

Betekenisgeving door de middenmanager

*De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van
verandering*

Masterscriptie Strategy & Organization, Implementation & Change Management
Open Universiteit
Afdeling Managementwetenschappen

Achternaam, voornaam: Hillenga, Maarten Paul
Studentnummer: 850159479
Begeleider: Lic. M.J.H Coun
Examinator: Lic. M.J.H Coun, Drs. W.M.P. Hunfeld

Amsterdam, september 2009

Voorwoord

In een tijd waarin de president van de Verenigde Staten gekozen is met een campagne gevoerd op het begrip *'change'*, ben ik van mening dat verandering een zeer essentieel onderdeel van de maatschappij is geworden. Niet alleen het bedrijfsleven is tot het besef gekomen dat verandering een belangrijk instrument is om effectiever te werken, maar ook de maatschappij beschouwt verandering als een waardevol begrip.

Ik ben gestart met de studie Strategy & Organization in de zomer van 2006. Na drie jaar ligt de afgeronde versie van mijn masterthesis voor u. Mijn doelstelling was om deze opleiding sneller af te ronden, maar de vaste momenten waarop vakken gevolgd moesten worden zorgden voor enige vertraging. Daarnaast bleek ook dat een baan voor vijf dagen in de week zwaar is te combineren met een dergelijke studie. Zeker omdat ik aan het begin van mijn studie net begonnen was met mijn eerste baan en na tweeëneenhalf jaar overgestapt ben naar een nieuwe uitdaging binnen een andere organisatie.

Ik heb de nodige begeleiding en hulp gekregen van mijn begeleider van de Open Universiteit, Martine Coun. Ik wil haar dan ook bedanken voor deze momenten.

Ten slotte wil ik mijn omgeving bedanken voor de steun die zij hebben gegeven. Het volgen van een studie en fulltime werken, betekent dat er soms een beroep op familie en vrienden gedaan wordt.

Samenvatting

Verandering wordt vaak als instrument ingezet om een succesvolle organisatie te realiseren. Desondanks mislukt ongeveer zeventig procent van alle veranderingen binnen organisaties. Verschillende onderzoekers hebben de oorzaak van het falen van veranderingsprocessen onderzocht. Een eenduidige oorzaak is echter niet gevonden.

De rol van de middenmanager tijdens verandering wordt in steeds meer onderzoeken als zeer waardevol beschreven. Dankzij het niveau waarop de middenmanager opereert (één niveau boven de medewerkers en één en/ of twee lagen onder de CEO (Huy, 2001)) vertaalt en ontwikkelt de manager de visies en ideeën van het topmanagement naar acties en veranderingen. De invloed van de middenmanager op de effectiviteit van verandering kan dan ook groot zijn, voornamelijk omdat hij zich bezighoudt met de implementatie van de verandering. Nutt (1998) beschrijft dat succes van verandering wordt bepaald door de mate waarin een strategisch besluit in gebruik is genomen (implementatiegraad), de waarde die het heeft (toegevoegde waarde) en de implementatietijd (efficiëntie gemeten in tijd).

Balogun (2003) beargumenteert dat de effectiviteit van verandering bepaald wordt door de interpretatie die middenmanagers geven aan wat er nodig is en wat zij persoonlijk kunnen doen in het veranderproces. Dit onderdeel van verandering, 'betekenisgeving' of 'sensemaking' wordt gedefinieerd als het interpretatieproces dat individuen doormaken om te begrijpen wat er om hen heen gebeurt terwijl ze proberen betekenis te geven aan gebeurtenissen of ervaringen. Dit huidige onderzoek richt zich dan ook op de relatie tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering. De invloed die betekenisgeving heeft op de effectiviteit van verandering is al eerder onderzocht door Thomas, Clark en Gioia (1993). Terwijl hun onderzoek zich richtte op verandering binnen de gezondheidsbranche, staat in mijn onderzoek een verandering in de financiële sector beschreven. Betekenisgeving werd door Thomas, Clark en Gioia gemeten met behulp van vragenlijsten waarmee de dimensies 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' en 'controleerbaar' ten opzichte van 'oncontroleerbaar' werden onderzocht in relatie tot effectiviteit van verandering. Het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia heeft voor dit huidig onderzoek als uitgangspunt gediend. Er is gekozen om dezelfde methodiek voor het meten van betekenisgeving te gebruiken. Voor het meten van de effectiviteit van verandering is er gebruik gemaakt van de methode van Nutt (1998).

Er is voor dit onderzoek gekozen voor een enkelvoudige casestudy dat een bestaande theorie toetst. Vanuit de literatuur zijn een zestal hypothesen geformuleerd, die getoetst zijn binnen de veranderingssituatie. Data zijn verzameld met behulp van twee vragenlijsten. De eerste lijst is een gevalideerde vragenlijst die gebruikt is in het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia (1993). De enquête richt zich op de betekenisgeving door middenmanagers. De tweede vragenlijst is een gevalideerde lijst die gebruikt is in het onderzoek van Nutt (1998). Een groep middenmanagers die betrokken zijn geweest bij een verandering binnen de organisatie, hebben beide vragenlijsten ontvangen en ingevuld.

De data van de 42 ingevulde vragenlijsten is uitvoerig geanalyseerd. Uit het onderzoek blijkt dat er een significante positieve samenhang is tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering. De uitkomst is in overeenstemming met eerdere onderzoeken van Balogun (2003) en Thomas, Clark en Gioia (1993). Het is echter aan te bevelen om vervolgonderzoek te doen naar de invloed van andere factoren die de resultaten kunnen beperken. De rol van werkervaring zou namelijk van invloed kunnen zijn op de betekenisgeving van verandering. Ook is het aan te bevelen om de onderzoeksvraag bij meerdere type veranderingen en/ of andere branches te

onderzoeken. Dit komt de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de resultaten ten goede. Het belang van betekenisgeving onder middenmanagers is dankzij dit onderzoek in relatie tot effectiviteit van verandering aangetoond. Het topmanagement dient dan ook rekening te houden met betekenisgeving door middenmanagers om verandering meer succesvol door te voeren in organisaties.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	5
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	6
1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING	6
1.2 DOELSTELLING EN RELEVANTIE	6
1.3 ONDERZOEKSMODEL	7
1.4 VRAAGSTELLING	7
1.3 CONCEPTUEEL MODEL	8
1.4 CENTRALE KERNBEGRIPPEN	9
1.5 VOORUITBLIK OP DE SCRIPTIE	9
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	10
2.1 MIDDENMANAGER	10
2.2 EFFECTIVITEIT VAN VERANDERING	11
2.3 BETEKENISGEVING (SENSEMAKING) OP HET MIDDENNIVEAU VAN DE ORGANISATIE	12
2.4 BETEKENISGEVING ONDER MIDDENMANAGERS TIJDENS VERANDERING	14
2.5 SAMENVATTING	15
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSONTWERP EN METHODOLOGIE	17
3.1 TYPE ONDERZOEK	17
3.2 DATAVERZAMELING	18
3.3 INSTRUMENTONTWIKKELING	19
3.4 VARIABELEN EN HYPOTHESES	19
3.5 STEEKPROEFTREKKING	20
3.6 DATAVERWERKING EN - ANALYSE	20
3.7 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE EN VERANDERSITUATIE	21
3.7.1 <i>Delta Lloyd Groep</i>	21
3.7.2 <i>De Verandering</i>	21
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN	22
4.1 GEGEVENSBECHRIJVING	22
4.2 BETROUWBAARHEIDSANALYSE	23
4.3 CORRELATIE ANALYSE	24
4.3.1 <i>Correlatie analyse hypotheses</i>	25
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES	28
<i>Deelvragen</i>	28
<i>Hypotheses</i>	29
5.1 BEPERKINGEN	29
5.2 AANBEVELINGEN	30
BRONNENLIJST	31
BIJLAGE	34
VRAGENLIJST 1 BETEKENISGEVING	34
VRAGENLIJST 2 EFFECTIVITEIT VAN VERANDERING	35
ANALYSE BIJLAGEN	35
<i>Betrouwbaarheidsanalyses</i>	35
<i>Correlatie analyse</i>	40
<i>Regressie analyse</i>	40

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit hoofdstuk is de introductie van een scriptie gericht op de samenhang tussen betekenisgeving aan verandering op het middenniveau van een organisatie en de effectiviteit van verandering. In de eerste paragraaf behandel ik kort de achtergrond en aanleiding voor het onderzoek. In de tweede paragraaf wordt de doelstelling en relevantie van het onderzoek besproken. De onderzoeksvraagstelling komt in de derde paragraaf naar voren, terwijl in de vierde en vijfde paragraaf respectievelijk het conceptuele model en de centrale begrippen worden behandeld. Tenslotte wordt in de laatste paragraaf een vooruitblik op de scriptie geboden.

1.1 Achtergrond en aanleiding

Organisatieverandering is één van de meest beschreven onderwerpen binnen de management-, bedrijfskunde- en organisatieliteratuur (Strikwerda, 2005). Ondanks het feit dat meer dan zeventig procent van de organisatieveranderingen mislukt, gebruiken managers organisatieverandering in hun werkzaamheden als een instrument om een succesvolle onderneming te realiseren (Strikwerda, 2005; Ten Have & Visser, 2004). Kettinger en Teng (2000) schrijven in hun onderzoek dat het falen van veranderingsprocessen een feit is waar we mee moeten leven. Een belangrijke oorzaak die Alexander (1991) echter noemt voor het mislukken van organisatieverandering is het gebrek aan implementatiemodellen. Isabella (1990) beweert dat als verandering in een organisatie wordt doorgevoerd er verschillende meningen, visies en betekenissen nodig zijn op verschillende momenten in het veranderproces. Betrokkenen bij een verandering dienen, volgens Isabella, hun status quo en alles wat zij kennen te wijzigen. Zowel Gioia (1986) als Thomas, Clark en Gioia (1993) beweren dat verandering op het gebied van het referentiekader en de cognitieve structuur bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatieverandering.

De rol van de middenmanager bij verandering in de organisatie is van grote waarde. De middenmanager is degene die de verandering, geïnitieerd vanuit het topmanagement, doorvertaalt naar en implementeert op de werkvloer (Floyd & Wooldridge 1994). Vervolgens is het zijn/ haar taak om de medewerkers op de juiste wijze in beweging te krijgen, zodat de verandering draagvlak krijgt. Het implementeren van de verandering vraagt om een goede communicatieve relatie met het topmanagement en met de werknemers (Schaafsma 1997).

Betekenisgeving of sensemaking is een begrip dat staat voor de betekenis die een manager of medewerker geeft aan de verandering. Op het moment dat een verandering voor het eerst geïnitieerd wordt, geeft de manager en/ of medewerker hier een bepaalde betekenis aan. Dit kan gericht zijn op de situatie van de organisatie na de verandering, maar ook op de rol die hij/ zij zelf speelt tijdens en na de verandering (Brown, 2000). In de literatuur is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar betekenisgeving. Het belang ervan wordt echter steeds meer aangetoond. Zo concludeert Balogun (2003) dat managers op het middenniveau van de organisatie deelnemen aan verschillende activiteiten gericht op het vormgeven van betekenis, oftewel het interpreteren (van de intentie) van de verandering. Thomas, Clark en Gioia (1993) gaan in hun onderzoek specifiek in op de vraag wat de invloed is van het strategische betekenisgevingproces op de effectiviteit van de organisatie.

