

# Succesvol communiceren bij veranderingen

---

*Een onderzoek naar de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het commitment ten aanzien van een verandering*

Ellen Prummel (S0183016)  
Universiteit Twente  
Master Communication  
Studies

Afstudeercommissie  
Dr. H.A. van Vuuren  
S. Janssen MSc

Opdrachtgever  
Openbaar Ministerie  
Mcc. E.I. Schaddelee  
Mr. M.C.W. Horstink  
V.J. Hoen

Enschede, 10 juni 2011

**UNIVERSITEIT TWENTE.**

**OPENBAAR MINISTERIE**

## Voorwoord

Eindelijk. Eindelijk kan ik zeggen dat mijn scriptie af is en daarmee sluit ik tevens de master Communication Studies af. Het was niet altijd makkelijk. De studie verliep niet helemaal zoals gepland, privéomstandigheden gooiden roet in het eten en ook de afsluitende scriptie nam meer tijd in beslag dan ik vooraf had bedacht. Maar nu kan ik toch zeggen dat ik zowel de scriptie als mijn studie afgerond heb. En daar ben ik trots op.

Uiteraard hoort bij deze scriptie een woord van dank. Als eerste wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Suzanne Janssen en Mark van Vuuren, bedanken voor hun kritische blik, het meedenken en de waardevolle tips. Daarnaast ook een woord van dank richting Joost Verhoeven, die mij in de beginfase heeft begeleid, maar halverwege mijn afstudeertraject een baan kreeg bij de Universiteit van Amsterdam en het begeleidingsstokje heeft overgedragen aan Mark van Vuuren.

Verder wil ik Esther Schaddelee, Valentine Hoen en Mariëtte Horstink bedanken voor de mogelijkheid die zij mij hebben geboden vanuit het Openbaar Ministerie om dit onderzoek te doen. Ook bedank ik mijn directe collega's in Arnhem en Zutphen, voor de mogelijkheid die zij mij hebben geboden om ruim drie jaar lang tijd in deze studie te steken. Al die vrije dagen waarop zij mij moesten vervangen.

Iemand die ik nog heel graag persoonlijk had willen bedanken is mijn moeder, maar dat kan helaas niet meer. Ze was zo trots toen ik aankondigde weer een studie te gaan doen, naast mijn baan bij het Openbaar Ministerie. Ze was altijd belangstellend naar hoe het ging en erg trots als ik de tentamens weer had gehaald. Helaas kan ze niet meemaken dat ik de handtekening onder mijn bul zet. Maar toch: Mam, bedankt! Uiteraard bedank ik mijn vader en zusje voor de getoonde interesse en steun tijdens de afgelopen (ruim) drie jaar. Niels, bedankt voor de steun de afgelopen maanden.

En nu? Nu ga ik vooral genieten van de vele vrije tijd die ik zal hebben en ga ik me richten op een volgend doel.

Ellen Prummel

## Samenvatting

Dit onderzoek focust op de invloed van verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op de effectiviteit van de communicatie, gemeten in affectief, continuïteits- en normatief commitment. Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van drie strategieën voor veranderingscommunicatie: actieve informatievoorziening, participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening.

Met behulp van online vragenlijsten (n = 175) is het verband onderzocht tussen verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie en affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Daarbij is ook gekeken of participatie in de verandering van invloed is op deze verbanden.

De resultaten laten zien dat respondenten die participeren in een verandering hoger scoren op affectief en normatief commitment en op de aspecten van de strategieën voor veranderingcommunicatie (actieve informatievoorziening, participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening) dan respondenten die niet participeren in de verandering. Het onderzoek toont een positief verband aan tussen actieve informatievoorziening en affectief commitment aan verandering. De andere twee aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie zijn geen voorspeller van één van de drie vormen van commitment aan verandering. Of een respondent wel of niet participeert in een verandering, is niet van invloed op het aangetoonde verband tussen actieve informatievoorziening en affectief commitment aan verandering.

## Summary

This study focuses on the influence of different aspects of strategies of change communication on the effectiveness of communication, measured in affective commitment to change, continuance commitment to change and normative commitment to change. This study used three strategies of change communication: active information supply, participation and expectations and selective information supply.

Using online questionnaires (n = 175) the relationship between the different aspects of strategies of change communication and the three components of commitment to change is investigated. It is also examined whether the participation in the change influence these relationships.

The results show that respondents who participate in a change have higher scores than respondents who don't participate, on affective and normative commitment and on the different aspects of strategies of change communication (active information supply, participation and expectations and selective information supply). Another conclusion from the results is that active information supply is predictive of affective commitment to change. The other two aspects of strategies of change communication are not a predictor of one of the aspects of commitment to change. Whether or not a respondent participates in a change does not influence the demonstrated relationship between active information supply and affective commitment to change.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	6
1.1	Aanleiding .....	6
1.2	Doelstelling en probleemstelling.....	7
2.	Theoretisch kader.....	8
2.1	Commitment .....	8
2.2	Commitment aan verandering .....	9
2.3	Antecedenten voor commitment aan verandering.....	11
2.4	Strategieën voor veranderingscommunicatie .....	14
2.5	Hypothesen .....	17
3.	Methode.....	23
3.1	Respondenten .....	23
3.2	Procedure .....	24
3.3	Instrument.....	24
4.	Resultaten.....	29
4.1	Beschrijvende resultaten.....	29
4.2	Toetsende resultaten .....	32
5.	Conclusie en discussie .....	36
5.1	Conclusie .....	36
5.2	Discussie .....	40
5.3	Aanbevelingen.....	42
	Referenties .....	44
	Bijlagen .....	47
	Bijlage 1: Achtergrondinformatie Openbaar Ministerie en intensiveringsprogramma's .....	48
	Bijlage 2: Survey .....	53

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Elke organisatie implementeert organisatieveranderingen; van de invoering van een nieuw computersysteem tot een reorganisatie. Niet elke verandering heeft dezelfde omvang, maar wat wel voor elke verandering geldt, is dat deze van invloed is op de medewerkers (Cornelissen, 2008). Wanneer een organisatie besluit een verandering door te voeren, nemen de medewerkers een bepaalde houding aan ten aanzien van deze verandering. De houding van medewerkers is enorm belangrijk voor het al dan niet slagen van een verandering. Als de medewerkers een positieve houding hebben ten aanzien van de verandering is er sprake van commitment (Coetsee, 1999). Belangrijke veranderingen worden pas succesvol als individuen zich committeren aan de veranderingsinitiatieven (Hinduan, Wilson, Moss & Scannell, 2009). Conner & Patterson (1982) zeggen over commitment aan verandering: Een gebrek aan commitment bij de medewerkers is de belangrijkste veroorzaker van mislukte verandertrajecten.

Er zijn verschillende antecedenten voor commitment aan verandering; informatievoorziening over de verandering, participatie in het veranderingsproces, kennis over de verandering, communicatie, sociale steun van bijvoorbeeld collega's, waargenomen persoonlijke impact van de verandering (o.a. Coetsee, 1999; Gao, Waynor & O'Donnell, 2009; Wanberg & Banas, 2000). Een aantal onderzoekers (o.a. Herscovitch & Meyer, 2002; Chen & Wang, 2007; Conway & Monks, 2008; Neves & Caetano, 2009) heeft onderzoek gedaan naar antecedenten van commitment aan verandering uitgesplitst op basis van het three-component model of commitment: Affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Hieruit komt onder meer naar voren dat communicatiestrategieën van invloed zijn op de drie vormen van commitment aan verandering.

Zowel in onderzoek naar commitment aan verandering in het algemeen als in onderzoek naar commitment aan verandering uitgesplitst in drie componenten wordt communicatie als een belangrijke antecedent genoemd. Op welke manier de communicatie over een verandering dient te worden ingezet, is in eerste instantie afhankelijk van het type organisatie en het soort verandering. Diverse onderzoekers (o.a. Clampitt, DeKoch & Cashman, 2000; Cornelissen, 2008) hebben strategieën voor veranderingscommunicatie opgesteld.

Een veelgebruikt aspect in strategieën voor veranderingscommunicatie is de participatie (in besluitvorming) van medewerkers. Dit wordt gezien als een belangrijke succesfactor voor commitment aan verandering. Echter er zijn meer aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie die van invloed kunnen zijn, maar deze blijven onderbelicht in de huidige literatuur. De meeste onderzoeken richten zich niet op een veelheid van de achterliggende aspecten

van de communicatie die van invloed kunnen zijn op commitment aan verandering, waardoor er geen compleet beeld ontstaat. Daarnaast bestaat er weinig literatuur die specifiek beschrijft welke combinatie van aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie van invloed is op het multidimensionale begrip commitment aan verandering; affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Onderzoekers richten zich of op het eendimensionale begrip commitment aan verandering of op slechts één antecedent van het multidimensionale begrip commitment aan verandering. In dit onderzoek wordt het uitgangspunt gehanteerd dat commitment aan verandering een multidimensionaal begrip is. Het onderzoek richt zicht op invloed van een combinatie van verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op het multidimensionale begrip commitment aan verandering.

## 1.2 Doelstelling en probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de invloed van verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op de effectiviteit van de communicatie, gemeten in affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Er is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, dat is uitgevoerd bij het Openbaar Ministerie (OM). Bij het OM loopt momenteel een groot project over de verbetering van de bestrijding van bepaalde vormen van criminaliteit. Dit gebeurt door middel van de intensiveringsprogramma's. Deze programma's brengen voor bepaalde functiegroepen veranderingen in de werk- en denkwijze met zich mee. Meer informatie over het OM en de intensiveringsprogramma's staat in bijlage 1.

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

*Welke aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie zijn van invloed op het affectief, continuïteits- en normatief commitment van medewerkers ten aanzien van een verandering?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is deze onderverdeeld in deelvragen, die de basis vormen voor het onderzoek. De volgende deelvragen zijn afgeleid van de hoofdvraag:

1. *Hoe is de kennis van de medewerkers over de intensiveringsprogramma's?*
2. *Hoe is het (affectief, continuïteits- en normatief) commitment van de medewerkers ten aanzien van de intensiveringsprogramma's?*
3. *Hoe waarderen de medewerkers de communicatie over de intensiveringsprogramma's?*
4. *Is er een verschil tussen de medewerkers die participeren in de intensiveringsprogramma's en medewerkers die niet participeren in de intensiveringsprogramma's?*

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Commitment

Het management van een organisatie wil graag dat de neuzen van alle medewerkers dezelfde kant op staan en dat dit past bij de missie, visie en doelen van de organisatie. Een positieve houding ten aanzien van de strategische richting van de organisatie is cruciaal bij het creëren van dit gewenste gedrag. Een bepaald type positieve houding is commitment. Andere typen van positieve houding zijn vertrouwen in het management, vertrouwen in collega's en interpersoonlijk vertrouwen in de algemene organisationele context (De Ridder, 2004). Commitment kan worden omschreven als 'the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization' (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 226) of 'the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization' (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat commitment aan de organisatie bijdraagt aan de motivatie van medewerkers, de prestaties van medewerkers verhoogt, het verzuim van medewerkers reduceert en zorgt dat medewerkers minder snel een andere baan zoeken (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes, Tanis & De Wit, 2001).

#### Three-component model of commitment

Volgens Meyer & Allen (1991) zijn er drie typen commitment te onderscheiden, ook wel het three-component model of commitment genoemd:

- Affectief commitment: verwijst naar de emotionele verbondenheid en identificatie met de organisatie. Medewerkers met sterk affectief commitment willen graag bij de organisatie blijven horen.
- Continuïteitscommitment: betreft de inschatting van een individu over de kosten die een vertrek uit de organisatie met zich meebrengt. Medewerkers met alleen continuïteitscommitment blijven bij de organisatie, omdat zij de kosten van een vertrek uit de organisatie hoger inschatten dan van het bij de organisatie blijven.
- Normatief commitment: verwijst naar de verplichting die een medewerker voelt om bij de organisatie te blijven.

Commitmentonderzoek richtte zich van oorsprong op commitment aan de organisatie, maar de terreinen waarop naar commitment wordt gekeken, worden steeds diverser. Zo is er onder meer onderzoek gedaan naar commitment aan beroep(sgroepen) (Jackson, Stafford, Banks & Warr, 1983), commitment aan afdelingen of teams, commitment aan leidinggevenden (Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004) en commitment aan verandering (Conner, 1992).



Door onderzoek te richten op bepaalde foci, kunnen de uitkomsten een belangrijke bijdrage leveren aan kennis over commitment ten aanzien van dat specifiek onderwerp. Voor organisaties kan dit van belang zijn, omdat commitment niet altijd gaat over commitment aan de organisatie. Het kan zijn dat een organisatie juist het commitment wil verbeteren binnen een bepaalde afdeling. Of dat er een verandering gaat plaatsvinden binnen de organisatie, waaraan medewerkers zich moet committeren om de verandering te laten slagen. Dit onderzoek focust op het onderwerp commitment aan verandering.

Commitment aan een organisatie betekent niet per definitie commitment aan een verandering (commitment to change). Iemand kan zich bijvoorbeeld wel committeren aan de organisatie waar hij werkt, maar niet aan een specifieke verandering die wordt geïmplementeerd in de betreffende organisatie. Commitment aan de organisatie en commitment aan een verandering kunnen elkaar wel wederzijds beïnvloeden (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

## **2.2 Commitment aan verandering**

Conner (1992) omschrijft commitment aan verandering als: 'de lijm die de vitale binding is tussen mensen en veranderingsdoelen'. Als er een verandering plaatsvindt binnen de (strategische) richting van een organisatie, is het van belang dat de medewerkers meegaan met deze verandering. Zij dienen een positieve houding te hebben ten aanzien van de verandering; zich te committeren aan de verandering. Belangrijke veranderingen worden pas succesvol als individuen zich committeren aan de veranderingsinitiatieven (Hinduan et al., 2009). Conner & Patterson (1982) zeggen over commitment aan verandering: Een gebrek aan commitment bij de medewerkers is de belangrijkste veroorzaker van mislukte verandertrajecten.

### **Commitment versus weerstand**

Als medewerkers zich niet committeren aan een verandering is er sprake van weerstand tegen verandering (resistance to change). Weerstand wordt vaak gezien als negatief, maar kan in bepaalde situaties ook een positief effect hebben voor een organisatie. Bijvoorbeeld door te bewerkstelligen dat de ontwerpers van de verandering worden gestimuleerd beter na te denken over de verandering en de bijbehorende motivatie en uitleg (Coetsee, 1999). Ook Oreg (2006) is van mening dat de negatieve blik op weerstand moet worden losgelaten en gefocust moet worden op hoe weerstand een bron of facilitator voor verandering kan zijn.

