Frustraties stapelen zich op, mensen moeten dingen herhalen.

*Passages uit Observatieverslag Meet-Up Call OpCo B*

Helaas zijn deze passages geen uitzondering, maar eerder de regel. De verbinding is in bijna alle meetings slecht en de kwaliteit van de meeting lijdt daaronder.

Tijdens de interviews met de verschillende projectmanagers uit de OpCo is het thema omtrent de vorm van de meetings en de aanpak van het project een groot thema dat meer dan eens geopperd wordt door de respondent zelf. Veel van de OpCo projectmanagers waren in het voorgaande XXX-project (PtP Fix the Basics) ook de manager vanuit de OpCo en zijn zich daardoor zeer bewust van de verschillen in de aanpak. Hieronder volgen enkele opmerkingen van respondenten tijdens de interviews

die betrekking hebben op de vorm waarin de meetings plaatsvinden, een aantal respondenten geven daarin direct aan moeite te hebben met de manier waarop de meetings plaatsvonden:

---

*“It is hard that for example we only had a Skype call (...). It is a little bit complicated to find the right person, because I don’t know what the persons do and what their responsibility is. I prefer live meeting.” (R1)*

*“Firstly, we were placed in the self-service approach. Then, we said okay, we don’t have let’s say the resources to be self-service. We need somebody to guide us and then we got remote facilitation. (...) With PtP we had the Meet-Up in Krakow and now with RtR it was decided to be via Skype. It was not a good idea, because the connection was terrible, and I think we need to know each other at the start of the project.” (R2)*

*“It was really good, I really see that the meeting we had in Amsterdam for the PtP Meet-Up was really helpful, we all exited that meeting with a real drive to change something. (...) But I didn’t really see it on the last one for RtR. (...) If you want to change something you have to look somebody in the eyes and say, “hey guys this really needs to change”. Otherwise you are not getting engaged.” (R4)*

---

Onder projectleden zowel in Amsterdam, Krakow en in de OpCos heerst de gedachte dat de gekozen benadering een grote invloed heeft op het succes dat de verandering zal hebben. Ik observeerde dat hier enigszins een kern van waarheid in zit. Men gaat redelijk laks met de voorgestelde veranderingen en het gezamenlijk gemaakte actieplan om. Afspraken worden vaak niet nagekomen, meetings worden op het laatste moment afgezegd. Ergens lijkt het erop dat er een bepaalde verbondenheid met het project mist. Het lijkt alsof de fysieke afstand die er tussen de projectleden is ervoor zorgt dat ze ook in hun verwachtingen en intentie op grote afstand van elkaar staan. Het is aan de Flying Squads deze afstand zo goed mogelijk te overbruggen, of zij hier in slagen wordt in de volgende alinea uitgebreider besproken.

## 4.5 De rol van de Flying Squad

De rol van de Flying Squad zou dus het overbruggen van een bepaalde afstand zijn, niet alleen de fysieke afstand, maar ook de meer mentale afstand tussen de betrokken partijen. De Flying Squad is in principe een moderator, de neutrale persoon in het midden van de triangel met als hoofdpersonen de OpCo, Krakow en Amsterdam. De Flying Squads bevinden zich echter wel in Amsterdam op het hoofdkantoor hetgeen het soms moeilijk maakt ze als neutrale partij te zien in plaats van onderdeel van het XXX Team. Flying Squads geven zelf ook aan in verschillende gesprekken die ik met hen voer, zowel informeel als formeel, dat het soms moeilijk is de balans tussen OpCo en Global te bewaren.

Twee van de drie Flying Squads waren tijdens het voorafgaande XXX-project (PtP Fix the Basics) ook Flying Squad en kent sommige van de OpCo medewerkers al van dat project of zelfs al van een eerder moment in hun tijd bij XXX. Beide Flying Squads geven aan dat doordat ze tijdens het PtP Fix the Basics project meerdere meetings met het gehele *Triangle* team op dezelfde locatie hebben gehad, ze een echte band met elkaar opgebouwd hebben. Deze band is niet alleen puur professioneel maar kent ook meer persoonlijke aspecten, men is samen uit eten geweest en heeft bij afsluiting van het project zelfs een klein feestje gevierd. Dezelfde Flying Squads geven aan dat zij het als moeilijker ervaren deze zelfde band op te bouwen met de projectleden van de Rtr Fix the Basics teams, voornamelijk doordat ze de meeste van de projectleden nooit ontmoet hebben.

Wanneer ik in mijn interviews met de respondenten vraag naar de rol van de Flying Squad krijg ik uiteenlopende antwoorden. Zo antwoordt één van de respondenten op mijn vraag wat de rol van de Flying Squad in zijn of haar ogen betekent dat deze rol zich voornamelijk richt op het coördineren van de verandering:

---

*“Oh well, I think it’s about coordination of all XXX related things, because I know we’re not the only OpCo, I know there are more OpCos, each OpCo is in a different phase, so I think he is responsible for the coordination and bringing in the results.” (R3)*

---

Een ander deelt deze gedachte en benadrukt daarbij ook de rol van communicatie:

---

*“Uhm, FS provides us support and facilitating communication, between me and for example Global Finance colleague. It is good because when I ask to check something from Global Finance colleague, I send it to FS and then ask Global colleagues.” (R1)*

---

Een ander bevestigt die heersende gedachte van de Flying Squad in een coördinerende rol en voegt daaraan toe dat deze coördinerende rol niet nodig is in de dagelijkse communicatie:

---

*“Yes, I know he is let’s say moderator for us. But we are here with OpCo and HGSS were before XXX RtR Fix the Basics on a daily basis connected. So this is not new for us, also the FS asked me how do you feel about the triangle calls. This is not new for me, because we (RtR) are always connected with HGSS on a daily basis. We are guiding, we are supporting, and we are asking questions, so the FS is new in this triangle.” (R2)*

---

Deze respondenten schetsen een beeld van de Flying Squad als coördinator, iemand die de losse eindjes aan elkaar knoopt en zorgt dat de afspraken nagekomen worden. In een zeker zin is dit ook een belangrijk aspect van de rol van de Flying Squad. Toch krijg ik het gevoel tijdens mijn tijd bij XXX dat dit niet de enige kant van deze functie is, maar dat er ook verwacht wordt dat de Flying Squad als een ware Change Agent fungeert. Een motiverende Change Agent die veranderingsbereidheid creëert en de groep dichter bij elkaar brengt. Nu lijkt het vaak alsof de Flying Squad enkel de meetings aan elkaar praat en PowerPoint slides voorleest. Wat de exacte rol van de Flying Squad inhoudt is niet alleen onduidelijk voor de respondenten, ook de Flying Squads zelfs worstelen met de veranderingen die zijn doorgevoerd en hun rol in het geheel, vooral doordat het persoonlijke aspect een minder grote rol speelt en ze minder van zichzelf in de verandering en het traject daaromheen kunnen leggen.