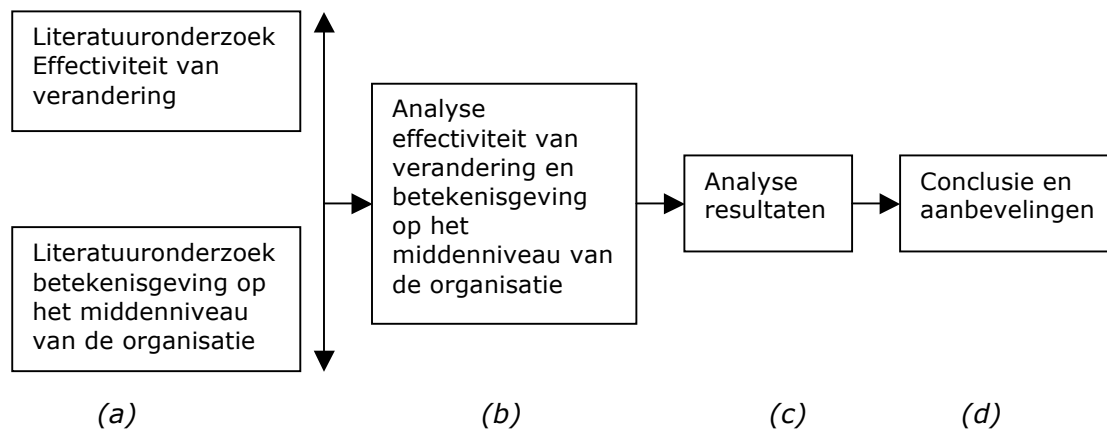
1.2 Doelstelling en relevantie

In deze scriptie wordt een theoriegericht onderzoek beschreven. Het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het begrip 'betekenisgeving' onder

middenmanagers. Daarnaast levert het onderzoek een bijdrage aan de kennis op het gebied van beïnvloedende factoren om verandering effectief in organisaties door te voeren. In de huidige literatuur is de effectiviteit van verandering een relatief veel onderzocht onderwerp. Verschillende variabelen worden gerelateerd aan het begrip effectiviteit om veranderingstrajecten beter te begrijpen. Ook de invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering is hierin herkend. Er wordt zowel vanuit de taalwetenschappen als vanuit de bedrijfs- of organisatiewetenschappen onderzoek naar het begrip betekenisgeving gedaan. Onderzoek naar het verband tussen betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie en de effectiviteit van verandering is nog weinig gedaan. Het doel van dit onderzoek is dan ook om de theorie dat er een verband is tussen de effectiviteit van verandering en de betekenisgeving onder middenmanagers van Thomas, Clark en Gioia (1993) te toetsen op een ander vakgebied dan de gezondheidszorg en door effectiviteit van verandering met behulp van een andere methode in kaart te brengen.

1.3 Onderzoeksmodel

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek toegelicht met behulp van een onderzoeksmodel (Figuur 1.1).



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

Toelichting: (a) Een bestudering van de effectiviteit van verandering op het middenniveau van de organisatie, gebaseerd op een oriëntatie van wetenschappelijke literatuur naar de effectiviteit van verandering en literatuuronderzoek op basis van wetenschappelijke artikelen naar de middenmanager en betekenisgeving leveren een conceptueel model op (b), waarmee betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie en de effectiviteit van verandering wordt onderzocht. (c) Een vergelijking van de theorie en de empirie worden in analyseresultaten vastgelegd en dit resulteert in (d) conclusies en aanbevelingen aangaande de invloed van betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie op de effectiviteit van verandering.

1.4 Vraagstelling

Uit de vorige paragrafen blijkt dat betekenisgeving een steeds belangrijkere rol speelt in de wetenschap. De invloed die dit heeft op de prestaties van de organisatie zijn hierbij al eerder onderzocht (Balogun, 2003; Thomas, Clark & Gioia, 1993). In dit onderzoek wordt deze vraagstelling opnieuw getoetst door betekenisgeving binnen een ander vakgebied te onderzoeken en door gebruik te maken van een andere methode om de effectiviteit van de organisatie te meten. Effectiviteit van verandering is in dit onderzoek

de afhankelijke variabele, terwijl betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie de onafhankelijke variabele is.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

"Wat is het verband tussen de effectiviteit van verandering en de mate van betekenisgeving aan de verandering door het middenniveau van de organisatie?"

Op basis van het onderzoeksmodel weergegeven in figuur 1.1 zijn er een aantal deelvragen op te stellen. De deelvragen die geformuleerd zijn om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn:

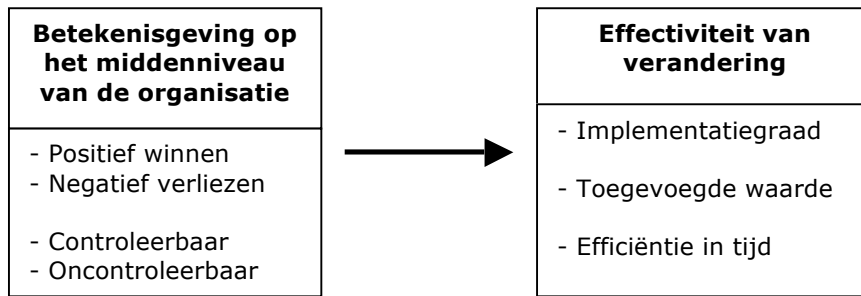
1. *"Welke criteria worden er gehanteerd voor een beoordeling van de effectiviteit van verandering?"*
2. *"Welke criteria worden er gehanteerd voor een beoordeling van betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie?"*
3. *"Welke conclusies kunnen worden getrokken op basis van theorie en werkelijkheid?"*

1.3 Conceptueel model

Het onderzoek is te typeren als een theoretietoetsend onderzoek. Uit de literatuur is de onderzoeksvraag naar voren gekomen die empirisch op juistheid getoetst wordt met behulp van de in paragraaf 3.1 beschreven hypothesen. Na de toetsing wordt er geconcludeerd of de hypothesen worden aanvaard of niet.

De hypothesen worden getoetst met behulp van kwantitatief onderzoek. Deze gegevens worden verzameld door vragenlijsten af te nemen op het gebied van betekenisgeving en effectiviteit van verandering. De enquêtes worden verspreid onder managers die één laag boven de medewerkers en/ of twee lagen onder de CEO opereren.

Uit de literatuur blijkt dat de effectiviteit van verandering beïnvloed wordt door de betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie. Dit is al onderzocht door Thomas, Clark en Gioia (1993). In dit onderzoek wordt hun onderzoek gedeeltelijk gereproduceerd door gebruik te maken van dezelfde onderzoeksmethode om betekenisgeving te meten. Dit komt aan bod in paragraaf 3.4. De effectiviteit van verandering wordt echter gemeten met behulp van de methode gebruikt door Nutt (1998). Volgens Thomas, Clark en Gioia is, zoals uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 blijkt, de onafhankelijke variabele betekenisgeving te verdelen in twee dimensies: 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' en 'controleerbaar' ten opzichte van 'oncontroleerbaar'. Ook blijkt uit de literatuur dat Nutt de afhankelijke variabele effectiviteit van verandering verdeelt in de dimensies 'implementatiegraad', 'toegevoegde waarde' en 'efficiëntie gemeten in tijd'. In figuur 1.2 staat de directe causale relatie van deze verschillende variabelen en dimensies in een conceptueel model weergegeven.



Figuur 1.2 Conceptueel model

1.4 Centrale kernbegrippen

Effectiviteit van verandering:

De prestatie van een organisatie na een veranderingstraject wordt door Nutt (1998) geformuleerd als de mate waarin een verandering is geïmplementeerd, de toegevoegde waarde die het heeft en de tijd waarbinnen de verandering geïmplementeerd is.

Verandering wordt beschouwd als een proces van ontdooien (unfreeze), beweging (movement), en bevriezen (refreeze) (Lewin, 1951).

Betekenisgeving:

Het begrip betekenisgeving wordt omschreven door Balogun (2003), Brown (2000) en Weick (1995) als het interpretatieproces dat individuen doormaken om te begrijpen wat er om hen heen gebeurt terwijl ze proberen betekenis te geven aan gebeurtenissen en ervaringen. Vanuit die optiek wordt betekenisgeving ook wel sensemaking genoemd.

Het interpretatieproces wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het proces van betekenis geven aan verandering, zodat duidelijk wordt wat er van de middenmanager verwacht wordt tijdens en na het veranderingsproces. Deze betekenisgeving draagt bij aan de wijze waarop de middenmanager denkt over de verandering en dit uitvoert naar zijn team toe.

Middenmanager:

In dit onderzoek geldt de definitie voor middenmanager, geformuleerd door Huy (2001) als: iedere manager één en/ of twee lagen lager dan de CEO en één niveau boven de medewerkers. Teamleiders die de dagelijkse aansturing van de teams met medewerkers samen met één van de middenmanagers uitvoeren zijn opgenomen in het begrip middenmanager.

1.5 Vooruitblik op de scriptie

De scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. Het tweede hoofdstuk beschrijft in een theoretisch kader een onderzoek naar de wetenschappelijke literatuur over de verschillende centrale kernbegrippen. In het derde hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp en de -methodologie behandeld, waarna in het vierde hoofdstuk de resultaten van het onderzoek beschreven worden. Het laatste hoofdstuk van dit onderzoek bespreekt de conclusies, beperkingen en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een analyse van de huidige wetenschappelijke literatuur op het gebied van de middenmanager, effectiviteit van verandering en betekenisgeving beschreven. In dit literatuuronderzoek komen de kernbegrippen van het onderzoek naar voren en wordt er antwoord gegeven op enkele deelvragen.

In de eerste paragraaf wordt een literatuuronderzoek naar de middenmanager beschreven. Paragraaf twee verkent de theorieën die bestaan aangaande de effectiviteit van verandering. Betekenisgeving in het algemeen, betekenisgeving door managers en specifiek door de middenmanager wordt behandeld in de derde paragraaf. Betekenisgeving door middenmanagers tijdens veranderingsprocessen wordt in de vierde paragraaf behandeld.

2.1 Middenmanager

In de jaren tachtig werd door het bedrijfsleven de vraag gesteld hoe belangrijk het middenmanagement voor een organisatie was. Voornamelijk globalisering en de ontwikkeling van technologie leidde ertoe dat de rol van middenmanagers veranderde en dat middenmanagers daardoor steeds meer overbodig werden (Janczak, 1999; Balogun, 2003). Ook werd de invloed van middenmanagers op verandering als negatief beschouwd (Balogun, 2003). In de jaren daarna werd het middenmanagement in veranderde rol meer waardevol beschouwd, voornamelijk op het gebied van strategie (Floyd & Wooldridge, 1992). Zij 'verkopen' verschillende strategische activiteiten aan het topmanagement wat kan leiden tot de strategische richting van een organisatie. Daarnaast dienen medewerkers tijdens verandering te begrijpen hoe hun inspanningen bijdragen aan en leiden tot verbetering van de toekomst van de organisatie (Valentino, 2004). Juist het middenmanagement vertaalt en ontwikkelt de visies en ideeën van de organisatie naar acties en verandering. Middenmanagers bemiddelen dus tussen de organisatie, haar klanten en haar leveranciers, volgens Floyd en Wooldridge.

Tegenwoordig wordt het middenmanagement ook als een doorgang voor kennis van het ene deel van de organisatie naar het andere gezien (Riege & Zulpo, 2007). Het is dan ook de taak van het middenmanagement om de kennis te (de)coderen en er waarde aan toe te voegen. De middenmanager heeft als verantwoordelijkheid om te communiceren met zijn medewerkers. Janczak (1999) benoemt drie verschillende rollen die de middenmanager in de organisatie speelt: de oplosser van problemen, entrepreneur en onderhandelaar. Uit zijn onderzoek blijkt dat deze rollen door de middenmanager naar gelang de type verandering worden uitgeoefend. Dit is dus onafhankelijk van het type organisatie waarin de middenmanager actief is.