Net zoals commitment aan een organisatie bijdraagt aan een aantal positieve punten, zo heeft commitment ten aanzien van veranderingen ook bepaalde voordelen en weerstand bepaalde nadelen voor de organisatie. Commitment aan verandering bepaalt ten eerste het al dan niet slagen van het verandertraject (Hinduan et al., 2009; Conner & Patterson, 1982). Wanberg & Banas (2000)

beschrijven daarnaast dat de waargenomen druk door een verandering zorgt voor een toename van stress, wat wordt geassocieerd met een lagere werktevredenheid en toename van de intentie de organisatie te verlaten. Ook noemen zij afname van werkplezier, afname van organisatiecommitment en toename van de intentie de organisatie te verlaten. Irritatie op het werk is een ander gevolg bij medewerkers die een verandering ervaren als stressvol en frustrerend. Neves & Caetano (2009) noemen werktevredenheid, intentie tot verandering van baan en prestaties als gevolgen van commitment aan een verandering.

### **Three-component model of commitment to change**

Meyer, Allen & Smith (1993) hebben gekeken of het three-component model of commitment van Meyer & Allen (1991), welke is ontwikkeld in de context van organisatiecommitment, ook toepasbaar is op andere domeinen waarbinnen commitment wordt onderzocht. Het model blijkt generaliseerbaar te zijn voor verschillende domeinen.

Herscovitch & Meyer (2002) hebben gekeken naar dit model op een specifiek domein: commitment aan verandering. Om te zorgen dat het three-component model van Meyer & Allen (1991) toepasbaar is op andere domeinen, zoals veranderingen, hebben Herscovitch & Meyer (2002, p. 475) een algemene definitie geformuleerd voor commitment: 'Een mindset die een individu bindt aan een richting of actie met betrekking tot één of meerdere doelen'. Met deze algemene definitie van commitment omschrijven Herscovitch & Meyer (2002) affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering als volgt:

- Affectief commitment aan verandering: een verlangen om steun te verlenen aan de verandering op basis van het idee dat voor de medewerker eigen voordeel te behalen is.
- Continuïteitscommitment aan verandering: de erkenning dat het niet verlenen van steun aan de verandering, kosten met zich meebrengt voor de medewerker.
- Normatief commitment aan verandering: een gevoel van verplichting om steun te verlenen aan de verandering.

Overton & MacVicar (2008) gebruiken ditzelfde onderscheid. Zij zien affectief commitment als een zich eigen gemaakte status in de vorm van bepaalde eigen doelen. Voor continuïteitscommitment gebruiken ze de term instrumentaal commitment. Dit wordt omschreven als het teweeg brengen van acties, omdat de medewerker bepaalde beloningen of goedkeuring wil krijgen en straffen of afkeuring wil voorkomen. Normatief commitment doet zich voor als iemand acteert op basis plichtsgevoel en als hier geen gevolg aan wordt gegeven, een gevoel van wroeging ontstaat.

Herscovitch & Meyer (2002) concluderen dat affectief en normatief commitment aan verandering worden geassocieerd met meer steun voor de verandering dan continuïteitscommitment aan verandering. Verder concluderen zij dat commitment aan verandering sterker bijdraagt aan de voorspelling of medewerkers de verandering steunen dan organisatiecommitment.

De uitwerking van het begrip commitment aan verandering naar affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering door Herscovitch & Meyer (2002) laat zien dat medewerkers verschillende motiveringen kunnen hebben om een verandering te steunen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het three-component model of commitment to change, omdat de splitsing in motiveringen naar verwachting een completer beeld geeft waarom medewerkers een verandering al dan niet steunen dan wanneer het begrip als eendimensionaal wordt beschouwd. Als bekend is welke antecedenten bepalend zijn voor affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering, kan ook specifiek aandacht geschonken worden aan één van de componenten, als deze bijvoorbeeld goed of slecht scoort.

### **2.3 Antecedenten voor commitment aan verandering**

Er zijn verschillende wetenschappers geweest die hebben onderzocht welke factoren bepalen of er sprake is van commitment aan (of weerstand tegen) een verandering. Veel wetenschappers richtten zich daarbij op het eendimensionale begrip commitment aan verandering en niet op het multidimensionale begrip commitment aan verandering (affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering). Zo hebben Wanberg & Banas (2000) onderzoek gedaan naar de voorspellers van openheid van medewerkers richting verandering. Onder openheid richting verandering verstaan zij de bereidheid om de verandering te steunen en een positieve houding aan te nemen ten aanzien van de potentiële consequenties van de verandering. Zij noemen als voorspeller van openheid richting verandering:

- Informatie die medewerkers krijgen over de verandering.
- Participatie in de voorgenomen verandering.
- Veranderingsgerelateerde zelfwerkzaamheid (eigen bevoegdheid om te bepalen hoe met de verandering om te gaan).

Volgens Coetsee (1999) wordt commitment aan verandering bepaald door vijf factoren:

- Kennis: Kennis, vaardigheden en talenten van medewerkers en de methoden en technieken die gebruikt worden om het mogelijk te maken medewerkers te trainen, te ontwikkelen en te stimuleren om te groeien.

- Informatie: Verspreiding van informatie, het belang van deze informatie, de effectiviteit van de distributie van de informatie en het begrip en de acceptatie van de medewerkers.
- Empowerment: Creëren van kansen voor medewerkers om mee te werken bij het identificeren van problemen, het definiëren daarvan en het uitnodigen tot het leveren van input bij besluiten hoe werk gedaan moet worden, hoe methoden kunnen worden verbeterd en het overdragen van meer machten en verantwoordelijkheden naar medewerkers.
- Beloningen en herkenning: Erkenning, geven van beloningen, herkenning, belonen naar presteren en disciplinaire maatregelen.
- Gedeelde visie (doelen en waarden): Hoe duidelijk zijn de doelen en waarden geformuleerd, hoe effectief zijn ze overgebracht op de medewerkers en de mate waarin alle medewerkers deze doelen en waarden begrijpen en accepteren.

Gao, et al. (2009) noemen vijf factoren die bijdragen aan het omgaan met weerstand tegen een organisatieverandering:

- Educatie en communicatie: Verschaf informatie over het veranderingsproces aan alle stakeholders.
- Participatie en betrokkenheid: Bied de mogelijkheid om deel te nemen aan het veranderingsproces.
- Faciliteren en steun: Bied kansen en trainingen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.
- Verandering gedreven door een missie: Integreer psychologische verbeteringsfilosofieën met de praktijk.
- Noodzaak en onvermijdelijkheid: Benadruk telkens weer, via verschillende wegen, op formele en informele manier, de verandering.

Zowel Wanberg & Banas (2000), Coetsee (1999) en Gao, et al. (2009) noemen factoren die een rol spelen bij hoe de houding van medewerkers is ten aanzien van een verandering. De in de drie onderzoeken genoemde factoren overlappen elkaar deels. De factoren kunnen gezien worden als antecedenten van het eendimensionale begrip commitment aan verandering. Deze onderzoeken verklaren niet het multidimensionale begrip commitment aan verandering.

### **Antecedenten voor het three-component model of commitment to change**

Andere onderzoekers gaan wel in op de vraag hoe commitment zich ontwikkelt en diepen dit uit naar de antecedenten van de drie vormen van commitment aan verandering. Verschillende wetenschappers hebben onderzocht wat specifieke antecedenten zijn van de drie vormen van commitment aan verandering. Chen & Wang (2007) hebben onderzocht welke invloed de locus of control heeft. Conway & Monks (2008) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van de context

van een verandering en naar leiderschap. Ook Hinduan et al. (2009) hebben gekeken naar leiderschap als antecedent van affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Kalyal, Berntson, Baraldi, Näswall & Sverke (2010) noemen baanonzekerheid als antecedent van de drie vormen van commitment aan verandering.

Neves & Caetano (2009) richten zich op communicatiestrategieën die leidinggevendenden kunnen gebruiken, maar kijken alleen naar affectief commitment aan verandering. Zij trekken de conclusie dat leidinggevendenden strategieën moeten kiezen die uitgaan van open communicatie met medewerkers. Deze communicatie omvat niet alleen de verantwoording van de keuze voor verandering, maar geeft medewerkers ook de kans om met hun mening actief bij te dragen aan hoe het veranderproces moet plaatsvinden. Dit draagt bij aan een sterker affectief commitment aan verandering.

Herscovitch & Meyer (2002) hebben geen onderzoek gedaan naar antecedenten van de drie vormen van commitment aan verandering, maar leiden dit af uit de bredere (organisatie) commitmentliteratuur. Volgens hen ontwikkelt affectief commitment aan verandering als individuen worden betrokken, de relevantiewaarde erkennen of hun identiteit ervan afleiden, zich verenigen met de entiteit of uitoefening van een verandering. Veel strategieën voor de implementatie van een verandering, zoals training, participatie en opkomen voor jezelf, dragen bij aan de steun aan en identificatie met de verandering en promoten daarmee affectief commitment aan verandering. Continuïteitscommitment aan verandering ontwikkelt als een individu op het punt staat investeringen te verliezen of bemerkt dat er geen andere alternatieven zijn, anders dan het volgen van de huidige verandering. Concreet gaat het om bijvoorbeeld HR-toepassingen zoals beloningen en prestaties. Normatief commitment aan verandering ontwikkelt door socialisatie, de ontvangst van steun of voordeel die aanzetten tot de noodzaak deze gevoelens positief te beantwoorden, of de aanvaarding in termen van een psychologisch verbintenis. Het gaat dan om percepties bij de medewerker dat de organisatie voldoet aan de verplichting richting de medewerker, bijvoorbeeld in de vorm van baangaranties of trainings- en carrière mogelijkheden.

Ook Overton & MacVigar (2008) kijken op een meer algemene manier naar antecedenten van de drie vormen van commitment aan verandering. Zij noemen een gevoel van identificatie met en verantwoordelijkheid voor een verandering cruciaal voor de ontwikkeling van affectief commitment aan verandering. Gebrek aan alternatieven is een belangrijke voorspeller van continuïteitscommitment aan verandering. En voor normatief commitment aan verandering is het proces van socialisatie van belang.

In tabel 1 is te zien dat de antecedenten voor commitment aan verandering (eendimensionaal) van Wanberg & Banas (2000), Coetsee (1999) en Gao et al. (2009) overeen komen met de antecedenten voor affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering (multidimensionaal) van Herscovitch & Meyer (2002), Neves & Caetano (2009) en Overton & MacVigar (2008).

Dit onderzoek richt zich op de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het three-component model of commitment to change. Neves & Caetano (2009) hebben hier al onderzoek naar gedaan, maar beperken zich tot de invloed op affectief commitment aan verandering. Herscovitch & Meyer (2002) doen aannames voor de invloed op het three-component model op basis van bestaande literatuur over het eendimensionale begrip commitment aan verandering, maar hebben dit niet onderzocht. Daarin nemen zij ook aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie mee. Maar er bestaat dus geen compleet beeld, dat empirisch is onderzocht, van de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering.

## **2.4 Strategieën voor veranderingscommunicatie**

Vaak wordt verondersteld dat communicatie de condities creëert voor commitment en dat communicatie moet worden gezien als één van de belangrijkste antecedenten van commitment (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Dit geldt ook voor commitment aan veranderingen, zoals blijkt uit onderzoek van Neves & Caetano (2009). Uit tabel 1 zijn een aantal aspecten af te leiden die terug kunnen komen in strategieën voor veranderingscommunicatie; informatievoorziening, participatie en veranderingsgerelateerde zelfwerkzaamheid.

Er zijn verschillende strategieën die gehanteerd kunnen worden voor communicatie bij veranderingen. De keuze voor een bepaalde strategie is afhankelijk van meerdere factoren die een rol spelen bij die specifieke veranderingen. Clampitt et al. 2000 omschrijft vijf manieren waarop managers veranderingen communiceren richting medewerkers:

- **Spray & pray:** Managers verspreiden allerlei informatie richting medewerkers, waarna ze hopen dat die de relevante informatie onderscheiden die voor hen van toepassing is.
- **Tell & sell:** Managers communiceren een meer beperkte set van boodschappen, waarvan zij menen dat het de belangrijkste issues en informatie zijn. Vervolgens proberen zij de medewerkers een bepaalde benadering bij te brengen.
- **Underscore & explore:** Managers focussen op een aantal fundamentele issues, waarna medewerkers binnen bepaalde grenzen de mogelijkheid krijgen deze issues te interpreteren.

Tabel 1

*Antecedenten van commitment aan verandering*

<b>Antecedenten commitment aan verandering</b>	<b>Antecedenten affectief commitment aan verandering</b>	<b>Antecedenten continuïteits-commitment aan verandering</b>	<b>Antecedenten normatief commitment aan verandering</b>
Informatie <sup>1 2 3</sup>	Open communicatie <sup>4</sup>		
Participatie <sup>1 3</sup> Empowerment <sup>2</sup>	Open communicatie <sup>4</sup> Participatie <sup>4 5</sup> Betrokkenheid <sup>5</sup>		
Gedeelde missie/visie <sup>2 3</sup>	Identiteit afleiden van de verandering <sup>5</sup> Verenigen met entiteit of uitoefening van de verandering <sup>5</sup> Identificeren met de verandering <sup>6</sup> Verantwoordelijk voelen voor de verandering <sup>6</sup>		Socialisatie <sup>5 6</sup>
Noodzaak verandering <sup>3</sup>	Relevantiewaarde erkennen <sup>5</sup>	Geen alternatieven <sup>5 6</sup>	
Beloning <sup>2</sup>		Beloning <sup>5</sup> Investering verliezen <sup>5</sup>	Steun <sup>5</sup>
Veranderingsgerelateerde zelfwerkzaamheid <sup>1</sup>			
Ontwikkeling en training van kennis en vaardigheden <sup>2 3</sup>	Training <sup>5</sup>		Trainings- en carrièremogelijkheden <sup>5</sup> Psychologische verbintenis <sup>5</sup> Baangarantie <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Wanberg & Banas (2000); <sup>2</sup> Coetsee (1999); <sup>3</sup> Gao et al. (2009); <sup>4</sup> Neves & Caetano (2009); <sup>5</sup> Herscovitch & Meyer (2002); <sup>6</sup> Overton & MacVigar (2008)

- Identify & reply: Medewerkers bepalen wat zij willen weten, waarna de managers informatie geven over de aangedragen punten. De strategie benadrukt het belang van luisteren naar medewerkers.
- Withhold & uphold: Managers geven zo lang mogelijk geen informatie, totdat er geruchten en onrust ontstaan.

Clampitt et al. (2000) geven aan dat de traditionele vragen wie, wat, wanneer, waar en hoe een goed startpunt zijn voor het ontwikkelen van een communicatiestrategie. Het onderliggende verschil tussen de vijf strategieën van Clampitt et al. (2000) heeft betrekking op de mate waarin medewerkers worden voorzien van relevante informatie, worden begeleid bij de verandering en zich betrokken en gehoord voelen in het veranderproces.