Dit verschil wordt ook duidelijk in een gesprek met een andere respondent die de Flying Squad al langere tijd kent, ook van buiten het XXX-project. Deze respondent spreekt zeer lovend over de rol van de Flying Squad en voelt de meerwaarde die hij levert:

---

*S: "Now you are changing together and doing this project together, do you feel that knowing each other already has a certain impact on the way you feel about the collaboration and the project?"*

*X: Yes, of course yes. Because I have confidence in him. I can talk more directly to him than I would with another person, and also the language is a big thing. He already knows us, it's really easy." (R4)*

---

Deze respondent heeft een band met de Flying Squad en daardoor meer vertrouwen in het de Flying Squad maar tegelijkertijd ook in het slagen van de verandering. Tijdens de observatie van deze meet-up is voor mij ook duidelijk voelbaar dat de sfeer anders is dan bij eerdere meetings. Hieronder volgt een kort fragment uit het observatieverslag van deze meeting:

De sfeer is anders, luchtiger, maar wel serieus, en voelt naar mijn mening, minder gespannen aan. Er wordt weer alsjeblieft tegen elkaar gezegd en de discussie wordt gevoerd door meer dan 2 personen. Zowel de OpCo, FS en Krakow doen mee aan de discussie en alhoewel men soms hard is tegen elkaar staat de eerlijkheid wel centraal in de discussie, zo werk je het beste naar verandering toe.

(...)

Camera doet het niet; maar de FS zegt: "you won't be enjoying our beautiful faces today, but let's continue to enjoy our beautiful voices." Gelach volgt, subtiele manier om op luchtige wijze met het negatieve aspect van geen camera hebben om te gaan.

(...)

Bij moeilijke issues maakt de FS steeds een grapje, dat maakt het luchtig en een gemakkelijk begin om het bespreekbaar te maken.

*Passage uit Observatieverslag Meet-Up Call OpCo E*

Tijdens deze meet-up call wordt het voor mij voor het eerst zichtbaar wat de toegevoegde waarde van de Flying Squad kan zijn wanneer hij input kan geven vanuit zijn eigen persoon en zich vertrouwt genoeg voelt om dat te laten zien.

## 4.6 Samenvatting

De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn hierboven uitvoerig besproken. Alvorens deze bevindingen dieper uit te werken in de analyse volgt nu een korte samenvatting van het bovenstaande. De eerste bevinding richt zich op de veranderingssnelheid en de hiërarchische verhoudingen binnen XXX. Deze organisatie is, en zo ook deze verandering, er één van aanzienlijke grote, dit betekent in het geval van XXX dat het doorvoeren van veranderingen langzaam gaat en op vele verschillende niveaus in de organisatie goedgekeurd moet worden. Aan de andere kant wordt ook veel waarde gehecht aan de goedkeuring van de mensen hogerop in de organisatie. Wil een project of verandering succesvol worden en draagvlak creëren dan is het belangrijk dat mensen met een prominente functie zich uitspreken over de verandering en er openlijk achter gaan staan.

Ten tweede valt het op dat medewerkers in de OpCo en in het XXX-team beide soms moeite hebben met XXX in zijn geheel bekijken. Vaak wordt er gekeken naar een specifiek project waarbinnen iemand bezig is en wordt daarbij het grotere geheel over het hoofd gezien. De personen die het verhaal juist zouden moeten overbrengen aan hen die de verandering moeten drijven, worden niet altijd betrokken bij de besprekingen van de koers van de verandering waardoor zij zelf niet voldoende op de hoogte zijn van alle gebeurtenissen en deze niet goed genoeg kunnen doorspelen. Dit leidt ertoe dat velen de transformatie zien als enkel het Fix the Basics stadium en daardoor niet begrijpen welke uitkomsten nagestreefd worden op de langere termijn.

Daarnaast wordt het zichtbaar dat de persoon die de verandering leidt een grote invloed heeft op hoe de verandering plaatsvindt. Een charismatische leider heeft in deze projecten meer effect dan iemand die veel over de inhoud weet, voornamelijk omdat deze leider een grote fysieke afstand moet zien te overbruggen. Tevens speelt taal een grote rol, de voertaal in alle projecten is Engels, maar deze taal wordt niet door iedereen in de OpCo voldoende beheerst. Men stelt echter weinig vragen, voornamelijk wanneer er op passieve wijze gecommuniceerd wordt, een hoop informatie wordt hierdoor niet volledig overgebracht en men mist een groot deel van de kennis. Deze twee elementen van taal en

leiderschap hebben grote invloed op de veranderingsbereidheid bij de OpCo medewerkers.

Ten vierde speelt de vorm waarin de meeting gehouden wordt een zeer grote rol. De nieuwe supportmodellen zorgen ervoor dat veel meetings zich op verschillende locaties tegelijkertijd afspelen, vaak via Skype, maar meer dan eens zonder camera. Dit zorgt allereerst voor een hoop ruis op de lijn, daarnaast zijn veel OpCo-projectmanagers het niet eens met de vorm waarop deze meetings plaatsvinden. Velen van hen benadrukken het belang van samen zijn en elkaar leren kennen alvorens aan een groot project samen te beginnen. Zowel de Flying Squads en de OpCo medewerkers zijn van mening dat deze afstandelijke vorm van samenkomen en veranderen de veranderingsbereidheid niet ten goede komt.

Tot slot is er ingezoomd op de rol van de Flying Squad. Veel van de OpCo medewerkers kijken naar de Flying Squad als een coördinator van de processen, een zakelijke partner die faciliteert in de verandering. Weinig van hen zien de Flying Squad als iemand die de verandering drijft en waar ze op kunnen vertrouwen. Het lijkt erop doordat ze elkaar niet kennen, niet zien, want wanneer de OpCo-projectmanager wel al een band heeft met de Flying Squad of de mogelijkheid krijgt deze tijdens het project op te bouwen veranderd de rol van de Flying Squad. Wanneer de band sterk genoeg is fungeert de Flying Squad niet als coördinerende partner, maar veel meer als motiverende factor die elementen van zijn eigen persoonlijkheid kan inbrengen ten behoeve van de verandering.