De hoeveelheid onderzoek naar wat het middenmanagement kan toevoegen en naar wat hen kan helpen om hun rol uit te oefenen is, volgens Balogun (2003), klein. Desondanks richt het meeste onderzoek zich op de invloed van het reduceren en het herstructureren van de middenmanager zijn moraal, werkdruk en verantwoordelijkheden. Onderzoek naar de rol van het middenmanagement tijdens strategische projecten is nauwelijks gedaan. Uit een onderzoek van Huy (2001) naar de rol van het middenmanagement tijdens het strategische proces verandering, is gebleken dat er vier gebieden zijn waaraan de middenmanager waardevolle bijdragen tijdens het veranderproces levert. Ten eerste hebben middenmanagers ondernemende ideeën die zij graag willen uitvoeren en daarmee veel waarde kunnen toevoegen, mits de middenmanagers gehoord worden. Ten tweede zijn middenmanagers goed in het leveren van een bijdrage aan de verandering door het informele netwerk van de organisatie te beïnvloeden. Ten derde zijn de middenmanagers goed op de hoogte van de emotionele omstandigheden van de

medewerkers. Tenslotte zijn middenmanagers in staat de spanning tussen continuïteit en verandering te managen.

2.2 Effectiviteit van verandering

Uit onderzoek van ten Have en Visser (2004) blijkt dat 70% van de veranderprocessen niet succesvol wordt geïmplementeerd. Veranderingen zoals cultuurveranderingen of personeelsreducties mislukken zelfs in respectievelijk 80% en 42% van de gevallen. De slagingskans van verandering wordt voor een belangrijk deel bepaald door het slagingspercentage van eerdere veranderingen binnen de organisatie. De bagage die een organisatie met zich meedraagt over eerdere ervaringen met verandering heeft veel invloed op het uiteindelijke slagingspercentage van het verandertraject.

Verandering is volgens Lewin (1951) een proces van ontdooien (unfreeze), beweging (movement), en bevriezen (refreeze). Over het algemeen wordt verandering op het niveau van het topmanagement bedacht en vervolgens topdown gecommuniceerd en geïmplementeerd.

Het succes van verandering wordt volgens Kotter (1995) bepaald door het volgen van een aantal belangrijke opeenvolgende stappen. De eerste stap die hij benoemt, is het creëren van urgentie en motivatie. Vervolgens beschrijft Kotter het vroegtijdig hebben van draagvlak en het creëren en uitdragen van een visie als belangrijke stappen in het succesvol doen slagen van verandering. Andere stappen in dit proces zijn het plannen en creëren van korte termijn winsten, het consolideren van voortgang en het institutionaliseren van nieuwe benaderingen. Als er een stap wordt overgeslagen dan zal de effectiviteit van de verandering volgens Kotter niet groot zijn. Ook Quinn en Rohrbaugh (1983) benoemen een aantal stappen, oftewel criteria, waaraan verandering dient te voldoen. Effectiviteit is volgens hen het eindpunt waarnaar verlangd wordt vanuit de gebieden van ontwikkeling en ontwerp van de organisatie. Zij beweren dat effectiviteit niet een concept is maar een bouwsteen.

Nutt (1998) denkt hier anders over. Hij beargumenteert in zijn onderzoek dat succes wordt bepaald door slechts drie verschillende dimensies. Dit zijn de mate waarin een strategisch besluit in gebruik is genomen (oftewel de implementatiegraad), de waarde die het heeft (oftewel de toegevoegde waarde) en de implementatietijd (oftewel de efficiëntie van het verandertraject gemeten in tijd). Op basis van deze drie variabelen meet Nutt dan ook de effectiviteit van verandering.

Harkness (2000) noemt effectieve verandering het doel om iedereen met het gezicht dezelfde kant op te krijgen en dezelfde visie te delen. Hij meet verandering door een waarde toe te kennen aan het aantal nieuwe ideeën dat gegenereerd is en aan de bereidheid en het kaliber van de verandermanagers die gerekruteerd zijn om anderen te motiveren. Ook aan het analyseren van de cultuur in de organisatie wordt een waarde toegekend. Volgens Harkness wordt hiermee de mate van interesse voor de toekomst van de organisatie bepaald.

Uit een onderzoek gedaan door Werkman, Boonstra en Elving (2005) blijkt dat vooral grote organisaties als financiële dienstverleners vaak veranderingen planmatig doorvoeren. Daarnaast vindt er een krachtige sturing vanuit het topmanagement plaats. De combinatie van deze twee strategieën leidt vaak tot een gematigd negatieve kijk op het verandervermogen en de houding ten opzichte van verandering is dan ook sceptisch. Factoren als werknemers die weinig aandacht voor het proces hebben, tijdsdruk voelen en weinig vertrouwen in het verandermanagement en de leidinggevenden ervaren, zijn van invloed op de effectiviteit van verandering. Kanter (2004) beweert dat het delen van informatie vanuit de middenmanager een belangrijke bijdrage hierin kan leveren. Het up-to-date houden van betrokkenen en het op tijd behalen van deadlines draagt bij aan

de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de manager voordat de concrete resultaten geleverd zijn.

De rol waarin de middenmanager zich bevindt, is voor de effectiviteit van groot belang, omdat de middenmanager zich bezighoudt met de implementatie van de verandering. Daarnaast heeft het middenmanagement een positie in de organisatie waarbij het als taak heeft om de strategie van de verandering, opgesteld door het topmanagement, door te vertalen en te implementeren op de werkvloer. Balogun (2003) herkent tijdens verandering vier rollen van de middenmanager:

- Ondergaan van persoonlijke verandering (discussies en onderhandelingen aangaan met anderen, formele geplande communicatie met senioren, komen tot een gedeelde betekenis (sensemaking) met behulp van signalen en tekens in de vorm van gedrag, acties en woorden van anderen);
- Zorgen dat zaken doorgaan als normaal (het vinden van de juiste mensen voor de juiste informatie);
- Implementeren van de nodige veranderingen;
- Helpen van anderen door de verandering heen (formele en informele communicatie met de medewerkers over de aard van de verandering, ze geven coaching, training en hulp);

Concluderend kan er gesteld worden dat de rol van de middenmanager tijdens verandering in steeds meer onderzoeken als zeer waardevol wordt beschreven. Dankzij het niveau waarop de middenmanager opereert (één niveau boven de medewerkers en één en/ of twee lagen onder de CEO (Huy, 2001)) vertaalt en ontwikkelt de middenmanager de visies en ideeën van het topmanagement naar acties en veranderingen. De invloed van de middenmanager op de effectiviteit van verandering kan dan ook groot zijn, voornamelijk omdat hij zich bezighoudt met de implementatie van de verandering. Het doorvertalen van verandering naar de werkvloer doet de middenmanager op basis van de interpretatie die hij/ zij heeft gegeven aan de verandering, opgesteld door het topmanagement. Indien niet alle middenmanagers dezelfde interpretatie geven aan de verandering dan beïnvloedt dit de effectiviteit van de verandering negatief. In dit onderzoek wordt deze theorie aan de praktijk getoetst.

Over andere beïnvloedende oorzaken op de effectiviteit van verandering bestaan veel verschillende meningen. Zo schrijft Nutt (1998) dat succes van verandering wordt bepaald door de mate waarin een strategisch besluit in gebruik is genomen (implementatiegraad), de waarde die het heeft (toegevoegde waarde) en de implementatietijd (efficiëntie gemeten in tijd). Deze drie variabelen van Nutt zijn in dit onderzoek gebruikt.

2.3 Betekenisgeving (sensemaking) op het middenniveau van de organisatie

Betekenisgeving is het interpretatieproces dat individuen doormaken om te begrijpen wat er om hen heen gebeurt, terwijl ze proberen betekenis te geven aan gebeurtenissen en ervaringen (Balogun 2003; Brown, 2000; Thomas, Clark & Gioia, 1993; Weick, 1995).

Betekenisgeving komt dus tot stand door er zelf over te denken, door te praten met collega's of door te bemerken wat voor betekenis andere afdelingen en managers hieraan geven. De lijnen tussen de verschillende afdelingen en teams worden hierbij dan ook intensief gebruikt. Homan (2005) noemt dit het gaan van een polyvocale situatie (een situatie met een variëteit aan betekenissen) naar een stabiele situatie, de game fase. Hij zegt dat verschillende *communities* met elkaar in dialoog gaan over strategische processen en dankzij de communicatiestromen tussen de *communities*, individuele medewerkers of zelfs kennissen bij andere bedrijven (de *social fabrics*) aangescherpte of

gezamenlijke betekenissen creëren. De *social fabrics* (de verschillende lijnen tussen afdelingen, teams en bedrijven) spelen hierbij dus een belangrijke rol. Interpretaties worden achteraf gemaakt en richten zich op acties en gebeurtenissen die al plaats hebben gevonden. Onderzoek naar interpretatie richt zich daarom op gebeurtenissen die geweest zijn en op gebeurtenissen die al vanuit een *community* een gedeelde interpretatie hebben.

Vanuit de literatuur zijn er een aantal aannames over interpretaties (sensemaking) bekend (Isabella, 1990):

- Leden van de organisatie creëren actief of gedragen zich naar de realiteit waarin zij zich begeven. Op basis daarvan maken zij voorspellingen over de toekomst.
- De betekenissen waaraan individuen refereren, kunnen worden gedeeld door een *community*. Deze dominante gedachtes of logica van de *community* worden gecreëerd door sociale interactie die de leden gedurende een bepaalde periode hebben.
- Managers zitten in het hart van cognitieve verschuivingen die in de organisatie voorkomen tijdens verandering. De meningen en visies van managers als een groep zijn daarom erg van belang.
- Betekenisgeving vindt altijd achteraf plaats.

De manager in een organisatie interpreteert de strategieën die worden bedacht door het hoger management en vertaalt dit door naar de medewerkers. De dominante realiteit die de manager creëert kan de realiteit van de medewerkers sterk beïnvloeden (Isabella, 1990). Uit onderzoek blijkt dat middenmanagers hiertoe onder andere in veel verschillende vormen communiceren met allerlei lagen in de organisatie (Balogun, 2003). Bijvoorbeeld door verhalen mondeling of schriftelijk uit te wisselen, te roddelen of te observeren. Ook reflectie op de oude situatie of de ervaringen die iedere middenmanager meedraagt zorgen voor het komen tot een interpretatie. Weick (1999) beweert dat managers alleen kunnen begrijpen wat ze aan het doen zijn door te interpreteren wat er eerder gedaan is. Betekenissen worden pas achteraf gevormd, stelt hij. Ook Isabella (1990) beweert dat managers pas achteraf betekenis geven aan een situatie of gebeurtenis. Zij concludeert dat managers tijdens betekenisgeving een aantal verschillende fasen doorlopen die gekarakteriseerd worden door specifieke gecreëerde realiteiten, interpretatieve activiteiten en bagage uit het verleden waaraan gerefereerd wordt. De fasen die zij benoemt zijn verwachting, bevestiging, hoogtepunt en evaluatie. Tijdens de eerste fase verzamelen managers informatie en geruchten. Op basis daarvan wordt een referentiekader opgesteld waaruit in de tweede fase vergelijkingen met het verleden en nieuwe verklaringen worden getrokken. Tijdens de hoogtepunt fase vergelijken de managers de condities voor en na de gebeurtenis en proberen hier een symbolische betekenis aan te geven. In de laatste fase worden de consequenties van de gebeurtenis geëvalueerd.