Uiteraard werken deze strategieën niet allemaal even goed in een bepaalde veranderingssituatie. Vaak wordt ook een combinatie van strategieën gebruikt. Volgens Clampitt et al. (2000) is Underscore & explore de meest effectieve strategie. Deze strategie maximaliseert de potentie van een organisatie door het creatief samenvoegen van initiatieven van het management en belangen van medewerkers. Het biedt het management de mogelijkheid om de agenda te vormen en ondertussen tijd te besteden aan de problemen van medewerkers (Clampitt et al., 2000).

In de strategie Underscore & explore van Clampitt et al. (2000) komt participatie naar voren. Uit verschillende andere onderzoeken is naar voren gekomen dat organisatieveranderingen succesvoller zijn als medewerkers de mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op het veranderingsproces door het geven van feedback of betrokken te zijn bij de besluitvorming (o.a. Wanberg & Banas, 2000; Coetsee, 1999; Gao et al., 2009; Neves & Caetano, 2009; Herscovitch & Meyer, 2002, zie tabel 1). Participatie is dus een belangrijk aspect van strategieën voor veranderingscommunicatie dat van invloed kan zijn op commitment aan verandering.

Echter, veel organisaties betrekken niet al hun medewerkers in een dergelijk proces of kunnen dat simpelweg niet om praktische redenen, zoals het aantal medewerkers. Het communicatieproces moet wel efficiënt zijn. Onder communicatie-efficiëntie verstaat Cornelissen (2008): het tot stand brengen van veranderingscommunicatie met een minimale besteding van tijd, inspanning en middelen. Naast efficiëntie van communicatie moet ook gekeken worden naar de behoefte aan consensus.

Cornelissen (2008) heeft voor zijn communicatiestrategieën elementen van de strategie Underscore & explore van Clampitt et al. (2000) gebruikt, aangevuld met zijn eigen overwegingen over communicatie-efficiëntie en het bereiken van consensus. Dit leidt tot vier



communicatiestrategieën die te zien zijn in tabel 2. Bij de need to know strategy geven managers informatie over de verandering enkel aan degenen die de informatie nodig hebben. De quid pro quo strategy houdt in dat managers communicatieve aandacht schenken aan de medewerkers die van waarde zijn voor het veranderingsproces. Informatie wordt verspreid naar medewerkers door de hele organisatie, op gelijke basis bij equal dissemination strategy en de equal participation strategy gaat ervan uit dat er sprake is van tweezijdige communicatie (Cornelissen, 2008).

Tabel 2  
*Beïnvloedende factoren op keuze communicatiestrategie (Cornelissen, 2008)*

	<b>Lage behoefte aan consensus</b>	<b>Hoge behoefte aan consensus</b>
<b>Hoge behoefte aan communicatie-efficiëntie</b>	Need to know strategy	Quid pro quo strategy
<b>Lage behoefte aan communicatie-efficiëntie</b>	Equal dissemination strategy	Equal participation strategy

## 2.5 Hypothesen

Zoals eerder benoemd, is communicatie een belangrijke antecedent van commitment aan verandering. Verondersteld wordt dat verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie van invloed zijn op de drie componenten van commitment aan verandering. Dit vormt het hoofdonderwerp van dit onderzoek. Tevens wordt in dit onderzoek gekeken naar de kennis over de verandering, omdat kennis en houding binnen de communicatie met elkaar verbonden zijn. Als er geen kennis is van de verandering, kan men er geen houding over aannemen. Een deel van de medewerkers heeft een rol binnen het project dat de verandering doorvoert. Omdat niet iedere medewerker in dezelfde mate participeert in een verandering, wordt dit aspect meegenomen in het onderzoek.

Clampitt et al. (2000) en Cornelissen (2008) beschrijven beiden verschillende strategieën voor veranderingscommunicatie. Eén aspect van deze strategieën die hiervoor al genoemd is, is participatie. De strategieën van beide onderzoekers kunnen echter verder uitgesplitst worden in aspecten van de betreffende strategieën. De strategieën van beide onderzoekers overlappen elkaar op enkele aspecten, maar verschillen ook op een aantal aspecten. Het samenvoegen van de verschillende aspecten van beide strategieën geeft een goed beeld van aspecten die onderdeel kunnen uitmaken van een strategie voor veranderingscommunicatie. In totaal zijn acht aspecten te onderscheiden:

1. Beide onderzoekers noemen de hoeveelheid informatie als aspect. Dit kan variëren van het niet verstrekken van informatie tot het verstrekken van alle beschikbare informatie.
2. Bij beide onderzoekers komt timing voor. Wanneer geef je de medewerkers informatie? Doe je dat zo vroeg mogelijk, zodra er informatie beschikbaar is, of wacht je en doe je dat zo laat mogelijk?
3. Bij Clampitt et al. (2000) is het aspect dialoog te onderscheiden: is er sprake van eenrichtingscommunicatie of tweerichtingscommunicatie? Dit aspect wordt gekoppeld aan het aspect consensus, wat bij Cornelissen (2008) naar voren komt. Dit aspect beschrijft of medewerkers wel of niet kunnen participeren in de besluitvorming. Door de combinatie van deze aspecten ontstaat het nieuwe aspect dialoog/consensus, welke ervan uit gaat dat er aan de ene zijde sprake is van eenrichtingscommunicatie en daarmee geen participatie en aan de andere zijde tweerichtingscommunicatie waarbij wel participatie in de besluitvorming mogelijk is.
4. Clampitt et al. (2000) gebruiken in hun strategieën doelgroep, waarbij de uitersten zijn: het richten van je communicatie op een specifieke doelgroep en het richten van je communicatie op iedereen. Cornelissen (2008) spreekt over zowel doelgroep als communicatieve aandacht. Bij communicatieve aandacht is het uitgangspunt dat met bepaalde doelgroepen meer gecommuniceerd wordt dan met andere op basis van belangrijkheid van die doelgroep voor de verandering. Deze aspecten worden gecombineerd tot doelgroep/communicatieve aandacht.
5. Clampitt et al. (2000) spreken verder over proactiviteit, waarbij de uitersten zijn dat er actief gecommuniceerd wordt door het management tegenover passieve communicatie van het management (alleen communiceren als de medewerkers ernaar vragen).
6. Clampitt et al. (2000) noemen de aspecten overtuiging en uitleg. Bij overtuiging wordt bedoeld of de medewerkers overtuigd worden met behulp van argumenten of sec informatie krijgen over de verandering. Met uitleg wordt bedoeld of er sprake is van een objectieve of subjectieve uitleg van de verandering. Deze worden samengevoegd tot overtuiging/uitleg.
7. Cornelissen (2008) onderscheidt het aspect interpretatiemogelijkheid, waarmee hij bedoelt of de medewerkers al dan niet zelf mogen bepalen of de informatie die zij krijgen belangrijk voor hen is.
8. Cornelissen (2008) spreekt over frequentie. Het onderscheid in dit aspect zit erin of de medewerkers alle informatie in één keer ontvangen of dat de medewerkers verspreid over een langere periode steeds delen van de informatie ontvangen.

In tabel 3 staat de uitsplitsing van de verschillende aspecten van beide communicatiestrategieën en vervolgens de samenvoeging van verschillende aspecten met een korte omschrijving.

Tabel 3

*Aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie*

<b>Aspecten strategieën Clampitt et al. (2000)</b>	<b>Aspecten strategieën Cornelissen (2008)</b>	<b>Samenvoeging strategieën</b>	<b>Omschrijving</b>
Hoeveelheid informatie	Hoeveelheid informatie	Hoeveelheid informatie (1)	alle informatie – geen (weinig) informatie
Timing	Timing	Timing (2)	zo snel mogelijk – zo laat mogelijk
Dialogoog	Consensus	Dialogoog / Consensus (3)	participatie in besluitvorming (tweerichtingscommunicatie) – geen participatie in besluitvorming (eenrichtingscommunicatie)
Doelgroep	Doelgroep Communicatieve aandacht	Doelgroep / communicatieve aandacht (4)	iedereen – selectie (op basis van betrokkenheid bij onderwerp)
Proactiviteit		Proactiviteit (5)	informereren op eigen initiatief – informereren op verzoek
Overtuiging Uitleg		Overtuiging / uitleg (6)	objectieve informatie – subjectieve informatie
	Interpretatie-mogelijkheid	Interpretatie-mogelijkheid (7)	mogelijkheid voor ontvanger om zelf te bepalen of informatie belangrijk is – geen mogelijkheid voor ontvanger om zelf te bepalen of informatie belangrijk is
	Frequentie	Frequentie (8)	informatie verspreid over langere periode – informatie op één moment

Aangezien er nog weinig bekend is over de invloed van aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op affectief, continuïteits- en normatief commitment, worden met behulp van de self-determination theory van Ryan & Deci (2000) hypothesen opgesteld. Volgens de self-determination theory weerspiegelt motivatie een intentie om te handelen. Deze intentie kan zelf geïnitieerd zijn of kan het resultaat zijn van externe stimulansen. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) maken dit onderscheid in intrinsiek gemotiveerd gedrag en extrinsiek gemotiveerd gedrag. Intrinsiek gemotiveerd gedrag vindt enkel en alleen plaats als het in eigen belang is (de activiteit zelf is leuk) en reflecteert dit gedrag de eigen neiging om te streven naar nieuwe dingen en uitdagingen, het uitbreiden en trainen van capaciteiten en de persoonlijke ontwikkeling. Extrinsiek gemotiveerd gedrag verwijst volgens hen naar de uitvoering van een activiteit om een bepaalde uitkomst te

bereiken. Niet de inhoud, maar de uitkomst vormt de motivatie. Extrinsiek gemotiveerd gedrag wordt vertoond om een extern verlangen te bevredigen en wordt geassocieerd met gevoelens gecontroleerd te worden. Intrinsieke motivatie is groot bij affectief commitment aan verandering, extrinsieke motivatie is groot bij continuïteitscommitment. Normatief commitment heeft zowel aspecten van intrinsieke als van extrinsieke motivatie in zich.

Chen & Wang (2007) hebben onderzocht welke invloed de locus of control heeft op affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Onder locus of control verstaan zij de individuele perceptie of mensen invloed hebben op hun omgeving (internen) of dat het leven wordt bepaald door externe factoren (externen). Chen & Wang (2007) concluderen dat internen hoger affectief commitment aan verandering, lager continuïteitscommitment aan verandering en hoger normatief commitment aan verandering hebben dan externen.

Met de uitleg van intrinsieke en extrinsiek motivering van Meyer et al. (2004) kan ten aanzien van de acht aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie worden bekeken of ze kunnen worden aangemerkt als intrinsieke of extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie is de inhoud van belang, bij extrinsieke motivatie is de uitkomst van belang. Op basis van deze criteria kan gesteld worden dat hoeveelheid informatie, timing, proactiviteit en frequentie kunnen worden gezien als intrinsieke motivatie. Het gaat namelijk om de inhoud van de boodschap. Daarmee zijn deze aspecten bepalend voor affectief commitment, volgens Meyer et al. (2004). Dit komt overeen met eerder onderzoek, waarin gesteld wordt dat open communicatie een antecedent is van affectief commitment (Neves & Caetano, 2009). Dialoog/consensus, doelgroep/communicatieve aandacht, overtuiging/uitleg en interpretatiemogelijkheid zijn meer gericht op de uitkomst en kunnen worden beoordeeld als extrinsieke motivatie. Daarmee zijn deze aspecten van invloed op continuïteitscommitment. In eerdere onderzoeken naar antecedenten van continuïteitscommitment aan verandering komen deze aspecten niet naar voren. Eerder onderzoek (Herscovitch & Meyer, 2002; Overton & MacVigar, 2008) zijn meer gericht op het niet hebben van alternatieven, beloning en investeringen verliezen. Dialoog/consensus als antecedent van continuïteitscommitment wijkt af van veel bestaande literatuur. Daarin wordt participatie namelijk gezien als antecedent van affectief commitment (Neves & Caetano, 2009; Herscovitch & Meyer, 2002). Echter, in dit onderzoek wordt, op basis van de self-determination theory van Ryan & Deci (2000), dialoog/consensus gezien als antecedent van continuïteitscommitment.

De invloed op normatief commitment is moeilijk te bepalen en wordt daarom bepaald op basis van Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) en Chen & Wang (2007). Meyer et al. (2002) zeggen dat over het algemeen normatief commitment aan verandering en affectief commitment aan

verandering dezelfde relatie laten zien, hetzij meestal niet even sterk. Continuïteitscommitment aan verandering laat het tegenovergestelde effect zien van affectief commitment aan verandering, of heeft helemaal geen effect. Ook Chen & Wang (2007) benoemen affectief en normatief commitment als gelijkwaardig en continuïteitscommitment tegenovergesteld als gekeken wordt naar interne en externe factoren die het leven bepalen.

Het plaatsen van de acht aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie binnen de door Meyer et al. (2004) omschreven intrinsieke en extrinsieke motivatie, leidt tot de volgende hypothesen:

*H1a: Het aspect hoeveelheid informatie heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H1b: Het aspect hoeveelheid informatie heeft geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H1c: Het aspect hoeveelheid informatie heeft een positieve invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H2a: Het aspect timing heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H2b: Het aspect timing heeft geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H2c: Het aspect timing heeft een positieve invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H3a: Het aspect proactiviteit heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H3b: Het aspect proactiviteit heeft geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H3c: Het aspect proactiviteit heeft een positieve invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H4a: Het aspect frequentie heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H4b: Het aspect frequentie heeft geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H4c: Het aspect frequentie heeft een positieve invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H5a: Het aspect dialoog/consensus heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H5b: Het aspect dialoog/consensus heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H5c: Het aspect dialoog/consensus heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H6a: Het aspect doelgroep/communicatieve aandacht heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H6b: Het aspect doelgroep/communicatieve aandacht heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H6c: Het aspect doelgroep/communicatieve aandacht heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H7a: Het aspect overtuiging/uitleg heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H7b: Het aspect overtuiging/uitleg heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H7c: Het aspect overtuiging/uitleg heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H8a: Het aspect interpretatiemogelijkheid heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H8b: Het aspect interpretatiemogelijkheid heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H8c: Het aspect interpretatiemogelijkheid heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

De medewerkers die worden benaderd voor het onderzoek, participeren niet allemaal in dezelfde mate in de verandering. Een aantal medewerkers maakt deel uit van de projectgroep of is daar nauw bij betrokken. Een groot deel van de medewerkers staat verder van de verandering af. Daarom wordt dit aspect meegenomen in het onderzoek. De verwachting is dat er een verschil te zien zal zijn tussen de antwoorden van wel en niet participerende medewerkers. Voor het verband tussen de strategieën voor veranderingscommunicatie en de drie vormen van commitment aan verandering maakt dit naar verwachting echter niet uit. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H9: Er is geen verschil in het verband tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's ten aanzien van de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering.*

### 3. Methode

#### 3.1 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestond uit alle medewerkers van het OM. Bij het OM werken 5.059 mensen. Al deze medewerkers is de mogelijkheid geboden deel te nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 282 respondenten (5,57%) deelgenomen. Een deel van de respondenten heeft de vragenlijst niet volledig ingevuld. De respondenten die zowel vraag 6 als 7 niet hebben ingevuld, zijn niet meegenomen in de analyses, omdat dit een vertekend beeld zou kunnen opleveren in de resultaten. In totaal blijven 175 respondenten over, waarvan de resultaten gebruikt zijn voor dit onderzoek. Dit is een netto respons van 3,46%. Van de respondenten is 51,5% man en 48,5% vrouw. De onderzoekspopulatie bestaat voor 64,7% uit vrouwen en voor 35,3% uit mannen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42 jaar (SD = 9.69), het gemiddelde aantal dienstjaren is 11,95 (SD = 9,66). In tabel 4 is te zien dat de leeftijdsopbouw van de steekproef redelijk overeen komt met de leeftijdsopbouw van de populatie. Van de respondenten participeert 19,4% zelf in de intensiveringsprogramma's. Dit is een veel groter percentage dan binnen de populatie. Van de totale populatie participeren 125 medewerkers (2,47%) in meer of mindere mate in de intensiveringsprogramma's. De groep respondenten is dus niet representatief voor de populatie. De achtergrondvariabelen staan in tabel 4.