## 5. Analyse

In het vorige hoofdstuk heb ik de belangrijkste bevindingen uit de data van dit onderzoek besproken. In dit hoofdstuk zullen deze bevindingen de analyse van dit onderzoek dienen en zodoende zal er op basis van de voorafgaande bevindingen antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek: *“In hoeverre en hoe speelt de mate van ondersteuning van het XXX-team een rol in de totstandkoming van veranderingsbereidheid in de OpCos?”* Deze vraag zal beantwoord worden door een koppeling te maken tussen de bevindingen die in het vorige hoofdstuk besproken zijn en de theoretische concepten uit het theoretisch kader.

Allereerst zal ik verder ingaan op de aard van de verandering, vervolgens zal ik dieper ingaan op de rol van de verschillende componenten van *The Five Message Componenten* de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij de OpCo medewerkers. Om vervolgens verder in te gaan op de relatie tussen de Flying Squad en de OpCo medewerkers en het effect van deze ondersteuning in de totstandkoming van de wil om te veranderen. Tot slot richt ik me op de afwezigheid van weerstand jegens de verandering.

### 5.1 De verandering

De XXX Transformatie is een geplande verandering bij uitstek. XXX moet ervoor zorgen dat het *Shared Service Centre* in Krakow optimaal functioneert, zodat de financiële tak van de verschillende OpCos niet langer een blok aan het been zijn, maar ervoor kunnen zorgen dat de business juist voordelen haalt uit een goed georganiseerd financieel systeem. Dit einddoel waar deze verandering naar streeft is jaren geleden duidelijk en helder geformuleerd door de toplagen van de organisatie en XXX is een middel om dat doel te bereiken. Alle stappen binnen deze transformatie zijn uitgedacht, opgeschreven en gepland.

De realiteit van de OpCo laat echter zien dat wat Burnes (2004) al stelde waarheid is: de hedendaagse organisatie is altijd in verandering. Deze constante staat van verandering vraagt veel van de OpCos, er moet constant geschakeld worden op verschillende niveaus en de veranderingen die doorgevoerd worden zijn zeer top-down geïnitieerd. XXX is dus ook een top-down veranderingsinitiatief, geïnitieerd door de toplagen van de organisatie. De XXX Transformatie is in eerste instantie een zeer



strategische verandering, maar het RtR Fix the Basics project binnen deze verandering richt zich voornamelijk op het veranderen van de manier waarop de alledaagse handelingen binnen de OpCos verricht worden. Ryan et al. (2008) stelt dat in een dusdanige top-down verandering de werknemers de sleutel zijn tot succes. Het is echter wel van groot belang dat onder deze OpCo werknemers een zekere mate van veranderingsbereidheid wordt gecreëerd.

## 5.2 The Five Message Component en veranderingsbereidheid

De veranderingsbereidheid voor het XXX RtR Fix the Basics project moet tot stand komen in de eerste meeting met alle betrokken veranderparticipanten. Deze eerste meeting, de *Meet-Up*, staat in het teken van kennismaken met elkaar en het project, gezamenlijk een actieplan opstellen en een bredere introductie van de XXX Transformatie. Elke van deze Meet-Ups vindt plaats aan de hand van een standaard presentatie, gemaakt door de Flying Squad met behulp van het *Change & Communications* team en de projectmanager. In de volgende alinea's bespreek ik de opbouw en inhoud van deze presentatie aan de hand van *The Five Message Component*. Volgens dit theoretische concept kent de totstandkoming van veranderingsbereidheid haar basis in de communicatie rondom de verandering. De boodschap omtrent die verandering en waarom er veranderd wordt moet op een effectieve wijze overgebracht worden. Bernerth (2004) biedt een vijftal elementen die in deze boodschap opgenomen moeten worden door de *Flying Squad* om de kans op de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij medewerkers te vergroten: *Self-efficacy*, *Principal Support*, *Discrepancy*, *Appropriateness* en *Personal Valance*.

### 5.2.1 Zelfwerkzaamheid

Zelfwerkzaamheid, ofwel *Self-efficacy*, behelst de beoordeling van een individu of hij of zij in staat is bepaalde taken binnen een veranderingstraject succesvol te vervullen (Bernerth, 2004). Het gaat daarbij ook om het gevoel dat de Flying Squad weet over te brengen op de OpCo medewerkers, kan hij hen het vertrouwen geven dat ze in staat zijn de verandering tot een succes te maken, het gezamenlijk stellen van realistische doelen helpt daarbij. Tijdens de eerste meeting wordt door de Flying Squad veel aandacht besteed aan deze eerste component.

De creatie van het actieplan, de specifieke acties die nodig zijn om de verandering door te voeren en de aangewezen persoon om deze actie uit te voeren, gebeurt tijdens deze meeting door alle betrokken partijen samen. Een groot deel van deze meeting behelst dit gezamenlijk creëren van het actieplan. De Flying Squad neemt hier een actieve, coördinerende rol in. Hij leidt de participanten door de vooraf opgesteld acties heen op een interactieve manier. De bevindingen laten zien dat de Flying Squad heel actief bezig is met het element van zelfwerkzaamheid. Tijdens de bespreking van een specifieke actie vraagt de Flying Squad wie deze taak denkt opzich te kunnen nemen, vaak doet hij daarbij een suggestie en geeft zo de persoon in kwestie het gevoel dat hij of zij inderdaad in staat is deze actie te vervullen.

Respondenten geven aan dat ze de manier waarop het actieplan ingevuld wordt prettig vinden en zich aan het eind van de meeting kunnen vinden met het actieplan dat opgesteld is. Wel heerst er meer dan eens onduidelijkheid over waar de voorgestelde acties op gebaseerd zijn. De *Special Matter Experts* in Krakow doen verschillende analyse omtrent het *Record to Report* proces in de OpCo en op basis daarvan worden de benodigde acties om Fix the Basics door te voeren geformuleerd. Het gesprek tijdens de Meet-Up gaat daardoor voornamelijk over wie, waar verantwoordelijk voor is en niet waarom iets veranderd moet worden. Dit zorgt ervoor dat het in sommige gevallen voor de medewerkers kan voelen alsof bepaalde dingen op een andere, nieuwe manier gedaan moeten worden en ze onzeker zijn over of zij over de individuele capaciteit beschikken om op die nieuwe manier te werk te gaan.

### *5.2.2 Principal Support*

Het tweede element dat aangehaald wordt in *The Five Message Component* is die van *Principal Support*. Binnen deze component wordt het belang van de ondersteuning van de verandering door prominente leiders binnen de organisatie benadrukt (Madsen, Miller & John, 2005). Binnen XXX is men zich bewust van dit element in de totstandkoming van veranderingsbereidheid en daar wordt dan ook zeker aandacht aan besteed. Bij elke Meet-Up is iemand aanwezig die enige aanzien heeft, deze persoon vertelt, wanneer de standaard presentatie gevolgd wordt, meer over de ambitie van XXX als geheel en de plek die RtR Fix the Basics inneemt in dit geheel.