Volgens Dutton en Duncan (1987) is sensemaking van groot belang voor het succesvol zijn en het overleven van organisaties. Onderzoekers zoals Mintzberg (1976) en Dutton & Duncan (1987) beweren dat de betekenis die aan strategische onderwerpen wordt gegeven een resultaat is van de bijbehorende categorieën of 'labels' waar managers gebruik van maken tijdens het interpretatieproces. Deze categorieën worden gedefinieerd als cognitieve classificaties die objecten, gebeurtenissen en soortgelijke attributen groeperen. Deze specifieke categorieën of 'labels' die een onderwerp omschrijven initiëren onderliggende beweringen en motivaties van de managers. De betekenis die een manager geeft aan een keuze komt voort uit het gebruik maken van deze categorieën. Deze categorieën differentiëren zich, volgens Dutton en Jackson (1987) op basis van drie dimensies. Ten eerste beschouwen managers het probleem als positief of negatief. Ten tweede verwachten managers dat er potentiële winsten of

verliezen zijn te behalen voor de organisatie. Als laatste de dimensie controleerbaar; managers beschouwen het probleem als controleerbaar of oncontroleerbaar. Omdat de positieve en negatieve dimensie sterk correleert met een potentieel winst of verlies, kunnen deze twee dimensies worden samengevoegd tot één dimensie: 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' (Thomas & McDaniel, 1990). Thomas, Clark en Gioia (1993) zijn het hiermee eens en beargumenteren dat de dimensie 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' samen met de tweede dimensie 'controleerbaar' ten opzichte van 'oncontroleerbaar' valide is om betekenisgeving te kunnen meten. Thomas, Clark en Gioia hebben deze twee dimensies dan ook als uitgangspunt gebruikt om te onderzoeken wat sommige organisaties succesvol maakt en andere niet. Zij hebben hiervoor gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Uit hun onderzoek blijkt dat er daadwerkelijk een verband is tussen de effectiviteit van verandering en betekenisgeving.

Concluderend kan er gesteld worden dat de interpretatie die middenmanagers geven aan strategische gebeurtenissen, betekenisgeving of sensemaking, wordt gedefinieerd als het interpretatieproces dat individuen doormaken om te begrijpen wat er om hen heen gebeurt, terwijl ze proberen betekenis te geven aan gebeurtenissen of ervaringen. Homan (2005) stelt dat dit proces bestaat uit het aangaan van een dialoog tussen verschillende *communities* om tot een gedeelde betekenis te komen. Dankzij de centrale positie van het middenmanagement communiceren zij met allerlei lagen uit de organisatie. Uit de literatuur blijkt dat betekenisgeving achteraf gebeurt, nadat de gebeurtenis al heeft plaatsgevonden (Balogun, 2003; Homan, 2005; Isabella, 1990; Weick, 1999). Volgens Thomas en McDaniel (1990) en Thomas, Clark en Gioia (1993) bestaat betekenisgeving uit de dimensies 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' en 'controleerbaar' ten opzichte van 'oncontroleerbaar', waarbij 'positief winnen' en 'controleerbaar' positief correleren met een effectieve verandering.

2.4 Betekenisgeving onder middenmanagers tijdens verandering

Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.1, heeft de middenmanager een belangrijke rol tijdens verandering. Door de positie die de manager in de organisatie heeft als 'doorgeefluik' van informatie en strategieën, doet de middenmanager veel aan betekenisgeving. Managers die een verandering doormaken ondergaan een verandering in hun manier van denken over het faciliteren en ondersteunen van verandering, over het proces van veranderen en over het onderhoud van datgene dat al veranderd is (Balogun, 2003). De uitkomst van het veranderproces, zo beweert Balogun, is afhankelijk van de interpretatie die middenmanagers geven aan wat er nodig is en wat zij persoonlijk kunnen doen in het veranderproces. Volgens Nielsen (2009) interpreteert de manager de verandering en wordt er onderling over deze betekenis(sen) onderhandeld. Dit gebeurt door middel van zogenaamde competitieve interpretaties. Medewerkers nemen dus niet zomaar aan wat de manager zegt. Door het produceren van betekenis, kortom het doen aan interpretatieve management, creëert de manager een context voor medewerkers om in te bewegen.

Het proces van het interpreteren van het doel van de verandering door middenmanagers wordt vaak overgeslagen. Ondanks dat middenmanagers zich op een cruciale plek tussen de medewerkers en het topmanagement bevinden. De middenmanagers dienen ervoor te zorgen dat het doel van de verandering, zoals opgesteld door het topmanagement, wordt overgedragen aan de medewerkers en wordt doorvertaald in acties. Dit geheel bepaalt de uitkomst van de implementatie. De functie van de middenmanager is dan ook om te communiceren tussen het topmanagement en de operationele laag (Balogun, 2003; Ikavalko & Aaltonen, 2001). Bij een topdown verandering initieert het topmanagement de verandering. De middenmanager heeft vervolgens de taak om deze verandering op de werkvloer te implementeren. De wijze

van het informeren van de middenmanagers over de verandering door het topmanagement is daarbij van groot belang. Middenmanagers dienen de verandering goed te begrijpen, zodat zij de doorvertaling naar de medewerkers kunnen maken (Floyd & Wooldridge, 1994). Deze sleuteltaak die middenmanagers hebben voor het implementeren van verandering in de organisatie heet betekenisgeving of sensemaking.

Isabella (1990) beschrijft dat tijdens verandering voornamelijk communicatie bij middenmanagers een belangrijke rol speelt. Zij benoemt dat tijdens het veranderproces managers verschillende beweringen en visies op verschillende momenten nodig hebben. Het belang van het hebben van een collectieve gedeelde mening onder managers is in een organisatie tijdens verandering groot, omdat het van invloed is op de effectiviteit van de verandering. Middenmanagers delen in sociaal gerichte processen informatie, stellen vragen en wisselen ideeën en ervaringen uit om tot een collectief gedeelde betekenis over de verandering te komen (Balogun, 2003). Als er niet tot een gedeelde interpretatie wordt gekomen, dan beïnvloedt dit de effectiviteit van de verandering negatief, zo blijkt uit onderzoek (Balogun, 2003; Thomas, Clark & Gioia, 1993).

2.5 Samenvatting

Vanaf de jaren negentig werd de rol van het middenmanagement in organisaties als steeds meer waardevol beschouwd, voornamelijk op het gebied van strategie en verandering (Floyd & Wooldridge, 1992). De middenmanager vertaalt en implementeert de strategie van de verandering, opgesteld door het topmanagement, naar de werkvloer. Dit komt in het bijzonder door het niveau waarop de middenmanager opereert: tussen het topmanagement en de medewerkers in. De functie die de middenmanager tijdens verandering speelt, is voor het succesvol zijn van verandering dan ook van groot belang gebleken.

Verschillende onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de factoren die de effectiviteit van verandering beïnvloeden. Zo beweert Nutt (1998) dat de effectiviteit van verandering wordt bepaald door drie verschillende dimensies: de implementatiegraad (de mate waarin een strategisch besluit in gebruik is genomen), de toegevoegde waarde (de waarde die de verandering heeft) en de implementatie tijd (efficiëntie van het verandertraject gemeten in tijd).

Een verandering wordt door de middenmanager vertaald naar de medewerkers op de werkvloer op basis van de interpretatie die hij/ zij heeft gegeven aan de verandering, gecommuniceerd vanuit het topmanagement. Tijdens het interpretatieproces probeert de middenmanager te begrijpen wat er om zich heen gebeurt, terwijl hij/ zij betekenis geeft aan de gebeurtenissen en ervaringen (Balogun 2003; Brown, 2000; Thomas, Clark & Gioia, 1993; Weick, 1995). Dit wordt betekenisgeving of sensemaking genoemd.

Betekenisgeving wordt altijd achteraf gedaan en richt zich op acties en gebeurtenissen die al plaats hebben gevonden (Balogun, 2003; Homan, 2005; Isabella, 1990; Weick, 1999). Betekenisgeving is een proces dat bestaat uit het aangaan van een dialoog tussen verschillende afdelingen en individuen om zo tot een gedeelde betekenis te komen. De middenmanager creëert een context voor de medewerkers om in te bewegen door een betekenis van de verandering te produceren. De cruciale rol van de middenmanager om onderling en tussen het topmanagement en de werkvloer te communiceren tijdens verandering heeft invloed op de uitkomst van de verandering. Uit onderzoek blijkt dat als middenmanagers binnen een bedrijf niet allemaal dezelfde interpretatie aan de verandering geven, dit de effectiviteit van de verandering negatief beïnvloedt.

Betekenisgeving bestaat volgens Thomas, Clark en Gioia (1993) uit de dimensies 'positief winnen' ten opzichte van 'negatief verliezen' en 'controleerbaar' ten opzichte van 'oncontroleerbaar'. De dimensies 'positief winnen' en 'controleerbaar' correleren volgens de onderzoekers positief met een effectieve verandering.

Dit huidige onderzoek richt zich ook op de vraag of er een verband is tussen de effectiviteit van verandering en de betekenisgeving aan verandering door middenmanagers, echter wordt het onderzoek in een ander type organisatie uitgevoerd en verschilt de methodiek van het meten van de effectiviteit van verandering van het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia (1993). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de methodiek van Nutt (1998) voor het meten van de effectiviteit van verandering.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksontwerp en methodologie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp en de methodologie besproken. In de eerste paragraaf wordt het type onderzoek verklaard. In de tweede paragraaf worden de gebruikte methode voor dataverzameling beschreven. De derde paragraaf behandelt de gebruikte meetinstrumenten. De operationalisatie van de variabelen wordt besproken in paragraaf vier. In de vijfde paragraaf wordt de gekozen steekproef beschreven. De manier waarop de data is geanalyseerd wordt in paragraaf zes besproken. De laatste paragraaf beschrijft de organisatie en de verandersituatie.

Er is gekozen voor een enkelvoudige casestudy die een bestaande theorie toetst en slechts één case bestudeert. De reden hiervoor is dat iedere organisatie veel factoren heeft die onderling kunnen verschillen, zoals organisatiecultuur of de industrie waarin de organisatie werkzaam is. Als deze factoren niet in iedere organisatie exact gelijk zijn, zijn de resultaten niet met elkaar te vergelijken. Dat is van invloed op de resultaten uit dit onderzoek. Argumenten voor een casestudy zijn de praktijkgerichtheid van het project om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject, de mate van versatiliteit die mogelijk is bij een casestudy en de hoge mate van betrouwbaarheid van de resultaten.

Een nadeel van een casestudy is onder andere dat de externe geldigheid van de resultaten onder druk kunnen staan. Het kan namelijk het geval zijn dat de resultaten uit het onderzoek niet algemeen te vertalen zijn naar andere organisaties of situaties.

3.1 Type onderzoek

Het onderzoek is te typeren als een theoretietoetsend verklarend onderzoek. Uit de literatuur is de onderzoeksvraag naar voren gekomen die empirisch op juistheid getoetst wordt met behulp van de in paragraaf 3.4 beschreven hypothesen. Na de toetsing wordt er geconcludeerd of de hypothesen worden aanvaard of niet.

De hypothesen worden getoetst met behulp van kwantitatief onderzoek. Deze gegevens worden verzameld door vragenlijsten af te nemen op het gebied van betekenisgeving en effectiviteit van verandering. De enquêtes worden verspreid onder managers die één laag boven de medewerkers en/ of twee lagen onder de CEO opereren.

Uit de literatuur blijkt dat de effectiviteit van verandering beïnvloedt wordt door de betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie. Dit is al onderzocht door Thomas, Clark en Gioia (1993). In dit onderzoek wordt hun onderzoek gedeeltelijk gereproduceerd door gebruik te maken van dezelfde onderzoeksmethode om betekenisgeving te meten. Dit komt verderop aan bod in paragraaf 3.2. De effectiviteit van verandering wordt echter gemeten met behulp van de methode gebruikt door Nutt (1998). Volgens Thomas, Clark en Gioia is, zoals uit het literatuuronderzoek blijkt, betekenisgeving te verdelen in twee dimensies: positief winnen ten opzichte van negatief verliezen en controleerbaar ten opzichte van oncontroleerbaar. Ook blijkt uit de literatuur beschreven in hoofdstuk 2 dat Nutt de effectiviteit van verandering verdeelt in de dimensies implementatiegraad, toegevoegde waarde en efficiëntie gemeten in tijd. De variabele effectiviteit van verandering is de afhankelijke variabele, terwijl betekenisgeving de onafhankelijke is.