Tabel 4

*Achtergrondvariabelen populatie en steekproef*

	Populatie (N = 5.059)		Steekproef (n = 175)	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
<b>Leeftijd</b>				
0-24	155	3,06%	2	1,57%
25-34	1.251	24,71%	32	25,20%
35-44	1.652	32,65%	36	28,35%
45-54	1.440	28,46%	44	34,65%
55-59	430	8,50%	11	8,66%
>60	131	2,59%	2	1,57%
Totaal	5.059	100%	127	100%
<b>Geslacht</b>				
Man		35,3%		51,5%
Vrouw		64,7%		48,5%
<b>Participatie intensiveringsprogramma's</b>				
Ja		2,47%		19,4%
Nee		97,53%		80,6%

## 3.2 Procedure

De vragenlijst is digitaal, via internet ingevuld. Enkele locaties van het OM beschikken niet over internet. Om te voorkomen dat deze onderdelen daardoor uitgesloten zouden zijn van het onderzoek is deze locaties de mogelijkheid geboden de vragenlijst schriftelijk in te vullen en op te sturen. Hier is geen gebruik van gemaakt.

In het communicatieplan van de intensiveringsprogramma's staat omschreven dat informatie over de intensiveringsprogramma's niet altijd voor iedereen van belang is. Het is lastig in te schatten wie op welk moment behoefte heeft aan communicatie, aldus de omschrijving bij de doelgroepen. Er wordt in het communicatieplan onderscheid gemaakt tussen een eerste schil van directe participanten en de overige medewerkers. Dit onderscheid is ook gehanteerd in dit onderzoek.

De eerste schil (125 medewerkers) is rechtstreeks benaderd per mail met het verzoek de survey in te vullen. Alle overige medewerkers van het OM is de survey aangeboden via het intranet. Na anderhalve week is een herinneringsmail gestuurd aan alle communicatieprofessionals in het land, met het verzoek de survey alsnog via het eigen intranet onder de aandacht te brengen bij de medewerkers op hun locatie. Door middel van een check van alle lokale intranetten is geconstateerd dat hier door slechts een zeer beperkt aantal communicatieprofessionals gehoor aan is gegeven.

## 3.3 Instrument

### Kennis

In het onderzoek zijn vijf vragen gesteld over de kennis met betrekking tot de intensiveringsprogramma's, waarvan twee vragen beantwoord moesten worden met behulp van een 7-punts Likertschaal (1 = volledig mee oneens, 7 = volledig mee eens). De vraagstellingen waren: 'Ik ben er volledig van op de hoogte dat het Openbaar Ministerie bezig is met de intensiveringsprogramma's' en 'Ik weet precies wat de intensiveringsprogramma's zijn'. Deze twee vragen zijn samengevoegd tot de variabele kennis. De Cronbach's Alpha is ruim voldoende ( $\alpha = .87$ ). Daarnaast is er een meerkeuzevraag: 'Weet u welke intensiveringsprogramma's er zijn'. Deze vraag is beantwoord met de keuzemogelijkheden 'ja' en 'nee'. Met een daarop volgende open controlevraag is getoetst of de respondenten die 'ja' ingevuld hebben, daadwerkelijk weten welke intensiveringsprogramma's er zijn. De vraag luidde: 'Noem de intensiveringsprogramma's'.

### Strategieën voor veranderingscommunicatie

Strategieën voor veranderingscommunicatie vormen in dit onderzoek de onafhankelijke variabelen. Er is geen bestaande schaal voor deze variabele. Uit de theorie zijn acht aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie afgeleid. Per aspect zijn vervolgens drie stellingen opgesteld, op basis van informatie uit de theorie. Er zijn stellingen bedacht bij de acht aspecten: (1)



hoeveelheid informatie, (2) timing, (3) dialoog/consensus, (4) doelgroep/communicatieve aandacht, (5) proactief – reactief, (6) overtuiging/uitleg, (7) interpretatiemogelijkheid en (8) frequentie. In tabel 5 staan voorbeeldvragen bij de aspecten. De stellingen zijn beantwoord met een 7-punts Likertschaal (1 = volledig mee oneens, 7 = volledig mee eens).

Om te bepalen welke aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie daadwerkelijk te onderscheiden zijn, is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. Deze staat afgebeeld in tabel 6. Drie vragen zijn verwijderd, omdat ze op twee factoren laadden, waarbij de waarden te dicht bij elkaar lagen. Eén vraag is verwijderd, omdat deze op geen enkele factor voldoende laadde. De factoranalyse in tabel 6 laat zien dat er op vier factoren wordt geladen. De factoren die uit de factoranalyse zijn gekomen, zijn gebruikt in dit onderzoek en hebben een nieuw label gekregen.

Factor 1 heeft het label *actieve informatievoorziening* gekregen. De schaal bestond uit negen items. De Cronbach's Alpha ( $\alpha = .94$ ) van actieve informatievoorziening was ruim voldoende. Voorbeelden van items uit actieve informatievoorziening: 'Ik vind dat er open en transparant is gecommuniceerd over de intensiveringsprogramma's' en 'Ik heb zelf kunnen beslissen of de verstrekte informatie over de intensiveringsprogramma's belangrijk voor mij is'.

Factor 2 heeft het label *participatie en verwachtingen* gekregen. De schaal bestond uit vijf items en had een Cronbach's Alpha die ruim voldoende was ( $\alpha = .88$ ). Voorbeelden van items van de schaal participatie en verwachtingen: 'Ik had de mogelijkheid om mijn mening te geven over de intensiveringsprogramma's' en 'De leidinggevende/het Parket Generaal verwacht een bepaalde houding van mij ten aanzien van de intensiveringsprogramma's op basis van de informatie die ik heb ontvangen'.

Factor 3 heeft het label *selectieve informatievoorziening* gekregen. De Cronbach's Alpha van de schaal was onvoldoende ( $\alpha = .55$ ), maar na het verwijderen van het item 'Ik heb via een andere weg dan via een leidinggevende of het Parket Generaal gehoord over de intensiveringsprogramma's' was de Cronbach's Alpha acceptabel ( $\alpha = .61$ ). De schaal bestond daarmee uit drie items, bijvoorbeeld: 'Ik ben van mening dat slechts een selecte groep medewerkers voldoende is geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's' en 'Ik krijg alleen informatie over de intensiveringsprogramma's als ik daarnaar vraag'.

Factor 4 bestond uit twee items, maar had een onvoldoende grote Cronbach's Alpha ( $\alpha = .42$ ) en is niet verder meegenomen in dit onderzoek.

Tabel 5

*Voorbeeldvragen van strategieën voor veranderingscommunicatie*

<b>Strategieën voor veranderingscommunicatie</b>	<b>Voorbeeldvragen</b>
Hoeveelheid informatie	'Ik heb veel informatie gekregen over de intensiveringsprogramma's' 'Ik vind dat er open en transparant is gecommuniceerd over de intensiveringsprogramma's'
Timing	'Ik vind dat ik informatie over de intensiveringsprogramma's op het juiste moment heb ontvangen' 'Ik vind dat ik in een vroeg stadium ben geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's'
Dialogoog / consensus	'Ik had de mogelijkheid om mijn mening te geven over de intensiveringsprogramma's' 'Ik heb het idee dat er naar mij wordt geluisterd als ik iets te zeggen heb over de intensiveringsprogramma's'
Doelgroep / communicatieve aandacht	'Ik heb het idee dat alle medewerkers dezelfde informatie over de intensiveringsprogramma's hebben ontvangen' 'Ik ben van mening dat slecht een selecte groep medewerkers voldoende is geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's'
Proactiviteit	'Ik krijg alleen informatie over de intensiveringsprogramma's als ik daarnaar vraag' 'Ik heb via een andere weg dan via een leidinggevende of het Parket Generaal gehoord over de intensiveringsprogramma's'
Overtuiging / uitleg	'Er is geprobeerd mij te overtuigen van het nut van de intensiveringsprogramma's' 'Ik vind dat er objectieve informatie is gegeven over de intensiveringsprogramma's'
Interpretatiemogelijkheid	'Ik heb zelf kunnen beslissen of de verstrekte informatie over de intensiveringsprogramma's belangrijk voor mij is' 'Ik mag zelf bepalen hoe ik invulling geef aan de intensiveringsprogramma's'
Frequentie	'Ik heb de informatie over de intensiveringsprogramma's in één keer ontvangen' 'Ik kan altijd informatie vinden over de intensiveringsprogramma's als ik dat wil'

**Commitment aan verandering**

Commitment aan verandering was onderverdeeld in affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Deze drie vormen van commitment aan verandering waren in dit onderzoek de afhankelijke variabelen. Voor het meten van commitment is gebruik gemaakt van achttien bestaande stellingen uit het onderzoek naar commitment aan verandering van Herscovitch & Meyer (2002), die zelf zijn vertaald van Engels naar Nederlands. De stellingen zijn beantwoord op basis van de 7-punts Likertschaal (1 = volledig mee oneens, 7 = volledig mee eens). Er is gebruik gemaakt van zes stellingen voor affectief commitment aan verandering. De Cronbach's Alpha van deze schaal is voldoende ( $\alpha = .86$ ). Voorbeelden van vraagstellingen van affectief commitment aan verandering waren: 'Ik geloof in de waarde van de intensiveringsprogramma's' en 'De invoering van de intensiveringsprogramma's is een goede strategie voor het Openbaar Ministerie'. Ook

Tabel 6

*Factoranalyse aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie*

Factor	1	2	3	4
Ik vind dat er open en transparant is gecommuniceerd over de intensiveringsprogramma's	.813			
Ik kan altijd informatie vinden over de intensiveringsprogramma's als ik dat wil	.800			
Ik heb informatie ontvangen over de intensiveringsprogramma's, zonder daarom te hoeven vragen	.780			
Ik vind dat ik informatie over de intensiveringsprogramma's op het juiste moment heb ontvangen	.766			
Ik vind dat ik de juiste informatie over de intensiveringsprogramma's heb ontvangen	.755			
Ik vind dat er objectieve informatie is gegeven over de intensiveringsprogramma's	.719			
Ik ben van mening dat er voldoende uitleg is gegeven over de intensiveringsprogramma's	.717			
Ik heb zelf kunnen beslissen of de verstrekte informatie over de intensiveringsprogramma's belangrijk voor mij is	.700			
Ik heb het idee dat er informatie wordt achtergehouden over de intensiveringsprogramma's (R)	.488			-
Ik had de mogelijkheid om mijn mening te geven over de intensiveringsprogramma's		.804		
Ik heb kunnen meebeslissen bij de totstandkoming van de intensiveringsprogramma's		.800		
Ik heb het idee dat er naar mij wordt geluisterd als ik iets te zeggen heb over de intensiveringsprogramma's		.757		
Er is geprobeerd mij te overtuigen van het nut van de intensiveringsprogramma's		.710		
De leidinggevende/het Parket Generaal verwacht een bepaalde houding van mij ten aanzien van de intensiveringsprogramma's op basis van de informatie die ik heb ontvangen		.685		
Ik ben van mening dat slechts een selecte groep medewerkers voldoende is geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's (R)			.773	
Ik krijg alleen informatie over de intensiveringsprogramma's als ik daarnaar vraag (R)			.705	
Ik heb het idee dat ik niet direct geïnformeerd ben over de intensiveringsprogramma's, terwijl dat al wel had gekund (R)			.661	
Ik heb via een andere weg dan via een leidinggevende of het Parket Generaal gehoord over de intensiveringsprogramma's (R)			.487	
Ik heb de informatie over de intensiveringsprogramma's in één keer ontvangen				.753
Ik heb het idee dat alle medewerkers dezelfde informatie over de intensiveringsprogramma's hebben ontvangen				.641
Eigenwaarde	5.943	4.209	1.930	1.493

*Noot: alleen factorladingen boven 0.40 worden gerapporteerd. KMO = .94*

continuïteitscommitment aan verandering is gemeten met behulp van zes stellingen, zoals: 'Ik heb geen andere keus dan meegaan met de intensiveringsprogramma's' en 'Het is een risico om me uit te spreken tegen de intensiveringsprogramma's'. De Cronbach's Alpha van deze schaal was ook voldoende ( $\alpha = .78$ ). Normatief commitment aan verandering is ook gemeten aan de hand van zes stellingen. De Cronbach's Alpha was onvoldoende ( $\alpha = .57$ ) op basis van zes items, maar acceptabel ( $\alpha = .66$ ) na verwijdering van het item 'Ik zou me niet slecht voelen als ik me verzet tegen de intensiveringsprogramma's'. Voorbeelden van stellingen van normatief commitment aan verandering waren: 'Ik voel me verplicht om mee te werken aan de intensiveringsprogramma's' en 'Ik zou me schuldig voelen als ik me verzet tegen de intensiveringsprogramma's'.

### Demografische variabelen

In het onderzoek is gebruik gemaakt van controlevariabelen: geslacht, leeftijd, dienstjaren, functie, OM-onderdeel en vestigingslocatie. Daarnaast is aan de respondenten de vraag gesteld of zij betrokken zijn bij (participeren in) de intensiveringsprogramma's.