Tijdens de observaties van de verschillende Meet-Ups valt het op dat dit gedeelte van de presentaties zelden tot nooit enthousiast gepresenteerd wordt. Er wordt gezegd

wat er gezegd moet worden maar de oprechte toewijding aan het project door deze formele leiders blijft vaak uit. Wel wordt er op andere momenten, meer XXX breed, veel aandacht besteed aan *Principal Support*. XXX wordt uitgebreid besproken tijdens halfjaarlijkse bijeenkomsten van alle *Finance Directors* (FDs) van Europa en brieven met XXX-updates worden uitgestuurd in de naam van leiders op alle hiërarchische niveaus in de organisatie. Buiten de Meet-Up om wordt zeker veel tijd besteed aan het supporten van SHAPRER door formele en informele leiders. Tijdens de eerste meeting mist deze blijk van toewijding door een persoon met aanzien vaak. Hierdoor wordt het gedeelte van de presentatie die juist zou moeten motiveren en enthousiasmeren over het aandeel dat men kan hebben in een dusdanig grote transformatie, vaker een droge opsomming van feiten, plannings en doelen.

### *5.2.3 Discrepantie en geschiktheid van de oplossing*

Deze derde en vierde component van *The Five Message Component* zijn niet afzonderlijk van elkaar te bespreken. De discrepantie component richt zich op het benadrukken van het verschil tussen de huidige staat van de organisatie en de staat waar de organisatie graag naar toe wil (Madsen, Miller & John, 2005). De component die zich vervolgens richt op de geschiktheid (*Appropriateness*) van de oplossing veronderstelt dat de discrepantie gezien wordt en opgelost dient te worden. De verandering die voorgesteld wordt is in zekere zin de oplossing om van de huidige staat naar de gewenste staat te komen (Bernerth, 2004). Voornamelijk in veranderingen die grote impact op de werknemers van de organisatie hebben is het van groot belang expliciet te noemen waarom er voor deze verandering gekozen is (Armenakis & Harris, 2002).

De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat de meeste respondenten het gevoel hebben de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te begrijpen en zelf ook te ervaren. Het Shared Service Centre in Krakow wordt in de huidige situatie niet optimaal benut en men is het er mee eens dat daar verandering in moet komen. Het lijkt alsof men begrijpt waarom XXX in het leven is geroepen, maar wanneer ik tijdens (formele en informele interviews) doorvraag op deze twee onderwerpen blijkt het dat men voornamelijk begrijpt waarom XXX RtR Fix the Basics bestaat. Het grotere geheel waarbinnen dit project past wordt niet volledig begrepen, men kan het in ieder geval slecht na vertellen.

Daarnaast is de vraag die bij enkele respondenten opkomt over XXX RtR Fix the

Basics meer specifiek een vraag omtrent timing: waarom nu en waarom op deze manier? Men vindt het in sommige gevallen moeilijk te begrijpen waarom er zo lang na de 'Lift and Shift' naar Krakow (2012) opeens aandacht moet zijn voor Fix the Basics. Deze vraag wordt in de communicatie niet duidelijk beantwoord, sterker nog hij wordt niet beantwoord.

Mijn observatie rondom de *Discrepancy* en *Appropriateness* component tijdens de verschillende geobserveerde Meet-Ups is dat deze niet aan bod komt. Er wordt snel over gegaan op meer gedetailleerde, RtR specifieke veranderpunten. Het beginpunt en het geheel van de transformatie worden daarbij overgeslagen. De OpCo medewerkers worden niet genoeg meegenomen in het verhaal van de verandering en de noodzaak tot veranderen wordt daarbij tevens niet voldoende aangehaald. Er wordt verondersteld dat men het verhaal wel kent, dat men weet waarom SHAPRER in het leven is geroepen en welke discrepantie deze transformatie oplost. Dit blijkt echter niet het geval te zijn en zelfs essentiële participanten zoals de Flying Squad zijn niet in staat volledig te formuleren waarom XXX bestaat en welke problemen het oplost. Dit is een probleem omdat wanneer participanten van een verandertraject niet inzien dat de discrepantie bestaat ze de voorgestelde veranderingen niet serieus kunnen nemen en als niet-rationeel kunnen ervaren (Armenakis & Harris, 2009).

#### *5.2.4 Personal Valence*

Uit de bevindingen blijkt dat deze component de grootste moeilijkheden oplevert in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Vanuit XXX worden de voordelen die RtR Fix the Basics met zich meebrengt geplaatst in het geheel van de transformatie. Er ligt focus op waarom de voorgestelde veranderingen in RtR Fix the Basics nodig zijn om het hogere einddoel te halen, maar daarbij wordt weinig rekening gehouden met de doelen van de RtR medewerkers in de OpCo. Het is noodzakelijk voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid dat de veranderparticipanten het gevoel hebben dat de geplande verandering ook voordelen voor hen in hun dagelijkse werkzaamheden oplevert (Bernerth, 2004).

*Personal Valence* blijkt een fundamenteel moeilijke kwestie te zijn zowel binnen het XXX-team zelf als binnen de OpCos. Veel respondenten geven aan geen echte verandering binnen hun werkzaamheden te voorzien en ook geen grote voordelen binnen de afdeling. Men ziet de persoonlijke voordelen niet, maar zien het veranderen als iets dat

moet. Daarnaast geven respondenten aan dat binnen de organisatie vaak beredeneerd wordt vanuit een perspectief dat niet overeenkomt met het perspectief van de OpCo, het *Global* perspectief. Hierop aanvullend wordt het duidelijk in de bevindingen dat de personen aan het roer van het RtR Fix the Basics project geen oog hebben voor de medewerker in de OpCo. Het gaat in de top om analyses, resultaten en verbeteringen, maar er wordt haast niet stilgestaan bij wat de veranderingen voor gevolgen hebben in de OpCo. De zeer essentiële vraag: *what's in it for me?* wordt zo in geen enkel communicatiemoment beantwoord voor de OpCo medewerkers.

De noodzaak van de verandering wordt aangekaart vanuit het hogere perspectief van de organisatie en het perspectief van de OpCo wordt over het hoofd gezien. Dit belemmert de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij hen die de verandering moeten uitvoeren. De OpCos veranderen omdat het moet, niet omdat zij voordelen voor zichzelf in die veranderingen zien. Deze instellingen ten opzichte van de verandering is een indicator van de inzet die OpCo medewerkers zullen hebben om de verandering tot een succes te laten worden. Het gemis van persoonlijke voordelen zorgt zo indirect ook voor een minder grote veranderingsbereidheid (Neves, 2009).