3.2 Dataverzameling

Data worden verkregen door kwalitatief onderzoek te verrichten. Met behulp van vragenlijsten wordt de benodigde data verzameld over de betekenisgeving en interpretatie van de verandering door middenmanagers. Er is voor deze vorm gekozen omdat er bij deze wijze van dataverzameling sprake is van voorstructurering en schriftelijk gesloten vragen. Een enquête is in het algemeen van belang bij het te weten komen hoe de respondenten over bepaalde zaken denken, wat voor emoties deze zaken bij hen oproepen en wat zij met bepaalde dingen (zouden) willen doen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarnaast is het mogelijk om achtergrondinformatie op te vragen, zoals werkervaring of leeftijd, wat in een later stadium van pas zou kunnen komen tijdens het onderzoek.

Binnen dit onderzoek wordt ook de functie van teamleider gerekend tot het niveau van de middenmanager. De teamleiders werken nauw binnen de organisatie samen met de middenmanagers en geven sturing aan de verschillende teams en afdelingen die betrokken zijn bij de verandering. Om de respons te verhogen is er voor gekozen om zowel de middenmanagers als de teamleiders de twee vragenlijsten te laten invullen.

Zowel de data over de interpretatie van middenmanagers als over de effectiviteit van verandering wordt retrospectief verzameld. Op deze manier kan de werkelijke situatie van de verandering zo goed mogelijk in beeld worden gebracht. Retrospectief onderzoek heeft het grote voordeel dat er data verzameld kan worden zonder dat de verandering vanaf het begin tot het eind gevolgd dient te worden door de onderzoeker. Een nadeel van retrospectief onderzoek is onder andere dat er bij de respondenten een niet juist beeld is ontstaan van de werkelijke situatie, doordat er gaten in de herinnering en logische inconsistenties zijn ontstaan en er een beter zelf beeld is gevormd. Prospectief onderzoek is dan ook een nauwkeurigere methode om de werkelijke situatie in kaart te brengen. Dit kan alleen als de onderzoeker daadwerkelijk de verandering zelf bijwoont. Omdat dit erg tijdsintensief is, wordt deze methode niet toegepast.

De eerste vragenlijst bevat vragen vanuit verschillende invalshoeken die gericht zijn op het in kaart brengen van positief winnen ten opzichte van negatief verliezen en controleerbaar ten opzichte van oncontroleerbaar. De vragenlijst is een gevalideerde lijst die één op één gekopieerd en vertaald is uit het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia (1993). Elke vraag wordt op een zevenpuntschaal beantwoord. In dit huidige onderzoek is er voor gekozen om ook de onderzoeksmethode van Thomas, Clark en Gioia te gebruiken. In hun onderzoek wordt de vragenlijst aan respondenten voorgelegd aan de hand van twee casussen. Door deze twee casussen te vervangen door andere casussen gebaseerd op veranderingssituaties binnen een Nederlandse (financiële) organisatie is getracht een antwoord te vinden op het verband tussen effectiviteit van verandering en betekenisgeving. De drie onderdelen van betekenisgeving die Thomas, Clark en Gioia hebben benoemd (scannen, interpreteren en actie), worden als totale variabele sensemaking in mijn onderzoek onderzocht. De reden hiervoor is dat het verband tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering duidelijker in beeld wordt gebracht, doordat er geen verbanden worden onderzocht tussen scannen en interpreteren of scannen en effectiviteit van verandering. Een ander verschil in mijn onderzoek ten opzichte van het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia is de onderzoeksmethode naar effectiviteit van verandering. In dit onderzoek wordt daar de onderzoeksmethode van Nutt (1998) voor gebruikt. De reden dat er voor Nutt is gekozen, is omdat Thomas, Clark en Gioia een onderzoeksmethode hebben die zich specifiek richt op de prestatie van organisaties binnen de gezondheidsindustrie. Zij meten organisatieprestatie aan de hand van drie variabelen: bezetting, winst per ontslag en aantal toelatingen. Deze variabelen zijn voor dit onderzoek niet relevant.

Data over de effectiviteit van verandering wordt ook verkregen met behulp van een vragenlijst. Deze lijst bevat vragen gebaseerd op de drie variabelen van Nutt (1998). Dit

zijn mate van implementatie, mate van toegevoegde waarde van de verandering en tijdsbestek waarbinnen de implementatie plaatsvond. Elke vraag wordt beantwoord op een vijfpuntschaal. De vragenlijst die gebruikt wordt is gevalideerd en één op één gekopieerd en vertaald uit het onderzoek van Nutt.

3.3 Instrumentontwikkeling

Er wordt gebruikt gemaakt van bestaande vragenlijsten die worden voorgelegd aan middenmanagers en teamleiders die werkzaam zijn geweest tijdens de verandering die bij de organisatie heeft plaatsgevonden. De vragenlijsten zijn toegevoegd als bijlage aan dit document. De vragenlijst van Nutt (1998) bevat zes vragen die gebruikt zijn bij het verzamelen van data onder respondenten over de effectiviteit van verandering. Dit zijn vragen als *'Mijn mening is dat de verandering volledig geslaagd is'*. De vragenlijst wordt beantwoord op een vijfpuntschaal.

De vragenlijst gericht op betekenisgeving is ook opgenomen in de bijlage en is rechtstreeks gekopieerd van Thomas, Clark en Gioia (1993). Zij hebben een lijst met twaalf vragen die beoordeeld wordt op een zevenpuntschaal. Vragen uit deze lijst zijn *'Beschouw je de verandering als negatief?'*.

Thomas, Clark en Gioia (1993) hebben hun respondenten de vragen voorgelegd na het lezen van twee cases. Deze cases zijn opgesteld door strategische aspecten binnen hun onderzoeksbranche te identificeren. Dit hebben de onderzoekers gedaan door interviews af te nemen bij enkele respondenten uit de populatie en door documenten, artikelen, cases en persberichten te verzamelen. Op basis van deze eerste lijst met onderwerpen werd er door een panel een verdiepingsslag gemaakt om alleen de strategische aspecten eruit te halen. Vervolgens werden de strategische onderwerpen onderzocht om te kijken of ze realistisch waren. Dit werd gedaan door na te gaan waar de informatie vandaan kwam. Was dit interne of externe informatie, formele of informele informatie en was de informatie positief of negatief gericht. Op basis van deze informatie werden er twee scenario's geschreven die elk inhoudelijk verschilden, maar wel identiek in type informatie waren. De twee scenario's werden voorgelegd in interviews aan een paar respondenten. Hen werd gevraagd of de scenario's realistisch en accuraat waren door te vragen *'Is het scenario representatief voor een strategische situatie waar een manager zich in kan bevinden?'*. Deze wijze van opstellen van de scenario's is voornamelijk gekozen omdat er onderzoek is uitgevoerd binnen één branche (gezondheidszorg). Om gebruik te maken van een verandering/ scenario die zo goed mogelijk de werkelijkheid voor alle organisaties binnen de branche zou weergeven, werden er twee fictieve scenario's ontworpen. Binnen dit onderzoek vervang ik de scenario's voor één verandering binnen één organisatie. De verandering wordt gekozen door een recente verandering uit de organisatie te kiezen waar een relatief grote populatie aan middenmanagers en medewerkers bij betrokken is. Doordat de verandering bij alle respondenten bekend en relevant is hoeft er geen scenario te worden geschreven zoals dat bij Thomas, Clark en Gioia wel noodzakelijk was.

3.4 Variabelen en hypotheses

In dit onderzoek wordt gekeken naar de mate van samenhang tussen enerzijds de betekenisgeving aan de verandering op het middenniveau van de organisatie en de effectiviteit van de verandering anderzijds. Uit de literatuur, beschreven in hoofdstuk 2, blijkt onder meer dat de onafhankelijke variabele betekenisgeving bestaat uit twee dimensies: positief winnen ten opzichte van negatief verliezen en controleerbaar ten opzichte van oncontroleerbaar. De afhankelijke variabele effectiviteit van verandering bestaat, zoals blijkt uit het literatuuronderzoek, volgens Nutt uit drie dimensies:

implementatiegraad, toegevoegde waarde en efficiëntie gemeten in tijd. Op basis hiervan zijn zes hypothesen opgesteld:

Hypothese Ia:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad."

Hypothese Ib:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad"

Hypothese IIa:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde."

Hypothese IIb:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde"

Hypothese IIIa:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd."

Hypothese IIIb:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd"

3.5 Steekproeftrekking

Er is sprake van een strategische aselecte steekproeftrekking in dit onderzoek. Zo zijn de middenmanagers gekozen die een rol hebben gespeeld bij de afgeronde onderdelen van de verandering. De betrokken teamleiders zijn willekeurig als respondenten gekozen. Deze strategische keuzes dragen bij aan de externe geldigheid van de onderzoeksresultaten. Om een representatieve steekproefomvang te kiezen zal een aantal variabelen worden berekend:

- Betrouwbaarheid → het betrouwbaarheidsinterval wordt vastgezet op 95%;
- Nauwkeurigheid → de uitkomst dient volgens de maximale fout boven of onder de gevonden waarden uit te komen;
- Spreiding → de standaarddeviatie die in de populatie voorkomt;

Voor het onderzoek zijn er middenmanagers en teamleiders uit de organisatie als respondenten gekozen. Voorwaarde is dat de middenmanagers en teamleiders in dezelfde periode aan dezelfde verandering hebben deelgenomen. De totale populatie van middenmanagers die betrokken zijn geweest bij de verandering bedraagt tussen de 45 en 55 personen. Met behulp van een steekproefgrootte calculator is er berekend dat er tussen de 37 en 45 vragenlijsten afgenomen dienen te worden om betrouwbaar onderzoek te kunnen doen.

3.6 Dataverwerking en - analyse

De data wordt verzameld met behulp van gevalideerde vragenlijsten. De verzamelde data wordt geanalyseerd in SPSS versie 17. Deze analyses zijn gericht op het tonen van een verdeling van de data en bestaan uit een eenzijdige correlatieanalyse van de

variabelen. Het verband tussen de mate van betekenisgeving en de effectiviteit van de verandering wordt aangetoond door het berekenen van de correlatie.

3.7 Beschrijving van de organisatie en verandersituatie

3.7.1 Delta Lloyd Groep

De naam van de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd is Delta Lloyd Groep. Het bedrijf is een grote organisatie met meer dan 5.600 medewerkers. De omgeving waarbinnen de organisatie opereert is een dynamische, veranderende markt.

3.7.2 De Verandering

Door de veranderende omgeving van de organisatie: de toenemende concurrentie, wijzigende regelgevingen, slechte publiciteit en onder druk staande winstgevendheid, is Delta Lloyd Groep genoodzaakt een verandering door te voeren. Deze verandering heeft als subdoel om een efficiëntere werkwijze te realiseren. De hoofddoelstelling van het veranderproces is om een kostenbesparing in de organisatie door te voeren. Er is ervoor gekozen om de zakelijke en particuliere markt van elkaar te scheiden en deze verandertrajecten gescheiden in te zetten. De particuliere markt is het eerste onderdeel dat de verandering ondergaat. Dit onderzoek richt zich op een aantal onderdelen van de verandering die al zijn afgerond. Zoals de afdeling Efficiency Zorgverzekeraar, OHRA Refresh, Sharing ICT en kenniscentrum Pensioenen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit vierde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. In paragraaf één wordt een beschrijving van de verzamelde gegevens getoond. Paragraaf twee beschrijven de uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyses. Een aantal correlatie analyses worden beschreven in paragraaf drie.

4.1 Gegevensbeschrijving

De respondenten binnen de organisatie zijn benaderd via een contactpersoon binnen de onderneming. Van de bijna 50 uitgezette vragenlijsten, zijn er uiteindelijk 42 enquêtes volledig beantwoord. De kenmerken van de 42 respondenten staan weergegeven in tabel 4.1. Ruim 79% van de respondenten is van het mannelijke geslacht, terwijl 21% vrouwelijk is. De gemiddelde leeftijd van de respondent is 40 jaar met een gemiddelde standaarddeviatie van ± 7.5 jaar.