### Aangepaste hypothesen

Na het uitvoeren van de factoranalyse blijven drie aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie over. Dit betekende dat de hypothesen 1 (a, b, c) tot en met 8 (a, b, c), die opgesteld zijn in paragraaf 2.5, niet meer voldoen en moeten worden aangepast. De aangepaste hypothesen zijn gebaseerd op de drie aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie die naar voren zijn gekomen uit de factoranalyse. De volgende hypothesen worden verder in dit onderzoek gebruikt, hypothesen 1 (a, b, c) tot en met 8 (a, b, c) worden niet meer meegenomen:

*H9: Er is geen verschil in de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's.*

*H10a: Actieve informatievoorziening heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H10c: Actieve informatievoorziening heeft geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H10b: Actieve informatievoorziening heeft een positieve invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H11a: Participatie en verwachtingen heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H11c: Participatie en verwachtingen heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H11b: Participatie en verwachtingen heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

*H12a: Selectieve informatievoorziening heeft geen invloed op affectief commitment aan verandering.*

*H12b: Selectieve informatievoorziening heeft een positieve invloed op continuïteitscommitment aan verandering.*

*H12c: Selectieve informatievoorziening heeft geen invloed op normatief commitment aan verandering.*

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende resultaten

De gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson correlaties tussen de variabelen staan in tabel 7. Uit de tabel valt af te lezen dat de kennis van medewerkers over de intensiveringsprogramma's redelijk is, de score ligt net boven de middelste waarde van 4 ( $M = 4.32$ ,  $SD = 2.11$ ).

Bij commitment aan verandering zijn duidelijke verschillen waar te nemen in de scores. Affectief commitment aan verandering ( $M = 5.58$ ,  $SD = 1.01$ ) scoort hoog. Continuïteitscommitment aan verandering ( $M = 3.26$ ,  $SD = 1.09$ ) scoort redelijk laag en normatief commitment aan verandering ( $M = 3.97$ ,  $SD = 1.12$ ) heeft een score die dicht bij de middelste waarde van 4 ligt.

Op de drie variabelen van communicatiestrategieën wordt vrij divers gescoord. Actieve informatievoorziening ( $M = 3.78$ ,  $SD = 1.54$ ) en selectieve informatievoorziening ( $M = 4.11$ ,  $SD = 1.38$ ) scoren vrij dicht bij de middelste waarde van 4. Participatie en verwachtingen ( $M = 2.93$ ,  $SD = 1.50$ ) daarentegen scoort laag.

### Verschillen participatie intensiveringsprogramma's

In tabel 8 zijn de verschillen in gemiddelde scores te zien tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's. Met behulp van de independent sample t-test is gekeken of er sprake is van significante verschillen van de gemiddelden tussen de respondenten die wel participeren in de intensiveringsprogramma's en de respondenten die dat niet doen. Bij actieve informatievoorziening is de gemiddelde score van respondenten die wel participeren in de intensiveringsprogramma's ( $M = 5.44$ ,  $SD = .98$ ) significant hoger ( $t = 9.23$ ,  $DF = 56.34$ ,  $p = <.001$ ) dan die van respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's ( $M = 3.42$ ,  $SD = 1.40$ ). Ook bij participatie en verwachtingen scoren wel participerende respondenten ( $M = 4.69$ ,  $SD = 1.43$ ) gemiddeld significant hoger ( $t = 9.40$ ,  $DF = 167$ ,  $p = <.001$ ) dan niet participerende respondenten ( $M = 2.49$ ,  $SD = 1.16$ ). Dat geldt eveneens voor selectieve informatievoorziening: Participerende respondenten ( $M = 4.66$ ,  $SD = 1.08$ ) scoren gemiddeld significant hoger ( $t = 2.63$ ,  $DF = 165$ ,  $p = .01$ ) dan niet participerende respondenten ( $M = 3.97$ ,  $SD = 1.42$ ).

Tabel 7

*Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle variabelen (n = 175)*

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Geslacht			1													
2. Leeftijd	42.03	9.69	.23*	1												
3. Dienstjaren	11.95	9.66	.24**	.60**	1											
4. OM-onderdeel			.04	.03	-.08	1										
5. Functie			-.13	-.31**	-.31**	.21*	1									
6. Participeren in intensiveringsprogramma's			.15	.16	.25**	-.15	-.32**	1								
7. Kennis	4.32	2.11	.07	.10	.16	-.01	-.44**	.49**	1							
8. Weet welke intensiveringsprogramma's er zijn			-.01	.20*	.13	-.02	-.21*	.51**	.73**	1						
9. Actieve informatievoorziening	3.78	1.54	.07	-.01	.11	-.02	-.34**	.51**	.78**	.63**	1					
10. Participatie en verwachtingen	2.93	1.50	.19*	.18	.18*	.00	-.48**	.59**	.69**	.54**	.73**	1				
11. Selectieve informatievoorziening	4.11	1.38	.08	.18*	.04	.05	-.15	.20**	.03	.20*	.27**	.15	1			
12. Affectief commitment aan verandering	5.58	1.01	-.01	.11	-.03	.03	-.18*	.22**	.40**	.34**	.43**	.30**	.09	1		
13. Continuïteitscommitment aan verandering	3.26	1.09	.00	-.05	.14	-.09	-.16	.03	.01	-.09	-.07	.11	-	-	1	
14. Normatief commitment aan verandering	3.97	1.12	-.07	.13	.19*	-.12	-.26**	.22**	.14	.10	.12	.31**	.01	.17*	.22*	.19*
															.43**	1

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabel 8

Verschillen in gemiddelden tussen medewerkers die wel/niet participeren in de intensiveringsprogramma's ( $n = 175$ )

Vraag	Participeren in de intensiveringsprogramma's				Levene's test for equality of variances		t-test for equality of means		
	ja ( $n = 34$ )		Nee ( $n = 141$ )		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	M	SD	M	SD					
Kennis	6.40	1.03	3.80	1.98	36.76	$p = .000$	10.61	101.18	$p = .000$
Actieve informatievoorziening	5.44	.98	3.42	1.40	9.32	$p = .003$	9.23	56.34	$p = .000$
Participatie en verwachtingen	4.69	1.43	2.49	1.16	2.54	$p = .113$	9.40	167	$p = .000$
Selectieve informatievoorziening	4.66	1.08	3.97	1.42	3.04	$p = .083$	2.63	165	$p = .009$
Affectief commitment aan verandering	6.03	.83	5.47	1.02	2.97	$p = .087$	2.63	138	$p = .009$
Continuïteitscommitment aan verandering	3.33	1.07	3.24	1.09	.37	$p = .543$	.40	138	$p = .691$
Normatief commitment aan verandering	4.47	1.36	3.85	1.02	6.84	$p = .010$	2.20	33.46	$p = .035$

Ook bij affectief commitment aan verandering ( $M = 6.03$ ,  $SD = .83$ ) zijn de gemiddelden van respondenten die participeren in de intensiveringsprogramma's significant hoger ( $t = 2.63$ ,  $DF = 138$ ,  $p = .01$ ) dan die van respondenten die niet participeren ( $M = 5.47$ ,  $SD = 1.02$ ). Participerende respondenten ( $M = 4.47$ ,  $SD = 1.36$ ) scoren ook bij normatief commitment aan verandering gemiddeld significant hoger ( $t = 2.20$ ,  $DF = 33.46$ ,  $p = .04$ ) dan niet participerende respondenten ( $M = 3.85$ ,  $SD = 1.02$ ). Alleen de t-test bij continuïteitscommitment aan verandering geeft geen significant verschil ( $p = .70$ ) weer tussen de gemiddelden van wel en niet participerende respondenten.

Ook bij de kennis over de intensiveringsprogramma's scoren de respondenten die participeren in die programma's ( $M = 6.40$ ,  $SD = 1.03$ ) gemiddeld significant hoger ( $t = 10.61$ ,  $DF = 101.18$ ,  $p < .001$ ) dan respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's ( $M = 3.80$ ,  $SD = 1.98$ ). Naast de vragen binnen de variabele kennis is gevraagd of respondenten weten welke intensiveringsprogramma's er zijn. Van de respondenten die participeren in de intensiveringsprogramma's hebben 32 respondenten (94,1%) 'ja' geantwoord. Van de medewerkers die niet participeren in de intensiveringsprogramma's hebben 43 respondenten (30,5%) 'ja' ingevuld. Door middel van een open controlevraag is gekeken of de respondenten de intensiveringsprogramma's kunnen noemen. 74 respondenten hebben deze controlevraag ingevuld. 54% noemt de juiste intensiveringsprogramma's (soms met wat aanvullingen van de thema's). 40,6%

noemt een deel van de goede antwoorden. Vier personen (5,4%) geven een antwoord dat niet juist is en ook niet gerelateerd is aan de intensiveringsprogramma's. De antwoorden op de vraag zijn nominale variabelen. De Chikwadraattoets toont een significant verschil tussen de frequenties van respondenten die wel en niet participeren in de intensiveringsprogramma's ten aanzien van of men weet welke intensiveringsprogramma's er zijn ( $\chi^2 = 45.28$ ,  $DF = 1$ ,  $p = <.01$ ). Respondenten die wel participeren in de intensiveringsprogramma's scoren hoger.

## 4.2 Toetsende resultaten

Met behulp van correlatie en drie hiërarchische meervoudige regressieanalyses is gekeken naar óf en wélke relaties er zijn tussen de verschillende variabelen. Alle variabelen zijn voor de regressieanalyses gestandaardiseerd met behulp van de z-transformatie. In de regressieanalyse is gebruik gemaakt van de potentiële voorspellers van affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. De voorspellers zijn verdeeld over twee blokken. Blok 1 bevat de controlevariabelen: functie, leeftijd, geslacht en participatie intensiveringsprogramma's. Blok 2 bevat de drie constructen: actieve informatievoorziening, participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening.

### Voorspellers van commitment aan verandering

De onderlinge correlaties, zoals vermeld in tabel 7, van de gebruikte variabelen zijn zeer divers. De drie vormen van commitment aan verandering (affectief, continuïteits- en normatief) correleren zwak of zeer zwak met de drie constructen: actieve informatievoorziening, participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening. Affectief commitment aan verandering correleert met actieve informatievoorziening ( $r = .43$ ,  $p = <.001$ ) en participatie en verwachtingen ( $r = .30$ ,  $p = <.001$ ), maar niet met selectieve informatievoorziening ( $r = .09$ ,  $p = >.05$ ). Normatief commitment aan verandering correleert met participatie en verwachtingen ( $r = .31$ ,  $p = <.001$ ), maar niet met actieve informatievoorziening ( $r = .12$ ,  $p = >.05$ ) en selectieve informatievoorziening ( $r = .01$ ,  $p = >.05$ ). Continuïteitscommitment aan verandering correleert alleen met selectieve informatievoorziening ( $r = -.17$ ,  $p = .05$ ).

### Affectief commitment aan verandering

De regressieanalyse toont dat alleen de strategieën voor veranderingscommunicatie een significante proportie van de variantie affectief commitment aan verandering voorspellen. De controlevariabelen ( $p = >.05$ ) verklaren geen significante proportie van de variantie. De drie strategieën voor veranderingscommunicatie voorspellen gezamenlijk 22% van de variantie ( $R^2 = .22$ ,  $p = <.001$ ). In tabel 9 is te zien dat alleen actieve informatievoorziening een positieve voorspeller is ( $B = .64$ ,  $p = <.001$ ) van affectief commitment aan verandering.



Tabel 9

*Voorspellers van affectief commitment aan verandering*

Voorspeller	R <sup>2</sup>	B	Std. Error B	Beta	t	Sig.
<i>Controlevariabelen</i>	.03					.17
Functie		.02	.11	.02	.20	.84
Leeftijd		.08	.10	.08	.80	.42
Geslacht		-.03	.10	-.03	-.33	.74
Participatie intensiveringsprogramma's		< -.001	.12	< -.001	-.03	.97
<i>Strategieën voor veranderingscommunicatie</i>	.22					< .001
Actieve informatievoorziening		.64	.14	.61	4.47	< .001
Participatie en verwachtingen		-.08	.15	-.08	-.54	.59
Selectieve informatievoorziening		-.15	.09	-.15	-1.64	.11

*Continuïteitscommitment aan verandering*

De regressieanalyse toont dat er geen significante proportie van de variantie continuïteitscommitment aan verandering wordt voorspeld door één van vermeende voorspellers van continuïteitscommitment aan verandering. Er is dus geen sprake van een relatie tussen (één van) de drie strategieën voor veranderingscommunicatie en continuïteitscommitment aan verandering. Dit is te zien in tabel 10.

Tabel 10

*Voorspellers van continuïteitscommitment aan verandering*

Voorspeller	R <sup>2</sup>	B	Std. Error B	Beta	t	Sig.
<i>Controlevariabelen</i>	.02					.22
Functie		-.22	.12	-.21	-1.84	.07
Leeftijd		-.15	.11	-.14	-1.29	.20
Geslacht		-.07	.10	-.06	-.62	.53
Participatie intensiveringsprogramma's		.02	.12	.02	.14	.89
<i>Strategieën voor veranderingscommunicatie</i>	.02					.31
Actieve informatievoorziening		-.13	.16	-.12	-.80	.43
Participatie en verwachtingen		.17	.17	.16	1.00	.32
Selectieve informatievoorziening		-.14	.11	-.14	-1.37	.18

*Normatief commitment aan verandering*

De regressieanalyse laat zien dat de controlevariabelen een significante proportie van de variantie normatief commitment aan verandering voorspellen. De controlevariabelen voorspellen 13% van de variantie ( $R^2 = .13$ ,  $p = .001$ ). In tabel 11 is te zien dat geslacht normatief commitment aan verandering voorspelt ( $B = -.18$ ,  $p = .05$ ). Er is dus geen sprake van een relatie tussen (één van) de drie strategieën voor veranderingscommunicatie en normatief commitment aan verandering.