### 5.3 De Flying Squad en veranderingsbereidheid

De Flying Squad speelt een belangrijke rol in het veranderproces binnen RtR Fix the Basics. Onder andere doordat de manier van samenkomen drastisch is veranderd binnen dit project is de rol van de Flying Squad van essentieel belang. Iedere verandering heeft een *Change Agent* nodig, iemand die de persoonlijke vaardigheden heeft om de mensen binnen een veranderingsinitiatief te motiveren en de verandering te coördineren. Een goede relatie tussen de Flying Squad (*Change Agent*) en de veranderparticipanten is in veel gevallen een indicator voor het succes van de verandering en de totstandkoming van veranderingsbereidheid (Lunenburg, 2010).

De bevindingen tonen dat het voor de Flying Squad moeilijker is geworden een goede relatie op te bouwen met de medewerkers in de OpCos vanwege het feit dat een groot aantal van de meetings niet meer gezamenlijk op dezelfde locatie plaatsvinden, maar via de telefoon of videoconference gaan. Zowel de respondenten als de Flying Squad zelf geven aan dat het succesvol samen veranderen moeilijker wordt nu de persoonlijke verbinding mist. Voornamelijk ook in situaties tijdens de meetings waarbij er veel weerstand ontstaat rondom een thema heeft de Flying Squad moeite deze weerstand te

doorbreken. In zeker zin betekent dit dat de Flying Squad niet meer in staat is een van zijn belangrijkste taken uit te voeren: het overwinnen van weerstand op basis van een onderling opgebouwd vertrouwen tussen de *Change Agent* en de veranderparticipant (Armenakis et al., 1993).

Er zijn verschillende factoren te noemen waardoor het moeilijk is voor de Flying Squad om een relatie op te bouwen met de medewerkers in de OpCo: de fysieke afstand, een soms aanwezige taalbarrière, verschil in perspectief tussen de OpCo en het hoofdkantoor en een steeds terugkomend probleem omtrent de verbinding tijdens de (video)conference call. Het moeilijk opbouwen van deze relatie kan voor problemen zorgen in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. In het ergste geval zorgt een gebrekkige relatie tussen de Flying Squad en de OpCo medewerkers zelfs voor weerstand jegens de verandering vanuit de OpCo (Ford et al., 2008).

De bevindingen schetsen tevens een situatie waarin wanneer er wel al een band bestaat tussen de Flying Squad en de OpCo medewerker(s) de relatie een toegevoegde waarde vormt in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Het maakt de situatie makkelijker, men begrijpt elkaar beter en er heerst een onderling vertrouwen dat ervoor zorgt dat de veranderparticipanten eerder mee bewegen richting de voorgestelde verandering. De al bestaande relaties onderling worden in de literatuur gedefinieerd als Sociaal Kapitaal, een norm binnen professionele relaties in organisaties die voornamelijk gebaseerd is op een wederkerigheid (Putnam, 2001). Diezelfde wederkerigheid bouwt een vorm van wederzijds vertrouwen, dit vertrouwen is essentieel in samenwerkingen; wanneer er een grote mate van vertrouwen tussen personen aanwezig is, zijn die personen eerder geneigd zich in te zetten in samenwerkingen (Nahapiet & Ghoshal, 2000). De Flying Squad en respondenten laten het weten het vrijwel onmogelijk te vinden een band op te bouwen wanneer ze elkaar nog nooit ontmoet hebben en de meetings plaatsvinden via de telefoon. Wat betekent dit dan voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid? Hoewel respondenten zeggen dat hun motivatie om het project tot een succes te laten worden hierdoor niet wordt beïnvloed, schetst de literatuur dus een ander beeld. Onderzoek laat zien dat naarmate interacties meer digitaal plaatsvinden het des te belangrijker wordt dat de mate van vertrouwen onderling groot is (Bijlsma & Koopman, 2003).

## 5.4 Weerstand

Hoewel bovenstaande aantoont dat er wel degelijk veel moeilijkheden zijn rondom de totstandkoming van veranderingsbereidheid leidt dit tekort aan veranderingsbereidheid niet tot een zeer sterke weerstand jegens de verandering. De literatuur schetst een beeld waarin weerstand een automatisch gevolg is van het gebrek aan veranderingsbereidheid (Smith, 2005). Dit onderzoek laat echter zien dat weerstand niet altijd ontstaat wanneer men niet volledig veranderingsbereid is. In ieder geval wordt de weerstand niet duidelijk zichtbaar, OpCo werknemers verzetten zich niet actief tegen de verandering. Wanneer men verandering benadert vanuit een systeem van *Unfreezing, Changing and Refreezing* (Lewin, 1947), is het vanzelfsprekend dat tijdens de periode van ontdooien weerstand ontstaat. Men moet zijn natuurlijke habitat verlaten of vertrouwde manier van doen aanpassen en dat zorgt vanuit bepaalde basisbehoeften van de mens voor weerstand en angst (Kotter & Cohen, 2002). De kans is aanwezig dat de weerstand jegens de verandering er wel is bij de OpCo medewerkers, maar dat ze deze weerstand niet openlijk uiten of zelfs bewust ervaren door een zeer hoog commitment met de organisatie. Medewerkers van XXX, zowel op het hoofdkantoor als in de OpCos, voelen zich sterk verbonden met de organisatie, ook wel affectief commitment genoemd. Deze vorm van commitment kan ervoor zorgen dat weerstand jegens een organisatieverandering niet zichtbaar wordt of ervaren wordt (Herscovitch & Meyer, 2002).

## 6. Conclusie en discussie

In dit volgende en tevens laatste hoofdstuk tracht ik aan de hand van de bevindingen, analyse en literatuur antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek. Vervolgens zullen enkele aanbevelingen volgen voor de organisatie, waarna ik verder in ga op enkele aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek op basis van enkele implicaties van dit onderzoek.

### 6.1 Conclusie

Dit onderzoek en bijbehorend onderzoeksverslag geeft inzicht in de totstandkoming van veranderingsbereidheid in de verschillende *Operating Companies*, verdeeld over Europa, binnen XXX, voor het RtR Fix the Basics project als onderdeel van de XXX Transformatie. Hierbij is voornamelijk gekeken naar hoe de mate van ondersteuning die de OpCos krijgen vanuit XXX een rol speelt in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. XXX is in het leven geroepen na de overstap naar een *Shared Service Centre*. Dit *Shared Service Centre* in Krakow zal op de langere termijn ervoor moeten zorgen dat de financiële takken van de organisatie beter georganiseerd worden, om zo XXXs positie op de markt te versterken. Finance kan op deze manier idealiter gelegenheid geven aan de business om te floreren.