Geslacht	79% mannelijk	21% vrouwelijk
Leeftijd	Gemiddeld 40 jaar	Std. deviatie 7.542
Ervaring	Gemiddeld 9 jaar	Std. deviatie 7.389
Functie	26% middenmanager	74% teamleider

Tabel 4.1 Beschrijvende statistieken van de kenmerken van de respondenten

De verschillende stellingen uit de vragenlijst worden in de data analyse gecodeerd naar een kenmerk van betekenisgeving waarop de vraag gericht is. Zo is bijvoorbeeld de eerste vraag uit de lijst 'Tot op welke hoogte zou Delta Lloyd ervan uitgaan dat er winstpunten te behalen zijn uit de verandering' gecodeerd naar *poswin1* ('positief winnen' vraagstelling 1). Stelling drie uit de lijst is gecodeerd van 'Tot op welke hoogte zou Delta Lloyd een keuze hebben om wel of niet iets aan de verandering te doen?' naar *cont1* ('controleerbaar' vraagstelling 1).

Niet alle vragen uit de betekenisgevingvragenlijst van Thomas, Clark en Gioia (1993) meten een hoge mate van betekenisgeving met dezelfde score op een zevenpuntschaal. Bij onder andere vraag twee (*Tot op welke hoogte zou Delta Lloyd de verandering als negatief bestempelen?*) wordt met een score van zeven (*geheel mee eens*) een lage mate van betekenisgeving gemeten, terwijl in andere vragen dit een hoge mate van betekenisgeving weergeeft. Om met behulp van alle vragen hetzelfde te meten, worden enkele vragen gehercodeerd (vragen 2, 8, 10, 11, 13 en 15).

In tabel 4.2 toont de steekproefvariantie de mate waarin de waarden onderling verschillen. Het gemiddelde van alle vragen ligt boven het gemiddelde van de schaal (3.5), behalve bij vraag *cont1*: 'Tot op welke hoogte zou Delta Lloyd een keuze hebben om wel of niet iets aan de verandering te doen?' (3.48).

	Gemiddelde	Steekproefvariantie
<i>poswin1</i>	5.29	3.721
<i>poswin2</i>	5.40	2.296
<i>cont1</i>	3.48	3.621
<i>poswin3</i>	5.26	3.466
<i>poswin4</i>	5.24	2.771

cont2	5.05	2.290
poswin5	5.10	2.722
poswin6	3.88	3.327
cont3	4.36	2.967
cont4	4.36	3.747
cont5	4.76	3.064
poswin7	4.55	4.693
poswin8	4.98	3.438
poswin9	4.81	3.816
poswin10	4.45	3.864

Tabel 4.2 Gemiddelden en steekproefvarianties van de resultaten op de vragenlijst gericht op betekenisgeving

De vragen uit de vragenlijst van Nutt (1998), gericht op de effectiviteit van verandering worden beantwoord op een vijf punten - Likertschaal. Ook de vragen uit deze lijst zijn voor de analyse gecodeerd. Zo wordt vraag één benoemd als *effec1*, vraag twee als *effec2*, etc. Bij een score van één is er een lage effectiviteit, terwijl er bij een score van vijf op de vijfpuntschaal een hoge effectiviteit van verandering is. Vraag zes geeft echter bij een score één op een vijfpuntschaal een hoge mate van effectiviteit weer. Deze vraag wordt om die reden gehercodeerd.

Uit tabel 4.3 blijkt dat het gemiddelde van de vragen *effec5*: 'Naar mijn mening is het gehele verandertraject binnen de geplande tijd uitgevoerd' en *effec6*: 'Tijdens het verandertraject zijn er niet te veel mensen bij betrokken geweest' liggen boven het gemiddelde van de schaal (2.5) liggen. Voornamelijk aan de vraag *effec3*: 'Mijn mening is dat de verandering volledig geslaagd is' is een gemiddeld lage score toegekend.

	Gemiddelde	Steekproefvariantie
<i>effec1</i>	2.45	.888
<i>effec2</i>	2.17	.825
<i>effec3</i>	1.83	.533
<i>effec4</i>	2.43	.885
<i>effec5</i>	3.14	1.930
<i>effec6</i>	3.21	1.441

Tabel 4.3 Gemiddelden en steekproefvarianties van de resultaten op de vragenlijst gericht op effectiviteit van verandering

4.2 Betrouwbaarheidsanalyse

De betrouwbaarheid van de vragenlijsten is onderzocht met behulp van Cronbach's alfa (α). De α van de vragenlijst gericht op betekenisgeving is 0.892 (zie tabel 4.4). Een α van 0.800 of hoger duidt op een goede interne validiteit.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.892	.891	15

Tabel 4.4 Cronbach's alfa van de vragenlijst gericht op betekenisgeving

Cronbach's alfa (α) van de vragenlijst gericht op de effectiviteit van de verandering is 0.544. Aangezien α lager dan 0.800 is, wordt er onderzocht of α hoger kan worden door een vraagstelling te verwijderen uit de dataset. Door middel van het bepalen van een correlatiecoëfficiënt tussen de scores op de vragen, wordt bepaald welke vraag kan worden verwijderd voor een grotere interne validiteit. Tabel 4.5 geeft de correlatiecoëfficiënt tussen de vragen gericht op effectiviteit van verandering weer.

	<i>effec1</i>	<i>effec2</i>	<i>effec3</i>	<i>effec4</i>	<i>effec5</i>	<i>effec6</i>
<i>effec1</i>	1					
<i>effec2</i>	0.309	1				
<i>effec3</i>	0.502	0.411	1			
<i>effec4</i>	0.574	0.371	0.391	1		
<i>effec5</i>	0.136	0.502	0.265	0.195	1	
<i>effec6</i>	-0.196	-0.123	-0.348	-0.105	0.98	1

Tabel 4.5 Correlatie analyse van de vragenlijst gericht op de effectiviteit van verandering

Vraag zes uit de vragenlijst (*effec6*: 'Tijdens het verandertraject zijn er niet te veel mensen bij betrokken geweest') wordt verwijderd, omdat deze vraag lage correlatiecoëfficiënten en een laag gemiddelde (3.21) heeft. Dit kan duiden op een lage betrouwbaarheid van de vraag. Cronbach's alfa wordt opnieuw berekend onder de vragen *effec1* tot en met *effec5*. Dit staat weergegeven in tabel 4.6. De α is nu 0.708. De data worden verder geanalyseerd zonder vraag zes (*effec6*).

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.742	5

Tabel 4.6 Cronbach's alfa van de vragenlijst gericht op effectiviteit van verandering

4.3 Correlatie analyse

Om het verband tussen betekenisgeving door middenmanagers en de effectiviteit van verandering aan te tonen en de eerder beschreven hypothesen te toetsen wordt een correlatie analyse uitgevoerd. De correlatiecoëfficiënt (r) ligt tussen -1 en 1. De waarde -1 geeft een hoge mate van negatieve samenhang weer, terwijl de waarde 1 een hoge mate van positieve samenhang weergeeft. Indien de correlatiecoëfficiënt 0 is, dan betekent dit dat er geen samenhang tussen beide variabelen is. Bij de correlatie analyse is een significantieniveau van 5% aangehouden. Dit geeft de zekerheid aan, waarmee uitgesloten kan worden dat de uitkomst op toeval berust. De significantie wordt uitgedrukt in p .

Uit tabel 4.7 blijkt dat de correlatiecoëfficiënt (r) 0.438 ($p=0.004$) is. Dit betekent dat er een significante positieve samenhang is tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering. Dus bij een toenemende score op de vragen op de mate van betekenisgeving, neemt de score van de mate van effectiviteit van verandering ook toe.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.438	.191	3.111	.004

Tabel 4.7 Correlatie analyse van de betekenisgeving en de effectiviteit van verandering

4.3.1 Correlatie analyse hypotheses

In deze paragraaf worden de uitkomsten per hypothese behandeld. Het veronderstelde verband tussen de verschillende hypotheses wordt onderzocht met behulp van een correlatie analyse.

Hypothese Ia:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad."

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.368 ($p=0.016$). Dit betekent dat er een significante positieve samenhang is tussen de dimensie 'positief winnen' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'implementatiegraad' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt aanvaard.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.368	.136	1.409	.016

Tabel 4.8 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van positief winnen en de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad

Hypothese Ib:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad"

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.328 ($p=0.034$). Dit betekent dat er een significante positieve samenhang is tussen de dimensie 'controleerbaar' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'implementatiegraad' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt aanvaard.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.328	.108	1.432	.034

Tabel 4.9 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van controleerbaar en de effectiviteit van verandering in termen van implementatiegraad

Hypothese IIa:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde."

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.425 ($p=0.005$). Dit betekent dat er een significante positieve samenhang is tussen de dimensie 'positief winnen' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'toegevoegde waarde' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt aanvaard.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.425	.181	1.281	.005

Tabel 4.10 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van positief winnen en de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde

Hypothese IIb:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde"

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.476 ($p=0.001$). Dit betekent dat er een significante positieve samenhang is tussen de dimensie 'controleerbaar' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'toegevoegde waarde' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt aanvaard.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.476	.226	1.245	.001

Tabel 4.11 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van controleerbaar en de effectiviteit van verandering in termen van toegevoegde waarde

Hypothese IIIa:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van positief winnen draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd."

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.205 ($p=0.192$). Dit betekent dat er geen significante samenhang is tussen de dimensie 'positief winnen' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'efficiëntie gemeten in tijd' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt verworpen.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.205	.042	1.377	.192

Tabel 4.12 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van positief winnen en de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd

Hypothese IIIb:

"Een hoge mate van betekenisgeving aan de verandering in termen van controleerbaar draagt bij aan de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd"

De correlatiecoëfficiënt (r) is 0.086 ($p=0.587$). Dit betekent dat er geen significante samenhang is tussen de dimensie 'controleerbaar' van de variabele betekenisgeving en de dimensie 'efficiëntie gemeten in tijd' van de variabele effectiviteit van verandering. De hypothese wordt verworpen.

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.086	.007	1.401	.587

Tabel 4.13 Correlatie analyse van de betekenisgeving in termen van controleerbaar en de effectiviteit van verandering in termen van efficiëntie gemeten in tijd

Concluderend kan er gesteld worden dat de respondenten een gemiddelde leeftijd van 40 jaar hebben en voornamelijk van het mannelijke geslacht zijn. De mate van betekenisgeving onder de respondenten wordt redelijk hoog gewaardeerd (gemiddeld 4.73 op een zevenpuntschaal). Aan de afhankelijke variabele 'effectiviteit van de verandering' wordt een gemiddelde score van 2.53 op een vijfpuntschaal toegekend. De mate van effectiviteit wordt dus gemiddeld gewaardeerd. Uit de verschillende betrouwbaarheidsanalyses blijkt dat de vragenlijst gericht op betekenisgeving een goede interne validiteit heeft (0.892), terwijl uit de vragenlijst gericht op effectiviteit van verandering een vraag verwijderd diende te worden om een goede interne validiteit te behalen (0.708).

Uit de uitgevoerde correlatie analyse valt af te leiden dat er een significante positieve samenhang is (0.438) tussen de afhankelijke variabele 'effectiviteit van verandering' en de onafhankelijke variabele 'betekenisgeving'.

Hoofdstuk 5 Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat er een significante positieve samenhang is tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering. Beide variabelen zijn gemeten met gevalideerde vragenlijsten.