Tabel 11

*Voorspellers van normatief commitment aan verandering*

Voorspeller	R <sup>2</sup>	B	Std. Error B	Beta	t	Sig.
<i>Controlevariabelen</i>	.13					.001
Functie		-.17	.11	-.17	-1.55	.12
Leeftijd		-.01	.10	-.01	-.10	.92
Geslacht		-.18	.09	-.19	-1.96	.05
Participatie intensiveringsprogramma's		.16	.11	.17	1.47	.15
<i>Strategieën voor veranderingscommunicatie</i>	.14					.21
Actieve informatievoorziening		-.06	.14	-.06	-.40	.69
Participatie en verwachtingen		.28	.15	.28	1.88	.06
Selectieve informatievoorziening		-.06	.09	-.07	-.66	.51

Bovenstaande resultaten laten zien dat hypothese H4, H5 en H6 niet (geheel) worden aangenomen. Hypothese H4 gaat ervan uit dat actieve informatievoorziening een positieve invloed heeft op affectief en normatief commitment aan verandering en geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering. Actieve informatievoorziening blijkt alleen van invloed te zien op affectief commitment. Hypothese H5 gaat ervan uit dat participatie en verwachtingen een positieve invloed heeft op affectief en normatief commitment aan verandering en geen invloed op continuïteitscommitment aan verandering. Hypothese H6 gaat ervan uit dat selectieve informatievoorziening een positieve invloed heeft op continuïteitscommitment en geen invloed op affectief en normatief commitment. Beide hypothesen worden verworpen. Zowel participatie en verwachtingen als selectieve informatievoorziening heeft geen invloed op één van de drie componenten van commitment aan verandering.

### **Verschillen participatie intensiveringsprogramma's**

Met behulp van MANCOVA is gekeken of er een significant verschil is ten aanzien van de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het (affectief, continuïteits- en normatief) commitment aan verandering tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's. Daarbij is commitment aan verandering de afhankelijke variabele, participatie in de intensiveringsprogramma's is de fixed factor en strategieën voor veranderingscommunicatie is de covariant. In tabel 12 is te zien dat er geen sprake is van een significant verschil tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in de intensiveringsprogramma's ten aanzien van de invloed op het commitment aan verandering (affectief commitment aan verandering;  $F = .28, p = >.05$ , continuïteitscommitment aan verandering;  $F = .25, p = >.05$ , normatief commitment aan verandering;  $F = 1.89, p = >.05$ ). Voor de relatie tussen de aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie en de commitment aan verandering speelt de participatie dus geen rol. Daarmee wordt hypothese H3 aangenomen.

Tabel 12

*MANCOVA voor de rol van participatie in de intensiveringsprogramma's op de invloed van aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering*

<b>Source</b>	<b>Afhankelijke variabele</b>	<b>Sum of squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Participatie intensiveringsprogramma's						
	Affectief commitment aan verandering	.24	1	.24	.28	.60
	Continuïteitscommitment aan verandering	.29	1	.29	.25	.62
	Normatief commitment aan verandering	2.00	1	2.00	1.89	.17

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1 Conclusie

Commitment aan verandering is essentieel voor het slagen van een verandering. Er zijn verschillende antecedenten van commitment aan verandering, waarvan communicatie er één is. Communicatiestrategieën voor verandering bestaan uit een veelheid aan aspecten die van invloed kunnen zijn op commitment aan verandering. Participatie in besluitvorming is één van die aspecten en komt in de bestaande literatuur veelvuldig voor als aspect dat van invloed is op commitment aan verandering. Daardoor blijven andere aspecten die mogelijk van invloed zijn onderbelicht. De meeste onderzoeken richten zich niet op een veelheid van de achterliggende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie die van invloed kunnen zijn op commitment aan verandering. Daarnaast is er weinig onderzoek gedaan naar de invloed van strategieën voor veranderingscommunicatie op het multidimensionale begrip commitment aan verandering, bestaande uit affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de invloed van een combinatie van verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie op de effectiviteit van de communicatie, gemeten in affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering.

#### **Verband strategieën voor veranderingscommunicatie en commitment aan verandering**

Hoofddoel van dit onderzoek was achterhalen welk verband er is tussen aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie en affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Er is een positief effect aangetoond van actieve informatievoorziening op affectief commitment aan verandering. Voor continuïteitscommitment aan verandering en normatief commitment aan verandering zijn de strategieën voor veranderingscommunicatie niet als voorspeller naar voren gekomen.

#### ***Affectief commitment aan verandering***

Actieve informatievoorziening blijkt een positieve voorspeller te zijn van affectief commitment aan verandering. Participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening blijken geen significant effect te hebben op affectief commitment aan verandering. Daarmee worden de hypothesen 10a, 11a en 12a aangenomen. Dat actieve informatievoorziening van invloed is op affectief commitment aan verandering sluit aan bij bestaande literatuur. Wanberg & Banas (2000), Coetsee (1999), Gao et al. (2009) en Neves & Caetano (2009) hebben hier reeds onderzoek gedaan en noemen informatie en open communicatie als antecedent van affectief commitment aan verandering.

Afgaand op de bestaande literatuur zou participatie en verwachtingen ook een voorspeller moeten zijn van affectief commitment aan verandering, al was dit in het huidige onderzoek geen gestelde hypothese op basis van de self-determination theory van Ryan & Deci (2000). Diverse onderzoekers (Wanberg & Banas, 2000; Coetsee, 1999; Gao et al., 2009; Neves & Caetano, 2009; Herscovitch & Meyer, 2002) noemen betrokkenheid bij het verandertraject en participatie als belangrijke antecedent van affectief commitment aan verandering. Het huidige onderzoek komt dus niet overeen met de bestaande literatuur op het gebied van participatie als antecedent. Op basis van de self-determination theory is dit te verklaren. Participatie kan gezien worden als een extrinsieke motivatie, omdat het gericht is op de uitkomst en niet op de inhoud. Een verband tussen extrinsieke motivatie en affectief commitment is in eerdere onderzoeken ook niet aangetoond. Daarnaast is een mogelijke verklaring dat de respondenten waaronder dit onderzoek is uitgevoerd het niet gewend zijn om te participeren in besluitvorming en het daardoor wellicht als minder belangrijk waarden.

### *Continuïteitscommitment aan verandering*

Voor continuïteitscommitment aan verandering zijn geen antecedenten gevonden in dit onderzoek. Daarmee wordt hypothese 10b aangenomen en de hypothesen 11b en 12b verworpen. De verwachting was dat participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening van invloed zouden zijn op continuïteitscommitment aan verandering. Deze verwachtingen waren gebaseerd op de aanname van Meyer, Becker & Vandenberghe (2004), die zeggen dat extrinsiek gemotiveerd gedrag (wat overeenkomt met continuïteitscommitment aan verandering) wordt bepaald door de uitkomst en wordt geassocieerd met gevoelens gecontroleerd te worden.

Participatie en verwachtingen is erop gericht een bepaalde uitkomst te bereiken; samen tot overeenstemming komen. Bij selectieve informatievoorziening kan het gevoel ontstaan gecontroleerd te worden, doordat de een ander bepaalt welke informatie iemand ontvangt. Een verklaring dat er geen verband is aangetoond tussen participatie en verwachtingen en selectieve informatievoorziening en continuïteitscommitment aan verandering kan gezocht worden in eerder onderzoek naar antecedenten van continuïteitscommitment aan verandering. Daar worden beloning, geen alternatieven en investering verliezen genoemd als antecedenten van continuïteitscommitment aan verandering (Herscovitch & Meyer, 2002; Overton & MacVigar, 2008). Deze antecedenten zijn geen aspect van strategieën voor veranderingscommunicatie. De vraag is dus of communicatiestrategieën wel een antecedent is van continuïteitscommitment aan verandering.

### *Normatief commitment aan verandering*

Ook voor normatief commitment aan verandering levert dit onderzoek geen voorspeller. Daarmee wordt hypothese 10c verworpen en worden de hypothesen 11c en 12c aangenomen. De verwachting was dat actieve informatievoorziening een antecedent zou zijn van normatief

commitment aan verandering. Deze aanname was gebaseerd op de veronderstelling van Meyer et al. (2002) dat normatief commitment aan verandering vaak hetzelfde verband laat zien als affectief commitment aan verandering, hetzij minder sterk. Dat actieve informatievoorziening geen voorspeller is van normatief commitment aan verandering kan verklaard worden op basis van eerder onderzoek. Daarin wordt gesproken over socialisatie, steun, trainings- en carrièremogelijkheden, psychologische verbintenis en baangarantie (Herscovitch & Meyer, 2002; Overton & MacVigar, 2008). Ook deze antecedenten liggen buiten de strategieën voor veranderingscommunicatie. Evenals bij continuïteitscommitment aan verandering kan bij normatief commitment aan verandering de vraag gesteld worden of communicatiestrategieën wel een antecedent is van normatief commitment aan verandering.

### **Invloed van participatie in de verandering**

Bij de verandering die onderwerp van dit onderzoek was (intensiveringsprogramma's), participeert een deel van de medewerkers in een project- of werkgroep. De medewerkers die wel en de medewerkers die niet participeren in deze verandering hebben allen dezelfde survey ontvangen. In de analyses is wel gekeken of participatie in de verandering van invloed is op de resultaten. Dit onderscheid is gemaakt naar aanleiding van de vraag in de survey: 'Bent u betrokken bij de intensiveringsprogramma's?'.

De kennis bij de respondenten over de intensiveringsprogramma's is redelijk ( $M = 4.32$ ,  $SD = 2.11$ ). Er is echter wel sprake van een significant verschil tussen respondenten die wel en respondenten die niet participeren in deze programma's. Dit is een verwachte uitkomst, omdat mensen die participeren in een bepaalde verandering vaak beter op de hoogte zijn van informatie over deze verandering dan mensen die niet participeren in die verandering.

De drie vormen van commitment aan verandering scoren divers bij de respondenten. Affectief commitment aan verandering scoort hoog ( $M = 5.58$ ,  $SD = 1.01$ ), continuïteitscommitment aan verandering scoort redelijk laag ( $M = 3.26$ ,  $SD = 1.09$ ) en normatief commitment aan verandering heeft een score dicht bij de middelste waarde ( $M = 3.97$ ,  $SD = 1.12$ ). Dit betekent dat de respondenten zich met name committeren aan de intensiveringsprogramma's, omdat zij het idee hebben dat er een eigen voordeel te behalen is door deze verandering. Ook het gevoel van verplichting speelt een rol bij de keuze om steun te verlenen aan de verandering. Over het algemeen zijn de respondenten niet erg bang dat het niet verlenen van steun aan de verandering kosten voor hen met zich meebrengt. Deze resultaten zijn goed te verklaren.

Kijkend naar het commitment aan verandering toont het onderzoek aan dat er voor affectief en normatief commitment aan verandering sprake is van een significant verschil tussen wel en niet participerende medewerkers, namelijk dat het commitment is hoger bij de participerende medewerkers. Alleen bij continuïteitscommitment aan verandering is geen significant verschil waar te nemen tussen wel en niet participerende medewerkers. Een verklaring hiervoor is dat het zou kunnen zijn dat affectief commitment aan verandering van participerende medewerkers hoger is, omdat zij meer kennis hebben over de intensiveringsprogramma's en daardoor beter weten wat de voordelen zijn voor henzelf. Dat het normatief commitment aan verandering hoger is bij medewerkers die participeren in de intensiveringsprogramma's kan verklaard worden doordat deze medewerkers dichterbij de verandering staan of zelfs heel nauw participeren. Je verzetten tegen de intensiveringsprogramma's kan dan veel onbegrip opleveren bij medeparticipanten, waardoor een groot gevoel van verplichting ontstaat. Dat er geen verschil is waar te nemen bij continuïteitscommitment kan verklaard worden dat de kosten voor het niet steunen van de verandering voor alle medewerkers (wel of niet participerend in de verandering) ongeveer gelijk zijn.

De respondenten waarderen de verschillende aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie eveneens zeer divers. Actieve informatievoorziening ( $M = 3.78$ ,  $SD = 1.54$ ) en selectieve informatievoorziening ( $M = 4.11$ ,  $SD = 1.38$ ) scoren vrij dicht bij de middelste waarde van 4. Participatie en verwachtingen ( $M = 2.93$ ,  $SD = 1.50$ ) daarentegen scoort laag. Medewerkers hebben dus het idee dat de informatievoorziening over de intensiveringsprogramma's actief is geweest; open, transparant, actief, objectief. Maar er bestaat wel het idee dat de informatie verstrekt is aan een beperkte groep medewerkers en niet rechtstreeks naar iedereen. Medewerkers geven wel duidelijk aan dat zij geen mogelijkheid hebben gehad om mee te praten of beslissen over de intensiveringsprogramma's, maar dat er ook geen specifieke houding van hen verwacht wordt.

Ook met betrekking tot de strategieën voor veranderingscommunicatie is er sprake van een verschil tussen wel en niet participerende medewerkers. Op zowel actieve informatievoorziening als participatie en verwachtingen als selectieve informatievoorziening scoren respondenten die wel participeren in de intensiveringsprogramma's gemiddeld hoger dan respondenten die dat niet doen. Dit is te verklaren doordat medewerkers die participeren vaker of meer informatie hebben ontvangen. In het communicatieplan van de intensiveringsprogramma's is ook een onderscheid gemaakt in doelgroepen. Daarin staat omschreven dat informatie over de intensiveringsprogramma's niet altijd voor iedereen van belang is. Er wordt in het communicatieplan onderscheid gemaakt tussen een eerste schil van directe participanten en de overige medewerkers. Daarnaast zegt de term participerende medewerkers al dat zij participeren in het verandertraject, dus het is logisch dat zij hoger scoren op de strategie participatie en verwachtingen dan medewerkers die niet participeren.

Eerder is vastgesteld dat actieve informatievoorziening een positieve voorspeller is van affectief commitment aan verandering. De wijze waarop de aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie het commitment aan verandering beïnvloeden blijkt niet te verschillen tussen medewerkers die wel en medewerkers die niet participeren in de verandering. Daarmee wordt hypothese 9 aangenomen. Het maakt dus niet uit in hoeverre je participeert in een verandering. De relatie die er is tussen de strategieën voor veranderingscommunicatie en de vormen van commitment aan verandering blijven hetzelfde.

## 5.2 Discussie

De resultaten van dit onderzoek bieden nieuwe inzichten in aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie als antecedent van commitment aan verandering, uitgesplitst in affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat actieve informatievoorziening een antecedent is van affectief commitment aan verandering. Dit sluit aan bij bestaande literatuur, waarin Wanberg & Banas (2000), Coetsee (1999) en Gao et al. (2009) informatievoorziening omschrijven als antecedent van commitment aan verandering. Neves & Caetano (2009) maken dit meer specifiek en concluderen dat open communicatie bijdraagt aan affectief commitment aan verandering.

## Vervolgonderzoek

Dit onderzoek vormt een eerste aanzet in het onderzoek naar antecedenten van commitment aan verandering, opgesplitst in affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Dit onderzoek kan verder uitgediept worden in toekomstig onderzoek op dit gebied. Er is nog weinig bekend over het multidimensionale begrip commitment aan verandering. Veel onderzoek beperkt zich tot het (multidimensionale) begrip commitment of het eendimensionale begrip commitment aan verandering. Antecedenten van commitment aan verandering kunnen heel divers zijn. Het beeld van antecedenten van de drie vormen van commitment aan verandering is nog niet volledig. Verder onderzoek kan zich richten op een diversiteit aan antecedenten die van invloed kunnen zijn op affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering.