Veranderingsbereidheid onder veranderparticipanten is een voorwaarde voor het slagen van een verandertraject (Madsen, Miller & John, (2005). Veranderingsbereidheid komt echter niet zomaar tot stand. Er zijn verschillende theoretische concepten die volgens de literatuur bijdragen aan de totstandkoming van veranderingsbereidheid. In dit onderzoek is voornamelijk ingezoomd op de rol van *The Five Message Component* en de relatie met de *Change Agent* voor de beantwoording van de onderzoeksvraag:

---

*In hoeverre en hoe speelt de mate van ondersteuning van het XXX-team een rol in de totstandkoming van veranderingsbereidheid in de OpCos?*

---

Uit de bevindingen blijkt dat veranderingen binnen XXX bijna altijd top-down geïnitieerd worden, XXX is hierop geen uitzondering. De verandering is van bovenin de organisatie gepland en alle stappen zijn grondig uitgedacht. De aanpassing in de manier van ondersteuning aan de OpCos in het veranderproces is ook vanuit het senior management



geïnitieerd. Deze aanpassing heeft echter een groot effect op de totstandkoming van veranderingsbereidheid bij de OpCos.

Allereerst heeft deze meer afstandelijke manier van ondersteunen ervoor gezorgd dat het moeilijker is geworden voor de Flying Squad om een relatie op te bouwen met de medewerkers in de OpCos. Deze relatie is een essentiële factor in de totstandkoming van veranderingsbereidheid en zo indirect ook een belangrijke factor in het laten slagen van een organisatieverandering (Lunenberg, 2010). De bevindingen laten zien dat een digitale manier van samenkomen in de vorm van een (video)conference call zorgt voor veel ruis; verbindingen vallen weg, men is minder actief betrokken bij de meeting en er is minder ruimte voor het ontwikkelen van een persoonlijke vertrouwensrelatie tussen de Flying Squad en veranderparticipanten. Hoewel medewerkers aangeven dat de mindere relatie geen negatief effect heeft in hun wil om te veranderen, wordt het wel zichtbaar dat wanneer de band tussen beide partijen wel goed is de sfeer rondom de verandering vele malen positiever is en men meer betrokken is.

Daarnaast wordt het in de bevindingen zichtbaar dat het tijdens de Meet-Up gebruikte presentatiemodel enkele belangrijke componenten, die helpen in de totstandkoming van veranderingsbereidheid, niet worden opgenomen. Voornamelijk de vragen rondom het bestaansrecht van XXX, het uiteindelijke doel van de transformatie en wat het oplevert voor de veranderparticipanten zelf, worden niet uitvoerig beantwoord. Het beantwoorden van de vraag *“What’s in it for me”* is een zeer essentiële in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. De theorie laat zien dat wanneer veranderparticipanten niet het gevoel hebben dat de geplande verandering ook voordelen voor hen in hun werkzaamheden oplevert, de totstandkoming van veranderingsbereidheid moeilijker wordt (Berneth, 2004).

Dit onderzoek laat zien dat in de nieuwe vorm van ondersteuning bepaalde belangrijke zaken over het hoofd worden gezien. Er is niet genoeg ruimte voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid via een vertrouwensrelatie met de *Change Agent*. En het blijkt moeilijk te zijn het verhaal rondom dit project in het grotere geheel van de XXX Transformatie neer te zetten en daarbij ook nog een duidelijk voordeel voor de OpCo medewerkers zelf naar voren te brengen. Op basis van deze conclusies zal ik in de volgende alinea drie aanbevelingen doen aan de organisatie.

## 6.2 Aanbevelingen voor de organisatie

Vanuit bovenstaande conclusies heb ik een aantal aanbevelingen geformuleerd welke XXX, of meer specifiek het XXX-team, zou kunnen toepassen om meer veranderingsbereidheid, voor specifieke projecten binnen XXX, bij de OpCos te creëren.

### *6.2.1 Beredeneer meer vanuit het perspectief van de OpCo*

De acht maanden dat ik werkzaam was binnen het XXX-team is het mij opgevallen dat de rol van de OpCo medewerker, zowel door de medewerkers zelf, als door het management van een specifiek project, niet centraal genoeg gezet wordt. Wanneer er over een project gesproken wordt kijkt men vaak naar wat dit project oplevert richting het einddoel van XXX als geheel. Er is naar mijn mening niet genoeg oog voor wat de verandering oplevert of betekent voor de mensen in de OpCos. Wanneer een verandering succesvol wil worden is het van groot belang dat de mensen die de verandering moeten doorvoeren achter deze verandering staan (Smith, 2005). Een verandering zoals XXX, waarbij automatiseren en standaardiseren centraal staat, roept in veel gevallen ook een bepaalde angst op. Men is niet zeker van wat zijn of haar rol gaat zijn in de nieuwe manier van werken. Hoewel het doorvoeren van de veranderingen binnen XXX RtR Fix the Basics er niet automatisch toe leiden dat men overbodig zal worden en er ontslagen zullen volgen, wordt dit op geen enkele manier gecommuniceerd met de OpCo medewerkers. Wanneer er meer nadruk gelegd zal worden op de positieve effecten die XXX kan hebben op alledaagse werkzaamheden van de mensen in de OpCo is de kans veel groter dat men zich meer bereid voelt op actieve wijze mee te werken aan de verandering (Harris, 2002). Een minder intensieve vorm van ondersteuning zorgt voor een zekere geautomatiseerde manier van veranderen waarbinnen minder oog is voor het perspectief en de realiteit van de OpCo. Het personaliseren van de presentatie, benoemen van de specifieke voordelen voor de OpCo en het wegnemen van angsten en onzekerheden rondom de verandering zou een goede manier zijn om via het perspectief van de OpCo meer veranderingsbereidheid te genereren.