De uitkomst van dit onderzoek is in overeenstemming met de conclusie die Balogun (2003) uit haar onderzoek trekt. Zij beargumenteert namelijk dat de uitkomst van verandering wordt beïnvloed door de betekenisgeving aan verandering door middenmanagers. Ook Floyd en Wooldridge (1994) beargumenteren dat betekenisgeving van middenmanagers een belangrijke (strategische) rol speelt bij verandering. Het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia (1993), dat als uitgangspunt voor dit onderzoek is gekozen, concludeert dat er samenhang is tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering in de zorgsector. Dit huidige onderzoek laat zien dat er ook bij verandering in een organisatie in de financiële branche samenhang bestaat tussen beide variabelen. De mate van betekenisgeving in het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia was 4.75 op een zevenpuntschaal, waarbij de dimensie 'controleerbaar' hoger scoorde dan de dimensie 'positief winnen'. In dit huidige onderzoek is de mate van betekenisgeving bij benadering gelijk (4.73) aan de gemiddelde uitkomst van Thomas, Clark en Gioia. Echter scoort de dimensie 'controleerbaar' lager dan de dimensie 'positief winnen'. Dit verschil zou verklaard kunnen doordat Thomas, Clark en Gioia geen gebruik hebben gemaakt van een echte verandering, maar een tweetal voorbeeld casussen die in de werkelijkheid voor zouden kunnen komen, terwijl dit huidige onderzoek zich richt op een daadwerkelijk geïmplementeerde verandering. Dit verschil zou kunnen ontstaan doordat respondenten een verandering anders beoordelen op het moment dat zij het veranderproces echt beleefd hebben in plaats van fictief te beoordelen. Daarnaast zouden factoren zoals demografische en sociale gegevens een beïnvloedende rol kunnen spelen. Thomas, Clark en Gioia hebben de vragenlijst gericht op betekenisgeving afgenomen onder CEO's, terwijl in dit huidige onderzoek het middenmanagement en teamleiders de enquête hebben ingevuld. Daarnaast hebben de respondenten uit het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia gemiddeld gezien meer werkervaring (12 jaar) dan de managers uit dit onderzoek (9 jaar).

Deelvragen

De eerste deelvraag: "*Welke criteria worden er gehanteerd voor een beoordeling van de effectiviteit van verandering?*" analyseert de interne validiteit van de criteria die worden gehanteerd om de afhankelijke variabele 'effectiviteit van verandering' te meten. De in dit onderzoek gebruikte vragenlijst van Nutt (1998) meet 'effectiviteit van verandering' in drie dimensies: "implementatiegraad", "toegevoegde waarde" en "efficiëntie in tijd" met behulp van een vragenlijst. De interne validiteit van deze vragen is met behulp van een betrouwbaarheidsanalyse onderzocht. Uit deze analyse is gebleken dat de interne validiteit onvoldoende was. Na de vraag "*Tijdens het verandertraject zijn er niet te veel mensen bij betrokken geweest*" gericht op de dimensie 'efficiëntie in tijd' te hebben verwijderd, is de interne validiteit als voldoende beschouwd. De andere vragen kunnen als criteria voor effectiviteit van verandering worden beschouwd.

De tweede deelvraag: "*Welke criteria worden er gehanteerd voor een beoordeling van betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie?*" analyseert de criteria die worden gehanteerd om de onafhankelijke variabele 'betekenisgeving' te meten. De gebruikte vragenlijst van Thomas, Clark en Gioia (1993) meet betekenisgeving in twee dimensies: "positief winnen" ten opzichte van "negatief verliezen" en "controleerbaar" ten opzichte van "oncontroleerbaar". Uit de betrouwbaarheidsanalyse is gebleken dat de interne validiteit goed is. Alle vragen kunnen daarom als criteria voor betekenisgeving worden gehanteerd.

De laatste deelvraag: "Welke conclusies kunnen worden getrokken op basis van theorie en werkelijkheid?" behandelt de conclusies die getrokken kunnen worden uit dit huidige onderzoek in relatie tot de onderzoeken van Balogun (2003), Floyd en Wooldridge (1994) en Thomas, Clark en Gioia (1993). De gemiddelde mate van betekenisgeving in dit huidige onderzoek is vrijwel gelijk aan het onderzoek van Thomas, Clark en Gioia. Zowel uit eerdere onderzoeken als uit dit onderzoek blijkt dat er een significant verband is tussen betekenisgeving en effectiviteit van verandering. Dit betekent dat er binnen bedrijven rekening moet worden gehouden met het betekenisgevingproces dat bij middenmanagers plaatsvindt, op het moment dat verandering effectief binnen de organisatie moet worden doorgevoerd. Het topmanagement zou (meerdere) bijeenkomsten kunnen organiseren zodat er zoveel mogelijk één gezamenlijke gedeelde betekenis wordt gecreëerd door de middenmanagers. Voornamelijk bij financiële organisaties, zoals de organisatie gebruikt in dit onderzoek, omdat daar verandering meestal planmatig wordt doorgevoerd (Werkman, Boonstra en Elving, 2005). Ook de rol van communicatie onder middenmanagers is van groot belang in het betekenisgevingproces (Balogun, 2003; Isabella, 1990). Dit zou in verder onderzoek beter in kaart kunnen worden gebracht.

Hypotheses

De uitkomsten van de correlatie analyses met betrekking tot de hypothesen in dit onderzoek verschillen onderling. Betekenisgeving gemeten in termen van 'controleerbaar' blijkt de hoogste positieve samenhang te hebben met effectiviteit van verandering gemeten in termen van 'toegevoegde waarde'. Ook betekenisgeving gemeten in termen van 'positief winnen' heeft een hoge positieve samenhang met effectiviteit van verandering gemeten in termen van 'toegevoegde waarde'. Daarentegen is het verband tussen de variabele betekenisgeving gemeten in termen van 'positief winnen' of in termen van 'controleerbaar' en de variabele effectiviteit van verandering gemeten in termen van 'implementatie' minder significant. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de verandering nog maar relatief kort geleden geïmplementeerd is. Een lage score op de vraag of men al gewend is aan de nieuwe organisatie zou hier een indicator voor kunnen zijn.

Het verband tussen betekenisgeving gemeten in termen van 'positief winnen' of in termen van 'controleerbaar', en effectiviteit van verandering gemeten in termen van 'efficiëntie' is niet significant. Dit zou verklaard kunnen worden door de lage interne validiteit van de vraag betreffende de effectiviteit van verandering gemeten in 'efficiëntie'.

5.1 Beperkingen

De resultaten van dit onderzoek hebben een aantal beperkingen. Ten eerste is dit een retrospectief onderzoek. Dit betekent dat de respondenten andere antwoorden met betrekking tot betekenisgeving op de vragenlijst zouden kunnen geven als de verandering wel goed is geïmplementeerd dan als dat niet het geval zou zijn. De verandering in dit onderzoek heeft geen hoge score gekregen op de effectiviteit van verandering. De antwoorden die respondenten in de vragenlijst hebben gegeven zou hierdoor kunnen zijn beïnvloed. Daarnaast hebben een aantal vragen betrekking op de situatie in het verleden. Als de respondenten deze situatie anders hebben onthouden dan dat de werkelijke situatie was, dan zou dat de resultaten hebben kunnen beïnvloeden.

Ten tweede hoeft de aangetoonde correlatie niets over een causaal verband te zeggen. Andere factoren zouden namelijk een rol kunnen spelen. Een beïnvloedende factor zou bijvoorbeeld werkervaring kunnen zijn. Bij betekenisgeving spelen de eerdere ervaringen die een middenmanager met verandering heeft gehad een belangrijke rol. Als een middenmanager meerdere veranderingen heeft meegemaakt, die grotendeels niet

succesvol zijn geïmplementeerd, dan zou zijn interpretatie van een nieuwe verandering hierdoor al negatief beïnvloedt kunnen zijn.

Ten derde is het mogelijk dat de gebruikte dimensies voor de variabele betekenisgeving niet alle aspecten van het complexe betekenisgevingproces bevatten (Thomas, Clark en Gioia, 1993). Het betekenisgevingproces is zo een ingewikkeld en complex proces dat de mogelijkheid bestaat dat de gebruikte dimensies niet het volledige spectrum van de variabele in kaart heeft kunnen brengen.

5.2 Aanbevelingen

Uit dit onderzoek blijkt dat bij het succesvol doorvoeren van verandering in organisaties, betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie een belangrijke rol speelt. Het topmanagement en eventuele externe verandermanagers dienen rekening te houden met betekenisgeving van het middenmanagement of dienen dit te beïnvloeden om de effectiviteit van de verandering te verhogen. Isabella (1990) noemt dit in haar onderzoek '*triggers*' die ervoor zorgen dat managers van de ene betekenisgevingfase naar de andere gaan.

De invloed die betekenisgeving heeft op de dimensie van effectiviteit van verandering, 'efficiëntie gemeten in tijd', dient nog verder onderzocht te worden. In dit onderzoek is daar geen conclusie uit naar voren gekomen, doordat de vraagstelling die deze dimensie meet uit de vragenlijst verwijderd is om de betrouwbaarheid van de enquête te verhogen.

Het betrekken van meerdere organisaties in een onderzoek draagt bij aan de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de resultaten. Ook zou het uitvoeren van een onderzoek naar de invloed van betekenisgeving op verschillende type veranderingen of in andere branches kunnen bijdragen aan de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de uitkomsten. Er zou dan dankzij dergelijk onderzoek meer bewijs worden gevonden voor het verband tussen beide variabelen ongeacht de type organisatie, verandering of branche.

Tenslotte is het aan te bevelen om de invloed van andere aspecten van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering te onderzoeken. Een aspect zou de communicatie die middenmanagers onderling hebben, kunnen zijn (Balogun, 2003). Een ander aspect zou bijvoorbeeld de invloed van de wijze waarop de verandering voor het eerst bekend wordt gemaakt aan de middenmanagers kunnen zijn.

Bronnenlijst

1. Alexander, L.D. (1991). Strategy of implementation: Nature of the problem. *International Review of Strategic Management*, 2(1), 73-91
2. Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83
3. Brown, A. D. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45 – 75.
4. Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279 – 295.
5. Dutton, J.E., & Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational actions. *Academy of Management Review*, 12(1), 76 – 90.
6. Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
7. Frahm, J. A., & Brown, K. A. (2005). *Building an organizational change communication theory*. Brisbane: Queensland University of technology, faculty of business.
8. Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organisations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541 – 570.
9. Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433 – 448.
10. Gioia, D. A. (1986). Conclusion: The state of the art in organizational social cognition: a personal view. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp.336 – 356). San Francisco: Jossey-Bass.
11. Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, 363-383.
12. Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1(1), 66-73.
13. Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering* (4^{de}), Den Haag, SDU uitgevers.
14. Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-81.
15. Ikavalko, H., & Aaltonen, P. (2001). *Middle managers' role in strategy implementation – Middle managers view*. Helsinki: Helsinki Universiteit van Technologie.
16. Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
17. Janczak, S. M. (1999). *Knowledge integration: A new approach to the role of middle management*. Montreal: University of Montreal, Business Administration.
18. Kanter, R.M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 1-15.

19. Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55 - 98.
20. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59 - 67.
21. Langley, A. (1995). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
22. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
23. Malina, M.A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
24. McNish, M. (2002). Guidelines for managing change: a study of their effects on the implementation of new information technology projects in organizations. *Journal of change management*, 2(3), 201-211.
25. Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368.
26. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decisions. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246 - 275.
27. Nielsen, M.F. (2009). Interpretative management in business meetings. *Journal of Business Communication*, 46(1), 23 - 56.
28. Nutt, P. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, 35(2), 213-240.
29. Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
30. Riege, A., & Zulpo, M. (2007). Knowledge transfer process cycle: Between factory floor and middle management. *Australian Journal of Management*, 32(2), 293-314.
31. Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413 - 1441.
32. Schaafsma, H. (1997). A networking model of change for middle managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), 41-49.
33. Strikwerda, J. (2005). Marginalisering van change management. *Holland Management Review*, 22(101), 17-31.
34. Ten Have, S., & Visser, C. (2004). Naar een productief veranderperspectief - van mislukking naar succes. *Holland Management Review*, 98, 32 - 47.
35. Thomas, J.B., Clark, S.M., & Gioia, D.A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of management journal*, 36(2), 239 - 270.
36. Thomas, J.B., & McDaniel, R.R. Jr. (1990). Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33(2), 286 - 306.
37. Valentino, C. L. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393 - 404.
38. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377 - 1404.
39. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510 - 540.
40. Ven, A.H., & M.S. Poole (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.

41. Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4^{de} ed.). Den Haag: Uitgeverij Lemma.
42. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londen: Sage Publications.
43. Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review psychology*, 50, 361 – 368.
44. Werkman, R.A., Boonstra J.J., & Elving, W. (2005). Complexiteit en weerbaarheid in veranderprocessen. *Management en Organisatie*, 5, 5-25.

Bijlage

De vragenlijst die gebruikt gaat worden voor het onderzoek staat hieronder weergegeven. Voordat aan de respondent(en) wordt gevraagd de vragenlijst in te vullen, legt de onderzoeker de achtergrond van het onderzoek uit, zodat de respondent volledig het doel van het onderzoek begrijpt. Daarnaast wordt ook de verandering binnen de organisatie benoemd. De vragen met een "*" richten zich op de variabele: positief winnen. De vragen met een "^" richten zich op de variabele: controleerbaar. Deze kenmerken zijn alleen in de vragenlijst in de onderzoeksofzet aangebracht. In de lijst voor de respondenten is dit onderscheid niet gemaakt.

Vragenlijst 1 betekenisgeving

Wat is uw geslacht?	Man / vrouw						
Wat is uw leeftijd?	... jaar						
Wat is uw functie binnen de organisatie?						
Wat was uw rol tijdens de verandering?						
Hoe lang werkt u bij uw huidige werkgever?	... jaar						
	Geheel mee eens	Mee eens	Redelijk mee eens	Gemiddeld mee eens	Redelijk mee eens	Mee eens	Geheel mee eens
Tot op welke hoogte zou Delta Lloyd...							
1.* Ervan uitgaan dat er winstpunten te behalen zijn uit de verandering?							
2.* De verandering als negatief bestempelen?							
3.^ Een keuze hebben om wel of niet iets aan de verandering te doen?							
4.* Vinden dat de situatie in de toekomst beter zal zijn dankzij de verandering?							
5.* De verandering als iets positiefs beschouwen?							
6.^ Vinden dat zij in staat is de verandering door te voeren?							
7.* De verandering beschouwen als het hebben van positieve implicaties op de toekomst?							
8.* Vinden dat er een grote kans is dat er veel verloren zal gaan?							
9.^ Vinden dat zij de verandering kan managen in plaats van dat de verandering haar managet?							
10.^ Beperkt zijn in hoe de verandering geïnterpreteerd zou kunnen worden?							

11.^ Vinden dat de wijze waarop de situatie wordt opgelost een kwestie van geluk is?							
12.* Ervan uitgaan dat er een grote kans is dat er veel te winnen valt?							
13.* De verandering als een potentieel verliezen benoemen?							
14.* De verandering als iets positiefs benoemen?							
15.* De verandering beschouwen als het hebben van negatieve implicaties voor de toekomst?							

Vragenlijst 2 effectiviteit van verandering

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Redelijk	Mee eens	Geheel mee eens
1. Ik ben gewend aan de nieuwe manier van werken en de nieuwe organisatie die ontstaan is als gevolg van de verandering.					
2. Iedereen kan zich in het doel van de verandering goed vinden.					
3. Mijn mening is dat de verandering volledig geslaagd is.					
4. Na de doorvoering van de verandering werkt de afdeling effectiever dan voorheen.					
5. Naar mijn mening is het gehele verandertraject binnen de geplande tijd uitgevoerd.					
6. Tijdens het verandertraject zijn er niet te veel mensen bij betrokken geweest.					

Analyse bijlagen

Betrouwbaarheidsanalyses

Betrouwbaarheidsanalyse van de betekenisgeving:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0

Betekenisgeving door de middenmanager
De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering

Excluded ^a	0	.0
Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.892	.891	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
poswin1	5.29	1.929	42
poswin2	5.40	1.515	42
cont1	3.48	1.903	42
poswin3	5.26	1.862	42
poswin4	5.24	1.665	42
cont2	5.05	1.513	42
poswin5	5.10	1.650	42
poswin6	3.88	1.824	42
cont3	4.36	1.722	42
cont4	4.36	1.936	42
cont5	4.76	1.750	42
poswin7	4.55	2.166	42
poswin8	4.98	1.854	42
poswin9	4.81	1.954	42
poswin10	4.45	1.966	42

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.730	3.476	5.405	1.929	1.555	.306	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
poswin1	65.67	248.618	.736	.863	.877

Case Processing Summary

		N	%			
Cases	Valid	42	100.0			
	Excluded ^a	0	.0			
	Total	42	100.0			
poswin2		65.55	260.205	.708	.794	.880
cont1		67.48	304.256	-.162	.690	.913
poswin3		65.69	250.024	.741	.803	.877
poswin4		65.71	263.868	.564	.736	.885
cont2		65.90	290.625	.081	.603	.901
poswin5		65.86	260.272	.641	.691	.882
poswin6		67.07	251.239	.736	.838	.878
cont3		66.60	265.222	.516	.826	.887
cont4		66.60	280.491	.199	.557	.900
cont5		66.19	253.963	.719	.888	.879
poswin7		66.40	243.174	.729	.832	.877
poswin8		65.98	250.463	.736	.878	.878
poswin9		66.14	243.784	.812	.906	.874
poswin10		66.50	246.159	.764	.824	.876

Betrouwbaarheidsanalyse van de effectiviteit:
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.544	.598	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	42	100.0

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
effec1	2.45	.942	42
effec2	2.17	.908	42
effec3	1.83	.730	42
effec4	2.43	.941	42
effec5	3.14	1.389	42
effec6	3.21	1.200	42

Inter-Item Correlation Matrix

	effec1	effec2	effec3	effec4	effec5	effec6
effec1	1.000	.309	.502	.574	.136	-.196
effec2	.309	1.000	.411	.371	.502	-.123
effec3	.502	.411	1.000	.391	.265	-.348
effec4	.574	.371	.391	1.000	.195	-.105
effec5	.136	.502	.265	.195	1.000	.098
effec6	-.196	-.123	-.348	-.105	.098	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Item
Item Means	2.540	1.833	3.214	1.381	1.753	.295	
Item Variances	1.084	.533	1.930	1.398	3.625	.259	
Inter-Item Covariances	.180	-.305	.634	.939	-2.080	.068	

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.24	11.893	3.449	6

Betrouwbaarheidsanalyse van de effectiviteit zonder vraag *effec6*:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.742	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
effec1	2.45	.942	42
effec2	2.17	.908	42
effec3	1.83	.730	42
effec4	2.43	.941	42
effec5	3.14	1.389	42

Inter-Item Correlation Matrix

	effec1	effec2	effec3	effec4	effec5
effec1	1.000	.309	.502	.574	.136
effec2	.309	1.000	.411	.371	.502
effec3	.502	.411	1.000	.391	.265
effec4	.574	.371	.391	1.000	.195
effec5	.136	.502	.265	.195	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.405	1.833	3.143	1.310	1.714	.233	5
Item Variances	1.012	.533	1.930	1.398	3.625	.285	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.02	11.682	3.418	5

Correlatie analyse

Correlatie analyse van de effectiviteit:
Correlations

		Correlations					
		effec1	effec2	effec3	effec4	effec5	effec6
effec1	Pearson Correlation	1	.309*	.502**	.574**	.136	-.196
	Sig. (2-tailed)		.047	.001	.000	.391	.214
	N	42	42	42	42	42	42
effec2	Pearson Correlation	.309*	1	.411**	.371*	.502**	-.123
	Sig. (2-tailed)	.047		.007	.016	.001	.438
	N	42	42	42	42	42	42
effec3	Pearson Correlation	.502**	.411**	1	.391*	.265	-.348*
	Sig. (2-tailed)	.001	.007		.010	.090	.024
	N	42	42	42	42	42	42
effec4	Pearson Correlation	.574**	.371*	.391*	1	.195	-.105
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.010		.217	.508
	N	42	42	42	42	42	42
effec5	Pearson Correlation	.136	.502**	.265	.195	1	.098
	Sig. (2-tailed)	.391	.001	.090	.217		.536
	N	42	42	42	42	42	42
effec6	Pearson Correlation	-.196	-.123	-.348*	-.105	.098	1
	Sig. (2-tailed)	.214	.438	.024	.508	.536	
	N	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regressie analyse

Regressie analyse van de betekenisgeving en de effectiviteit:
Regression

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	X_Totaal ^a		.Enter
---	-----------------------	--	--------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y_Totaal

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.438	.191	3.111	.004

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.722	1	91.722	9.474	.004 ^a
	Residual	387.254	40	9.681		
	Total	478.976	41			

a. Predictors: (Constant), X_Totaal

b. Dependent Variable: Y_Totaal

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	5.867	2.057		2.852	.007	1.710	10.025
	X_Totaal	.087	.028	.438	3.078	.004	.030	.144

a. Dependent Variable: Y_Totaal

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in positief winnen en de effectiviteit uitgedrukt in implementatiegraad:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xpw ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Yi

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.368	.136	1.409	.016

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.465	1	12.465	6.277	.016 ^a
	Residual	79.439	40	1.986		
	Total	91.905	41			

a. Predictors: (Constant), Xpw

b. Dependent Variable: Yi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.743	.780		3.517	.001
	Xpw	.038	.015	.368	2.505	.016

a. Dependent Variable: Yi

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in controleerbaar en de effectiviteit uitgedrukt in implementatiegraad:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xc ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Yi

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.328	.108	1.432	.034

ANOVA^b

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				Sig. F Change		
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.888	1	9.888	4.823	.034 ^a
	Residual	82.017	40	2.050		
	Total	91.905	41			

a. Predictors: (Constant), Xc

b. Dependent Variable: Yi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.966	1.228		1.601	.117
	Xc	.121	.055	.328	2.196	.034

a. Dependent Variable: Yi

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in positief winnen en de effectiviteit uitgedrukt in toegevoegde waarde:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xpw ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Yw

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
				Sig. F Change	
1	.425	.181	1.281	.005	

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.479	1	14.479	8.823	.005 ^a
	Residual	65.640	40	1.641		

Betekenisgeving door de middenmanager
De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
				Sig. F Change	
Total			80.119	41	

- a. Predictors: (Constant), Xpw
b. Dependent Variable: Yw

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.240	.709		3.160	.003
	Xpw	.041	.014	.425	2.970	.005

- a. Dependent Variable: Yw

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in controleerbaar en de effectiviteit uitgedrukt in toegevoegde waarde:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xc ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Yw

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.476	.226	1.245	.001

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.119	1	18.119	11.690	.001 ^a
	Residual	62.000	40	1.550		
	Total	80.119	41			

- a. Predictors: (Constant), Xc
b. Dependent Variable: Yw

Betekenisgeving door de middenmanager
De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.671	1.068		.628	.533
	Xc	.163	.048	.476	3.419	.001

a. Dependent Variable: Yw

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in positief winnen en de effectiviteit uitgedrukt in efficiëntie in tijd:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xpw ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Ye

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.205	.042	1.377	.192

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.337	1	3.337	1.761	.192 ^a
	Residual	75.806	40	1.895		
	Total	79.143	41			

a. Predictors: (Constant), Xpw

b. Dependent Variable: Ye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	--	-----------------------------	---------------------------	---	------

Betekenisgeving door de middenmanager
De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				Sig. F Change		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.172	.762		2.851	.007
	Xpw	.020	.015	.205	1.327	.192

a. Dependent Variable: Ye

Regressie analyse van de betekenisgeving uitgedrukt in controleerbaar en de effectiviteit uitgedrukt in efficiëntie in tijd:

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Xc ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Ye

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
				Sig. F Change
1	.086	.007	1.401	.587

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.588	1	.588	.300	.587 ^a
	Residual	78.555	40	1.964		
	Total	79.143	41			

a. Predictors: (Constant), Xc

b. Dependent Variable: Ye

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	2.496		

Betekenisgeving door de middenmanager
De invloed van betekenisgeving op de effectiviteit van verandering

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				Sig. F Change		
Xc		.029	.054	.086	.547	.587

a. Dependent Variable: Ye