Verder toont dit onderzoek aan dat participatie geen voorspeller is van commitment aan verandering, in tegenstelling tot wat in veel andere onderzoeken naar voren komt. Wanberg & Banas (2000), Coetsee (1999) en Gao et al. (2009) zien participatie als antecedent van commitment aan verandering. Neves & Caetano (2009) en Herscovitch & Meyer (2002) concluderen dat participatie een antecedent is van affectief commitment aan verandering. Echter op basis van intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd gedrag van Meyer et al. (2004), kan participatie gezien worden extrinsieke motivatie, wat overeenkomt met continuïteitscommitment. Extrinsieke motivatie is groot bij



continuïteitscommitment en niet bij affectief commitment. Verder onderzoek naar participatie als antecedent van (het multidimensionale begrip) commitment aan verandering zal moeten aantonen of participatie een antecedent is van commitment aan verandering en zo ja van welke component van commitment aan verandering: affectief, continuïteits- of normatief commitment aan verandering. Een andere oorzaak dat participatie geen antecedent is van commitment aan verandering in dit onderzoek, kan gezocht worden in het feit dat de meeste respondenten in dit onderzoek geen ervaring hebben met participatie in besluitvorming en er daarom minder waarde aan hechten. Toekomstig onderzoek kan zich tevens richten op de vraag op participatie als voorspeller van commitment aan verandering afhangt van het type organisatie (en eventueel de soort verandering).

Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie als antecedent van commitment aan verandering. Het verband tussen communicatiestrategieën en continuïteits- en normatief commitment aan verandering komt in dit onderzoek niet naar voren. Ook eerdere onderzoeken naar antecedenten van continuïteits- en normatief commitment aan verandering laten geen (aspecten van) communicatiestrategieën zien. Herscovitch & Meyer (2002) en Overton & MacVigar (2008) noemen bijvoorbeeld geen alternatieven hebben als antecedent van continuïteitscommitment aan verandering en socialisatie als antecedent van normatief commitment aan verandering. Dit zijn geen aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie. Belangrijk om verder op dit gebied te onderzoeken is of communicatiestrategieën wel een bijdrage kunnen leveren aan continuïteits- en normatief commitment aan verandering.

### **Beperkingen huidige onderzoek**

Het huidige onderzoek kent beperkingen. Zo was de respons op de survey zeer laag: 3,46%. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek niet ten goede. Doordat de organisatie erg groot is, waren er wel voldoende respondenten om de analyses uit voeren. Echter, voor toekomstig onderzoek is het wenselijk om een grotere respons te hebben, zodat de betrouwbaarheid verhoogd wordt. De response van 3,46% bleef over nadat een groot aantal surveys is verwijderd, omdat ze onvolledig ingevuld waren. Voor toekomstig onderzoek is het een optie om een item in de survey toe te voegen waarin gevraagd wordt of de respondent de verandering kent. Zo niet, dan hoeft de vragenlijst niet verder ingevuld te worden. Het verder invullen levert namelijk geen zinvolle resultaten op die van waarde zijn voor de uit te voeren analyses.

Daarnaast was de steekproef ook niet representatief voor de populatie. Er was sprake van zelfselectie. De groep respondenten die participeert in de intensiveringsprogramma's is in de steekproef vele malen hoger dan in de populatie. Het is dus lastig te zeggen of het om echte verschillen gaat die uit het onderzoek naar voren komen of dat het gaat om verschillen die veroorzaakt worden door deze zelfselectie. Dit kan mogelijk een vertekend beeld hebben opgeleverd.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een niet bestaande schaal: aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie. De factoranalyse die uitgevoerd is, liet volledig andere aspecten van strategieën voor veranderingcommunicatie zien dan vooraf opgesteld waren. De aspecten die in eerste instantie opgesteld waren, verschilden dermate van elkaar, dat het resultaat van de factoranalyse niet goed te verklaren is. Voor toekomstig onderzoek is het goed om deze schaal te valideren en eventueel uit te breiden.

Het huidige onderzoek richtte zich op één verandering. Juist deze verandering ging niet alle medewerkers (evenveel) aan en had niet op alle medewerkers (dezelfde) invloed. Het is aan te raden om in de toekomst soortgelijk onderzoek te doen naar een verandering die wel betrekking heeft op alle medewerkers van een organisatie en waar iedereen consequenties van ondervindt. Ook heeft het onderzoek zich nu beperkt tot één grote overheidorganisatie (ruim 5000 medewerkers). Om een compleet beeld te krijgen over het onderwerp zou het goed zijn om dergelijk onderzoek uit te voeren binnen een ander type organisatie en met een kleiner personeelsbestand. Naar verwachtingen kunnen dan sterkere verbanden tussen aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie en affectief, continuïteits- en normatief commitment aan verandering worden aangetoond.

### **5.3 Aanbevelingen**

Als een organisatie een verandering, hoe groot of klein ook, doorvoert, is het van belang dat alle medewerkers meegaan met deze veranderingen. Medewerkers nemen een bepaalde houding aan ten aanzien van de verandering. Een positieve houding (commitment) ten aanzien van de strategische richting van de organisatie is cruciaal bij het creëren van het gewenste gedrag.

Uit het onderzoek blijkt dat één aspect van strategieën voor veranderingscommunicatie invloed heeft op één vorm van commitment aan verandering; actieve informatievoorziening heeft een positieve invloed op affectief commitment aan verandering. Juist deze vorm van commitment is in dit onderzoek redelijk gewaardeerd en levert dus een belangrijke bijdrage aan het commitment aan de verandering. Ook in de bestaande literatuur is affectief commitment (aan verandering) de belangrijkste vorm van commitment (aan verandering).

Het affectief commitment aan verandering van de respondenten is hoog. Medewerkers committeren zich dus vooral aan een verandering als zij het idee hebben dat er voor hen voordeel uit te behalen is. Door in te zetten op deze vorm van commitment kan een lager scorend continuïteits- en normatief commitment aan verandering worden gecompenseerd. Een combinatie van de drie vormen van commitment aan verandering bepaalt uiteindelijk in hoeverre de medewerker een positieve houding heeft ten aanzien van de verandering. Dit betekent dat organisaties in hun communicatiestrategie in kunnen zetten op de aspecten actieve informatievoorziening. Dit verhoogt immers het affectief commitment. Daarbij is tot op heden niet bewezen dat communicatie invloed heeft op continuïteits- en normatief commitment aan verandering. Deze vormen van commitment moet dus op een andere manier verhoogd worden, bijvoorbeeld door beloning (continuïteitscommitment aan verandering) of carrièremogelijkheden (normatief commitment aan verandering).

Verder blijkt het ook van belang te zijn of medewerkers participeren in bij een bepaalde verandering. In het onderzoek komt naar voren dat medewerkers die participeren meer kennis hebben van de verandering en een hoger affectief en normatief commitment hebben ten aanzien van de verandering dan medewerkers die niet participeren in de verandering. Afhankelijk van de wens van de organisatie hoeveel een bepaalde doelgroep weet over een verandering en hoe het commitment aan de verandering dient te zijn, zal dus meer geïnvesteerd moeten worden op doelgroepen die niet direct participeren in de verandering.

Of men wel of niet participeert in het veranderproces is niet van invloed op de relaties die er zijn tussen de aspecten van strategieën voor veranderingscommunicatie en affectief, continuïteits en normatief commitment aan verandering. Dit is een positief resultaat, want dat betekent dat het vastgestelde positieve verband tussen actieve informatievoorziening en affectief commitment aan verandering niet afhankelijk is van een derde factor; participatie in de verandering.

De combinatie van het inzetten van de juiste strategieën voor veranderingscommunicatie in combinatie met een goede doelgroepkeuze en –benadering draagt bij aan een commitment aan verandering er daarmee aan het slagen van de verandering.

## Referenties

- Chen, J., & Lei, W. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences, 42*, 503–512.
- Clampitt, P.G., DeKoch, R.J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive, 14* (4), 41-57.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly, 23*, 204 – 222.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, D.R., & Patterson, R.W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal, 36*, 18-30.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. London: Sage Publication Ltd.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal, 18* (1), 72-89.
- Elving, W.J.L., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, 33* (4), 317-329.
- Gao, N., Waynor, W.R., & O'Donnell, S. (2009). Creating organizational commitment to change: Key to consumer employment success in a supportive housing agency. *Journal of Vocational Rehabilitation 31*, 45–50.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87* (3), 474-487.
- Hinduan, Z.R., Wilson, E., Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources (47)*.
- Jackson, P. R., Stafford, E. M., Banks, M. H., & Warr, R B. (1983). Unemployment and psychological distress in young people: The moderating role of employment commitment. *Journal of Applied Psychology, 68*, 525-535.

- Kalyal, H.J., Berntson, E., Baraldi, S., Näswall, K., & Sverkem. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 8, 171-194.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park. CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three- component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538- 551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224–247.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management* (34).
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Overton, G.K., & MacVicar, R. (2008). Requesting a commitment to change: conditions that produce behavioral or attitudinal commitment. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28 (2), 60-66.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4 (3), 227-246.
- Ridder, J.A. de (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14 (3), 20-30.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *64*, 47–71.

Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85* (1), 132-142.

## **Bijlagen**

## **Bijlage 1: Achtergrondinformatie Openbaar Ministerie en intensiveringsprogramma's**

### **Openbaar Ministerie**

Het Openbaar Ministerie (OM) is een organisatie die verdachten van strafbare feiten voor de rechter kan brengen. De organisatie is uniek in Nederland; geen andere organisatie of partij kan verdachten voor een strafrechter brengen. Het OM zorgt ervoor dat strafbare feiten worden opgespoord, dat verdachten worden vervolgd en dat de opgelegde straf wordt uitgevoerd.

Het OM werkt samen met de politie en andere opsporingsdiensten, zoals de Koninklijke Marechaussee, FIOD, inspectiediensten, etc. De officier van justitie is de leider het opsporingsonderzoek. Samen met de rechters is het OM onderdeel van de rechterlijke macht.

Het OM is een organisatie die complex in elkaar zit. De organisatie heeft verschillende vestigingen (parketten), verdeeld over het land. In totaal zijn er in Nederland 19 arrondissementen, gekoppeld aan één of twee politieregio's. Elk arrondissement heeft een arrondissementsparket dat strafzaken behandelt. Op de 19 arrondissementsparketten beoordelen officieren van justitie, ondersteund door administratieve en juridische specialisten, honderdduizenden zaken die jaarlijks binnenkomen. De zaken waarin hoger beroep wordt aangetekend komen bij één van de vijf ressortsparketten. Daar is de vertegenwoordiger van het OM de advocaat-generaal. Daarnaast zijn er nog een aantal landelijke onderdelen, zoals het Landelijk Parket ((inter)nationaal georganiseerde criminaliteit), Functioneel Parket (criminaliteit op het gebied van milieu, economie en fraude), Landelijk Parket Team Verkeer, BOOM (Bureau Ontnemingswetgeving Openbaar Ministerie), CVOM (Centrale Verwerking Openbaar Ministerie), WBOM (Wetenschappelijk Bureau Openbaar Ministerie) en DVOM (Dienstverleningsorganisatie Openbaar Ministerie). De parketten worden geleid door hoofdofficieren van justitie en hoofdadvocaten-generaal. Een aantal diensten (CVOM, WBOM, DVOM) staan onder leiding van een directeur.

Het gehele OM staat onder leiding van het College van procureurs-generaal in Den Haag, het bestuur van het OM. Het College wordt bijgestaan door een ambtelijke staf, het Parket-Generaal (PaG). Het OM valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Justitie. De minister van Justitie bepaalt samen met het College de prioriteiten in de opsporing en vervolging.

Het OM is, met de vele verschillende vestigingen, een decentrale organisatie. Elke vestiging heeft een management en neemt eigen beslissingen, uiteraard passend binnen de kaders die door het College en het ministerie van Justitie zijn vastgesteld.



Bij het OM werken meer dan 4000 mensen verdeeld over alle verschillende onderdelen van de organisatie. De diverse onderdelen verschillen behoorlijke qua grootte van elkaar. Het aantal medewerkers varieert van zo'n 45 bij het ressortsparket in Leeuwarden tot 450 bij het arrondissementsparket in Amsterdam.

### **Intensiveringsprogramma's**

De criminaliteit in Nederland is de afgelopen jaren behoorlijk teruggedrongen. Bepaalde vormen van criminaliteit blijken echter in de praktijk moeilijk te bestrijden. Bijvoorbeeld mensenhandel, witwassen, vastgoedfraude en cybercrime zijn vormen van criminaliteit die onzichtbaar blijven voor de buitenwereld. De criminelen die zich hiermee bezig houden werken achter de schermen, vanuit het buitenland of maken misbruik van legale structuren. Ze springen minder in het oog dan daders van bijvoorbeeld inbraken, overvallen of steekpartijen. Toch gaat het om ernstige vormen van criminaliteit, want op de lange termijn tasten ze de verbanden van de samenleving aan: de onder- en bovenwereld dreigen verweven te raken, het vertrouwen in het economisch verkeer neemt af en een aanval op de ICT-infrastructuur heeft verstreckende gevolgen.

Het kabinet heeft met het programma 'Veiligheid begint bij voorkomen' prioriteit gegeven aan de aanpak van deze vormen van criminaliteit en legt de uitvoering in handen van verschillende ketenpartners. Dit heeft bij het OM geleid tot drie intensiveringsprogramma's waarin bepaalde vormen van criminaliteit bestrijd worden: financieel-economische criminaliteit, cybercrime en georganiseerde misdaad. Zeven thema's staan hierbij centraal: mensenhandel, georganiseerde hennepsteelt, witwassen/onverklaarbaar vermogen, vastgoed, kinderporno, fraude/heling op internet en ICT als doelwit van criminaliteit. In april 2008 is het OM gestart met de intensiveringsprogramma's en eind 2008 zijn de eerste proeftuinen van start gegaan. De programma's lopen tot eind 2012.

De intensiveringsprogramma's beogen onder meer om de sturende rol van het OM bij de bestrijding van criminaliteit te versterken. Het OM gaat zijn regisserende rol in de opsporings- en vervolgingsketen versterken met goede intelligence als basis. Om deze regisserende rol te pakken wordt de OM-capaciteit uitgebreid en de deskundigheid bevorderd. De doorontwikkeling van de afdeling Beleid en strategie, waarbinnen het inrichten van de informatiehuishouding en de ketensamenwerking met politie, bestuur en andere relevante partijen gestalte krijgt, past daarbij. Het OM moet meer naar de voorkant van het verwervingsproces, betere afspraken maken met partners over prioriteiten, interventiestrategieën en over de verwerving van zwaardere zaken. De intensiveringsprogramma's brengen het OM in een positie om het proces van het verwerken van zaken te verbeteren.