### *6.2.2 Het belang van een goede relatie tussen Flying Squad en OpCo medewerkers*

De Flying Squad speelt een grote rol in de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Een goede relatie tussen de veranderparticipanten en de Flying Squad zorgt voor een sterke basis waarop de verandering plaats kan vinden (Nahapiet & Ghoshal, 2000). Vanuit het management krijgen de Flying Squads in het RtR Fix the Basics een meer coördinerende rol, ze zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de verandering. In principe hoeft dit geen probleem te zijn wanneer er iemand anders is die de motiverende, enthousiasmerende rol op zich neemt. Een charismatische leider is namelijk in tijden van verandering essentieel (Yukl & Yukl, 2002). Deze persoon ontbreekt echter in dit projectteam. In dat geval wordt de rol van de Flying Squad dus breder en is faciliteren eerder bij- dan hoofdzaak. De Flying Squad wordt het gezicht van de verandering vanuit het XXX-team en heeft daardoor een nog belangrijker taak gekregen. Weymes (2002) beargumenteert dat sterke relaties binnen organisaties een groter effect kunnen hebben op het succesvol zijn van een organisatie dan sterk leiderschap. Het is dus van groot belang dat de Flying Squad in staat is een goede band te ontwikkelen met de veranderparticipanten in de OpCo. Allereerst omdat dit een sterke basis vormt voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid, niet allerm minst door de aanwezigheid van een bepaalde reciprociteit onderling (Nahapiet & Ghoshal, 2000; Putnam, 2001).

Ten tweede is het van belang dat er een goede relatie is tussen de Flying Squad en de OpCo medewerkers om een zeker vorm van weerstand jegens de verandering te doorbreken. Vanwege het continu veranderende karakter van de organisatie en het feit dat deze continue staat van verandering veel vraag van de OpCos, heerst er een zekere mate van weerstand jegens veranderingen die top-down geïnitieerd worden vanuit het hoofdkantoor. De Flying Squad zou een essentiële factor kunnen zijn in het doorbreken van deze weerstand mits ze in staat zijn een sterke vertrouwensband op te bouwen met de veranderparticipanten (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Ford, Ford & D'Amelio, 2008). Het komt de verandering dus ten goede wanneer er expliciet rekening wordt gehouden met het belang van de relatie tussen beide partijen en de kern van deze aanbeveling richt zich dan ook op het belang van het creëren van een context waarbinnen deze relatie zich kan ontwikkelen.

### *6.2.3 Heb oog voor barrières*

De nieuwe vormen van samenkomen levert nieuwe barrières op en zorgt ervoor dat oudere barrières minder goed zichtbaar zijn. De nieuwe manieren van ondersteuning die XXX hanteert tijdens het RtR Fix the Basics project leunt voor een groot gedeelte op de mogelijkheid van het organiseren van meetings via een (video)conference call. Deze manier van samenkomen is efficiënter en kost vele malen minder dan verschillende mensen vanuit verschillende locaties verdeeld over Europa naar een locatie laten vliegen. Digitaal samenkomen heeft echter ook enkele minder gunstige gevolgen. De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat verbindingen vaak slecht zijn en het moeilijk vast te stellen is in hoeverre participanten van de meetings actief deelnemen aan de meeting. Vaker dan eens observeerde ik een passieve groep mensen die niet voldoende betrokken waren bij hetgeen besproken werd en meer dan eens bleef het akelig stil wanneer er vragen gesteld werden. Het internet biedt zeker perspectief, vooral wanneer men kijkt naar tijd- en kostenbesparing, maar brengt ook een hoop mogelijke nieuwe barrières met zich mee.

Naast deze digitale barrière werd het mij ook zichtbaar dat we te maken hebben met een zeer grote taalbarrière in sommige van de OpCos. Binnen XXX, voornamelijk binnen het hoofdkantoor in Amsterdam, is de voertaal Engels. In de OpCo is dit echter nog bij lange na niet het geval, de lokale taal is voor 99% de gevoerde taal en Engels is voor velen een grotere uitdaging dan het in eerste instantie lijkt. Tijdens mijn interviews, via een conference call, moest ik meer dan eens mijn vraag uittypen waarna deze door een vertaalmachine online werden vertaald. Gelukkig werd mij tijdens de gesprekken met OpCo projectmanagers vaak gevraagd mezelf te herhalen of verder toe te lichten of dus zelfs een vraag geschreven te stellen. In de Meet-Ups die ik observeerde gebeurde dit echter nauwelijks tot nooit. Taal is in veel multinationals een grote barrière die vaak over het hoofd gezien wordt, maar wel een grote impact heeft op samenwerkingen en teambuilding (Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999).

Deze twee barrières, de digitale barrière en de taalbarrière, leveren veel ruis op rondom de verandering. Mijn aanbeveling richt zich dan ook op het enerzijds erkennen van deze ruis en het bespreekbaar maken van de problemen rondom de barrières. En anderzijds op het creëren van een omgeving waarin het geen vanzelfsprekendheid is dat iedereen zeer goed Engels spreekt, waardoor men meer ruimte voelt om zich hoorbaar te maken wanneer er onduidelijkheden zijn.

#### 6.2.4 *Neem men mee in het verhaal*

Tot slot richt mijn laatste aanbeveling zich op het verhaal rondom XXX. In mijn tijd bij XXX werd het al heel snel zichtbaar dat men zich heel sterk verbonden voelt met de organisatie. Veel mensen kennen een enorme trots om werkzaam te mogen zijn voor deze organisatie, niet alleen op het hoofdkantoor, maar ook in de OpCos heerst een gevoel van trots. Er heerst tevens een mentaliteit waarin hard werken de standaard is, maar er ook heel veel plezier gemaakt wordt. Met andere woorden, het affectieve commitment met de organisatie is zeer hoog (Herscovitch & Meyer, 2002), men is emotioneel verbonden met de organisatie en zijn of haar werk.

Het commitment naar XXX als noodzakelijke transformatie voor XXX om door te groeien binnen de sector mist echter. Men begrijpt in veel gevallen niet geheel waarom XXX in het leven is geroepen en wat het oplevert voor de organisatie. Commitment naar de verandering is echter een belangrijke voorwaarde voor de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Hierbij is het belangrijk dat het verhaal rondom de verandering klopt. Hierbij gaat het niet om het presenteren van plannen, strategieën en lange termijn doelen, maar om het creëren van een visie waar men zich in kan verplaatsen (Kotter & Cohen, 2012).

Het is belangrijk dat de organisatie een visie kan presenteren waar niet alleen het senior-management betekenis uit kan halen, maar waar ook de uitvoerende lagen van de organisatie, zij die de verandering moeten uitvoeren, zich mee kunnen identificeren. Een gestructureerd verhaal waarin de componenten van *The Five Message Component* van Armenakis et al. (1999) in acht worden genomen. Een helder verhaal rondom een duidelijke visie waardoor OpCo medewerkers dezelfde affectieve commitment gaan voelen jegens de verandering als dat ze voelen richting de organisatie.