Het OM gaat, naast zelf vervolgen, anderen aansporen om samen misdaad te voorkómen en te bestrijden. Dit betekent dat het OM meer dan voorheen 'de blik naar buiten' moet richten: door informatie te delen en samen te werken met niet alleen politie, maar ook met nieuwe partijen zoals internetproviders en de (nieuw op te richten) bestuurlijke informatiecentra. Door het binnenhalen van een ander type deskundigheid, bijvoorbeeld op het gebied van cybercrime. En door het, samen met politie, experimenteren met innovatieve vormen van klassiek-strafrechtelijke opsporing en het 'barrièremodel'.

Politie en OM doen het niet alleen. Een combinatie van bestrijding en preventie moet barrières opwerpen en criminelen de pas afsnijden. De informatie die politie en OM vergaren wordt bijvoorbeeld gedeeld met gemeenten, die vervolgens met bestuursrechtelijke en andere middelen een dam proberen op te werpen. Zo worden juridische, ruimtelijke, economische en financiële barrières opgeworpen om ook deze vormen van misdaad terug te dringen.

Binnen de zeven vastgestelde thema's wordt in 'proeftuinen' (leeromgevingen) samen met politie geëxperimenteerd met innovatieve opsporingsmethoden en de programmatische aanpak. Aan ieder thema is een 'taskforce' gekoppeld en ook vanuit de wetenschap is begeleiding. Wat in de ene proeftuin is geleerd, wordt ook elders ingezet.

Naast het uitbreiden van de bestaande expertise, is er binnen de intensiveringsprogramma's aandacht voor andere deskundigheid dan die van de jurist. De vragen die binnen de thema's gesteld worden zijn: wat wil je bereiken? Wat moet iemand dan kunnen? Welke deskundigheid vraagt dit? De officier van justitie gaat in de toekomst steeds meer samenwerken met deskundigen in een multidisciplinair team. Een HRM-programma ondersteunt de inhoudelijke programma's en de proeftuinen om deze vragen te kunnen beantwoorden.

### **Communicatie over de intensiveringsprogramma's**

Er is momenteel een communicatieadviseur (van het PaG) verbonden aan het project intensiveringsprogramma's. De communicatieadviseur is verantwoordelijk voor het opstellen en het bewaken van de uitvoering van het communicatieplan. Voor de intensiveringsprogramma's is een communicatieplan geschreven met een algehele communicatiestrategie. Daarnaast wordt per programma bekeken welke communicatieactiviteiten ingezet moeten worden.

De communicatiedoelstellingen ten aanzien van de intensiveringsprogramma's zijn opgesplitst in doelstellingen voor de korte termijn en doelstellingen voor de lange termijn. De doelstellingen voor de korte termijn zijn: inhoudelijk commitment aan de doelstellingen van de intensiveringsprogramma's, duidelijkheid rondom begrippen die gebruikt worden ten aanzien van de

intensiveringsprogramma's en zichtbaarheid van de intensiveringsprogramma's binnen het OM in het land. Communicatiedoelstellingen voor de lange termijn (structureel) zijn: het binnenhalen van de buitenwereld (meer contact en samenwerking) en het OM positioneren als aantrekkelijke werkgever, ook voor niet-juristen. Het centrale thema in de communicatie is verbinding: verbinding binnen de programma's, verbinding programmaleiders en inhoudelijk deskundigen, verbinding tussen de programma's onderling, verbinding tussen alle OM-medewerkers en de programma's, verbinding tussen de programma's van het OM en die van de politie, verbinding van het OM met nieuwe partijen, verbinding met de samenleving en verbinding met de arbeidsmarkt.

Binnen het communicatieplan is een onderscheid gemaakt in doelgroepen. Er is onderscheid gemaakt in een 1<sup>e</sup> schil van directe participanten en overige medewerkers. De 1<sup>e</sup> schil wordt regelmatig geïnformeerd en wordt gevraagd deze informatie door te zetten naar geïnteresseerden binnen hun OM-onderdeel. De 1<sup>e</sup> schil bestaat uit:

- Programmaleiders
- Projectleiders
- Hoofden van de OM-onderdelen en plaatsvervangers
- Hoofden verwerving
- Informatieofficieren / criminologen
- Rechercheofficieren

Naast de 1<sup>e</sup> schil en de overige medewerkers zijn er ook externe doelgroepen, zoals politie en andere ketenpartners, burgers, wetenschap en nieuwe partijen waar het OM mee samenwerkt.

Om de intensiveringsprogramma's bekendheid te geven binnen het OM, zijn verschillende middelen ingezet:

- OMtranet (intranet)
- Parketbriefing/zeepkistbijeenkomst
- Brochure
- Dvd
- Brief van het College van Procureurs-Generaal
- Bijeenkomsten over intensiveringsprogramma's
- Opportuun
- Nieuwsbrief
- Maandelijkse informatiemail
- OM-conferentie

- Website [www.om.nl](http://www.om.nl)
- Media (kranten, radio, tv)
- Mondelinge communicatie

In het huidige communicatieplan van de intensiveringsprogramma's staat aangegeven dat er tot op heden enige media-aandacht is geweest voor de intensiveringsprogramma's, maar dat daarbuiten de communicatie over de intensiveringsprogramma's beperkt is geweest. Dit geldt zowel voor de interne als de externe communicatie.

## Bijlage 2: Survey

### Intensiveringsprogramma's

Dit is een vragenlijst over de intensiveringsprogramma's, een groot project van het Openbaar Ministerie. Het doel van deze vragenlijst is om een beeld te krijgen van de bekendheid van de intensiveringsprogramma's bij de medewerkers van het OM en de mening die zij hebben ten aanzien van de intensiveringsprogramma's.

Ook als u denkt niets of weinig te weten over de intensiveringsprogramma's is het zinvol deze vragenlijst in te vullen. Het is belangrijk dat u de vragen goed leest en uw mening geeft. Bij de vragen worden de antwoordmogelijkheden gegeven. U kunt het antwoord van uw keuze aankruisen. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om úw mening.

De antwoorden worden verwerkt in een rapportage voor de afdeling Communicatie het Parket Generaal en de projectleider van de intensiveringsprogramma's.

Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 15 minuten. Alle gegevens worden anoniem verwerkt en worden op geen enkele wijze herleid naar een medewerker.

U kunt de vragenlijst invullen tot en met 24 september 2010.

Voor vragen of opmerkingen over deze vragenlijst kunt u contact opnemen met Ellen Prummel, communicatiemedewerker Openbaar Ministerie Arnhem/Zutphen: [e.prummel@om.nl](mailto:e.prummel@om.nl).

Bij voorbaat bedankt voor uw medewerking.

### Intensiveringsprogramma's

Eerst volgt een aantal vragen om te kijken of u weet wat de intensiveringsprogramma's zijn. Geeft u aan in hoeverre de volgende twee stellingen voor u van toepassing zijn.

*Vraag 1:*

**Het Openbaar Ministerie is momenteel bezig met de intensiveringsprogramma's.**

1) Ik ben er volledig van op de hoogte dat het Openbaar Ministerie bezig is met de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

2) Ik weet precies wat de intensiveringsprogramma's zijn.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

**Kruis bij de volgende vragen het antwoord van uw keuze aan.**

*Vraag 2:*

Bent u zelf betrokken bij de intensiveringsprogramma's?

- Ja
- Nee

*Vraag 3:*

Weet u welke intensiveringsprogramma's er zijn?

- Ja (ga door naar vraag 4)
- Nee (ga door naar vraag 5)

Vraag 4:

Noem de intensiveringsprogramma's.

.....

Vraag 5:

Op welke wijze heeft u gehoord van de intensiveringsprogramma's? Hier zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- Via mijn leidinggevende
- Via collega's
- Via de parketleiding
- Via OMtranet
- Via een parketbriefing/zeepkistbijeenkomst
- Via een brochure
- Via een dvd
- Via een brief van het College van Procureurs-Generaal
- Via een bijeenkomst over intensiveringsprogramma's
- Via de Opportuun
- Via een nieuwsbrief, namelijk de nieuwsbrief.....
- Via de maandelijkse informatiemail
- Via de OM-conferentie
- Via [www.om.nl](http://www.om.nl)
- Via de media (kranten, radio, tv, etc.)
- Anders, namelijk .....
- Ik ken de intensiveringsprogramma's niet

### Communicatie over de intensiveringsprogramma's

Hieronder staan enkele stellingen over de communicatie rondom de intensiveringsprogramma's. De communicatie over de intensiveringsprogramma's kan u op verschillende manieren hebben bereikt; via het Parket Generaal, via de parketleiding, uw leidinggevende of een collega.

**U beantwoordt ze door aan te geven in hoeverre u het eens/oneens bent met de stellingen.**

Vraag 6:

1) Ik heb veel informatie gekregen over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

2) Ik vind dat er open en transparant is gecommuniceerd over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

3) Ik heb het idee dat er informatie wordt achtergehouden over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

4) Ik vind dat er objectieve informatie is gegeven over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

5) Ik ben van mening dat er voldoende uitleg is gegeven over de intensiveringsprogramma's (wat zijn het, waarom zijn we er mee bezig, voordelen, nadelen).

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

6) Er is geprobeerd mij te overtuigen van het nut van de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

7) Ik had de mogelijkheid om mijn mening te geven over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

8) Ik heb kunnen meebeslissen bij de totstandkoming van de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

9) Ik heb het idee dat er naar mij wordt geluisterd als ik iets te zeggen heb over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

10) Ik krijg alleen informatie over de intensiveringsprogramma's als ik daarnaar vraag.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

11) Ik heb via een andere weg dan via een leidinggevende of het Parket Generaal gehoord over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

12) Ik heb informatie ontvangen over de intensiveringsprogramma's, zonder daarom te hoeven vragen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

13) Ik vind dat ik informatie over de intensiveringsprogramma's op het juiste moment heb ontvangen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

14) Ik heb het idee dat ik niet direct geïnformeerd ben over de intensiveringsprogramma's, terwijl dat al wel had gekund.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

15) Ik vind dat ik in een vroeg stadium ben geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

16) Ik vind dat ik de juiste informatie over de intensiveringsprogramma's heb ontvangen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

17) Ik heb het idee dat alle medewerkers dezelfde informatie over de intensiveringsprogramma's hebben ontvangen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

18) Ik ben van mening dat slechts een selecte groep medewerkers voldoende is geïnformeerd over de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

19) Ik heb zelf kunnen beslissen of de verstrekte informatie over de intensiveringsprogramma's belangrijk voor mij is.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

20) Ik mag zelf bepalen hoe ik invulling geef aan de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

21) De leidinggevende/het Parket Generaal verwacht een bepaalde houding van mij ten aanzien van de intensiveringsprogramma's op basis van de informatie die ik heb ontvangen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

22) Ik vind dat de verstrekking van informatie over de intensiveringsprogramma's goed is verdeeld over een langere periode.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

23) Ik kan altijd informatie vinden over de intensiveringsprogramma's als ik dat wil.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

24) Ik heb de informatie over de intensiveringsprogramma's in één keer ontvangen.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

### Mening over de intensiveringsprogramma's

Hieronder volgt een korte uitleg over de intensiveringsprogramma's. Leest u deze tekst goed en gebruik dit in combinatie met de kennis die u al had over de intensiveringsprogramma's.

**Met de intensiveringsprogramma's wil het OM meer structuur aanbrengen in de aanpak van bepaalde vormen van criminaliteit (financieel-economische criminaliteit, cybercrime en georganiseerde misdaad). Het OM gaat kijken naar onderliggende structuren die bepaalde vormen van criminaliteit mogelijk maken. Er moet meer worden samengewerkt met externe partijen, zoals gemeenten en belastingdienst, maar ook met private partijen. Daarnaast wordt in proeftuinen geëxperimenteerd met nieuwe vormen van opsporing. Het doel van de intensiveringsprogramma's is om de misdaad effectiever te lijf te gaan dan alleen met een strafrechtelijke aanpak. Uiteindelijk gaat het om het tegengaan van ernstige vormen van misdaad, waarmee veel slachtoffers worden gemaakt en waarin grote sommen geld omgaan.**



Vraag 7:

**Het gaat met de intensiveringsprogramma's dus om een verandering ten aanzien van opsporing en vervolging: meer samenwerking met externe partijen en nieuwe vormen van opsporing. U beantwoordt de stellingen door aan te geven in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling.**

1) Ik geloof in de waarde van de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

2) De invoering van intensiveringsprogramma's is een goede strategie voor het Openbaar Ministerie.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

3) Ik vind dat het management een fout maakt door de intensiveringsprogramma's in te voeren.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

4) De intensiveringsprogramma's dienen een belangrijk doel.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

5) Het is beter zonder de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

6) De intensiveringsprogramma's zijn niet noodzakelijk.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

7) Ik heb geen andere keus dan meegaan met de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

8) Ik voel de druk dat ik mee moet gaan met de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

9) Er staat voor mij te veel op het spel om weerstand te bieden tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

10) Het zou mij te veel kosten als ik weerstand biedt tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

11) Het is een risico om me uit te spreken tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

12) Weerstand bieden tegen de intensiveringsprogramma's is geen zinvolle optie voor mij.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	eens

13) Ik voel me verplicht om mee te werken aan de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

14) Ik denk niet dat het goed is me te verzetten tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

15) Ik zou me niet slecht voelen als ik me verzet tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

16) Het zou onverantwoordelijk van mij zijn om me te verzetten tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

17) Ik zou me schuldig voelen als ik me verzet tegen de intensiveringsprogramma's.

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

18) Ik voel geen enkele verplichting om de intensiveringsprogramma's te steunen

Volledig mee	0	0	0	0	0	0	0	0	Volledig mee
oneens	1	2	3	4	5	6	7	7	eens

### Algemeen

Als laatste volgt een aantal algemene vragen om een algemeen beeld te krijgen van de medewerkers die deze vragenlijst hebben ingevuld. Deze informatie wordt niet gebruikt om de antwoorden te herleiden naar een medewerker, maar zal alleen worden gebruikt om een analyse te maken per OM-onderdeel of per functiegroep.

*Vraag 8:*

Bij welk onderdeel van het OM werkt u (AP, RP, FP, etc.)?

.....

*Vraag 9:*

In welke plaats is uw onderdeel gevestigd?

.....

*Vraag 10:*

Wat is uw functie?

.....

*Vraag 11:*

Hoeveel jaar werkt u al bij het OM?

.....jaar

*Vraag 12:*

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

*Vraag 13:*

Wat is uw leeftijd?

.....jaar

*Vraag 14:*

Heeft u opmerkingen over deze vragenlijst?

.....

.....

.....

Bedankt voor uw medewerking!