### 6.3 **Discussie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Bovenstaande laatste aanbeveling aan de organisatie levert tevens een aanbeveling voor vervolgonderzoek. Het zou interessant kunnen zijn om te kijken naar het effect van de aan- of afwezigheid van commitment richting de organisatie op de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Dit concept van zowel commitment aan de organisatie als commitment aan de verandering is vanuit de literatuur een indicator voor de betrokkenheid die medewerkers hebben zowel bij de organisatie als de doelen die de

organisatie nastreeft (Herscovitch & Meyer, 2002). Een vraag die hieruit voort zou kunnen komen in het geval van XXX en XXX is er een die zich richt op het verband tussen een affectieve verbintenis met de organisatie en de mogelijkheid de doelen van de organisatie met zijn of haar eigen doelen te integreren. Gesteld dat ik in mijn eerste weken bij XXX er al achter kwam dat men zich over het algemeen zo sterk verbonden voelt met de organisatie, vind ik het achteraf jammer pas tijdens de analyse van mijn interviews het belang van dit gegeven erkent te hebben. De toevoeging en toetsing van dit theoretische concept kan in mijn ogen een toevoeging zijn in de bestudering van de totstandkoming van veranderingsbereidheid binnen de organisatie.

Daarnaast denk ik dat het voor vervolgonderzoek een toevoeging zou kunnen zijn wanneer er ook gekeken wordt naar de totstandkoming van veranderingsbereidheid binnen het voorafgaande project 'Purchase to Pay' (PtP) Fix the Basics. Een vergelijking tussen de totstandkoming van veranderingsbereidheid binnen het RtR Fix the Basics project en het PtP Fix the Basics project, waarin alle OpCos een volledige ondersteuning vanuit het XXX-team verkregen, toetst in een zekere zin de relatie tussen de mate van ondersteuning en de totstandkoming van veranderingsbereidheid. Het resultaat van dit onderzoek, het feit dat de mate van ondersteuning een negatieve relatie heeft ten opzichte van veranderingsbereidheid, wordt zo ook van de andere kant getoetst. In dit onderzoek zijn enkel verkennende gesprekken gevoerd met hen die het PtP Fix the Basics project geleid hadden en de Flying Squads die ook tijdens dat project die rol vervulden, om vast te stellen in hoeverre veranderingsbereidheid tijdens dat project aanwezig was in de OpCo.

Hedendaagse organisaties zijn constant in verandering (Burnes, 2004) en XXX is daar geen uitzondering op. Organisaties gaan en staan met hun mensen en voor veranderingen binnen organisaties geldt niet anders: de mens is de bron van elke verandering (Smith, 2005). Hoewel de aanbevelingen en resultaten van dit onderzoek kunnen meegenomen worden in vervolgonderzoek, is het wel belangrijk dat er altijd aandacht wordt besteed aan de afzonderlijke individuen. Ieder individu geeft op zijn eigen wijze invulling aan een verandering en geen enkele van deze veranderingen is identiek aan een andere. Ondanks dat veel onderzoek naar organisatieverandering en theoretische concepten zoals *The Five Message Component* en *Change Readiness* kwantitatief plaatsvinden is er in dit onderzoek gekozen voor louter kwalitatieve onderzoeksmethoden. Organizatieverandering gaat zodanig vaak gepaard met veel

emoties bij hen die moeten veranderen, dat de waardevolste bevindingen rondom veranderingen gevonden worden in gesprekken en observaties waarin de ware gevoelens gemakkelijker boven water komen. Door het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethodes is het mogelijk dieper in te gaan op context gevoelige veranderingen en dynamieken tussen mensen binnen een organisatie (Garcia & Gluesing, 2013).

## 7. Bibliografie

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.

Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *NIDA research monograph*, 155, 21-41.

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International journal of operations & production management*, 23(5), 546-564.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.

Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.

Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246-258.

Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*, 6(1), 97-113.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative research guidelines project.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B.,

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.

Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third world quarterly*, 22(1), 7-20.



Garcia, D., & Gluesing, J. C. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 423-444.

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263-273.

Greene, J. C. (2012). Engaging critical issues in social inquiry by mixing methods. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 755-773.

Grievies, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.

Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*. Rand National Defense Research Inst santa monica ca.

Harris, A. A. A. S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Management*, 15(2), 169-183.

XXX, 2018, Onboarding Deck XXX New Joiners (PowerPoint),

XXX, 2018, XXX RtR Fix the Basics Meet-Up Deck (PowerPoint).

XXX, 2017, Finance collaboration platform and learning environment, (SharePoint).

XXX, 2017, XXX PtP Fix the Basics Meet-Up Deck (PowerPoint).

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.

Kotter, J. P., & Cohen, D. (2002). The heart of change. If you read nothing else on change, read these best-selling articles., 60.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.

Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American journal of occupational therapy*, 45(3), 214-222.

LeCompte, M. D., & Schensul, J. J. (1999). *Designing and conducting ethnographic research* (Vol. 1). Rowman Altamira.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.

Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17(2), 176-204.

Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-6.

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440.

McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542.

McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2).

Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid.

Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Delft, H. C. P. A. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Holland Business Publications.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and social capital* (pp. 119-157).

Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.

Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian journal of policy research*, 2(1), 41-51.

Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.

Ryan, N., Williams, T., Charles, M., & Waterhouse, J. (2008). Top-down organizational change in an Australian Government agency. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 26-44.

Saunders, M., P. Lewis en A.Thornhill (2004). *Methoden en technieken van Onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*, 26(6/7), 408-412.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Weymes, E. (2002). Relationships not leadership sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, 3(4), 319-331.

## 8. Bijlage: topiclijst

### Algemeen:

- Zou u zich kort willen introduceren (jaren bij XXX, functie etc.)?

### Veranderingsbereidheid:

- Nut van XXX voor de gehele OpCo of voor Finance in de OpCo
- Noodzaak tot veranderen
- Weet je waarom verandering nodig is?

### Five message components:

- Vertel me is de reden waarom XXX RtR bestaat
- Wat denk je dat XXX voor jou kan opleveren (personal valence)?
- Hoe staat de rest van jouw team ten opzichte van XXX

### Flying Squad & relatie:

- Ken je de Flying Squads al uit eerdere projecten?
- Hoe ervaar je de samenwerking met de Flying Squads?
- Wat is in jouw ogen de rol van de Flying Squad?
- Heb je een relatie met de Flying Squad?
- Vertrouwen

### De rol van Flying Squad in totstandkoming veranderingsbereidheid

- Bepaalt de Flying Squad de manier waarop je de meet-up ervaart?
- Geloof je dat de relatie met de Flying Squad voor veranderingsbereidheid kan zorgen?
- Helpt de Flying Squad je met het inzien van de noodzaak van XXX?