

De projectmanager als communicator in veranderprojecten

*Empirisch onderzoek naar de invloed van de communicatie
competenties van de projectmanager op het
projectresultaat en de projectteam performance.*

Door:
Pamela
Jansen

Scriptie: De projectmanagers als communicator in veranderprojecten
Afstudeerdatum: 6 oktober 2011
Opleiding: Master Communication Studies
Faculteit Gedragwetenschappen
Universiteit Twente

Auteur: Pamela Jansen (s0164089)
Julianastraat 179
7511 KG Enschede
pamela_jansen@hotmail.com
06-17115780

1e afstudeerbegeleider: Dr. H.A. van Vuuren

2e afstudeerbegeleider: Dr. P.C.J. Linders

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van: Involve
Specialisten in interne communicatie
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
info@involve.eu
024 - 323 77 39



FOKKE & SUKKE
MAKEN ALTIJD EEN STRAKKE
PROJECTPLANNING



VOORWOORD

Een jaar geleden werd het tijd om na te denken over een afstudeeronderzoek. Voor mijzelf was het al snel duidelijk dat ik de praktijk in wilde, ik had zin mijn opgedane kennis in de praktijk te toetsen. Met als voorkeur een onderzoek binnen de interne communicatie. Alsof het voorbestemd was kwam Involve via verschillende wegen op mijn pad. Een afstudeerstage bij het enige communicatiebureau in Nederland dat zich volledig heeft gespecialiseerd in interne communicatie, leek mij wel wat. En dat was het ook zeker! Wat is de tijd omgevlogen, in februari ben ik bij Involve van start gegaan en nu zit het erop. Met deze afstudeerscriptie rond ik mijn afstudeerstage en mijn Master Communication Studies aan de Universiteit Twente af.

Mijn scriptie bestaat uit twee delen, een verkennend vooronderzoek en een verdiepend vervolgonderzoek. Een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek. Voor het vooronderzoek heb ik negen projectmanagers geïnterviewd over de bijdrage van interne communicatie in veranderprojecten en de rol van de interne communicatieadviseur. Dit resulteerde in een aanknopingspunt voor mijn vervolgonderzoek: de projectmanager als communicator. In het vervolgonderzoek heb ik de invloed van de communicatie competenties van projectmanagers op het projectresultaat en de projectteam performance onderzocht. Dit keer kwantitatief, aan de hand van een vragenlijst.

Voor de totstandkoming van dit eindresultaat wil ik een aantal mensen bedanken. Ik wil mijn begeleider van de Universiteit Twente, Dr. Mark van Vuuren bedanken voor zijn adviezen, steun en vertrouwen. Mijn tweede afstudeerbegeleider Dr. Paul Linders wil ik bedanken voor het kritisch meelezen. Ik wil mijn begeleiders van Involve, Inge van den Hoek en Ilse van Ravenstein bedanken voor alle feedback, adviezen en fijne samenwerking. Alle Involvers wil ik bedanken voor jullie hulp bij het pre-testen, het contacteren van projectmanagers en de kans om een kijkje te nemen in de praktijk.

Enschede, oktober 2011

Pamela Jansen

MANAGEMENT SUMMARY

BACKGROUND

Organizations change consistently. Improvements and changes in the organization, processes, systems or way of work have to be made to realize the new strategy. These changes are implemented by projects. Previous research shows that change projects often fail because (internal) communication is used incorrect (Frahm & Brown, 2006; Miller, 2002). Internal communication and project managers' internal communication competences are perceived as crucial factors for the success of the implementation of the change (Brill, Bishop & Walker, 2006; Kitchen & Daly, 2002). This research investigated whether project managers perceive internal communication and their own communication competences as crucial factors during organizational change.

PURPOSE

The study consisted of two parts. First, it investigated the role project managers see for internal communication during organizational change and the way project managers want to be supported by an internal communication consultant. This qualitative research showed that project managers perceive internal communication as important. However, by budget shortfall they do not include internal communication in the project. With result, the internal communication has to be done by the project manager himself. Based on this result the second study investigated the effect of the communication-demands and communication resources on the performance of the project and project team.

METHOD

The job demands-resources model was the theoretical framework of the study. This model assumes that each working environment has its own unique job-demands and job resources which are related to the welfare and motivation of the project manager. The model is used to investigate the extent to which the perceived project results and the perceived performance of the project team are influenced by the communication demands, communication resources, and general job resources. The communication resources consisted of the factors: self-efficacy, support from colleagues and support of an internal communications consultant. The general job resources consisted of: autonomy, performance feedback and learning and career opportunities. An online questionnaire was send to project managers. A total of 59 project managers completed the questionnaire.

CONCLUSION

The research showed that project managers' communication competences have a positive influence on the perceived project results and the perceived performance of the project team. If project managers consider themselves capable of meeting the communication demands they experience the performance of the project and the project team more positive. In addition, higher communication demands have a positive effect on the change project. High demands resulted in better project results and a better performance of the project team. Support from colleagues play an important role. Support from



colloques has a positive influence the project results, performance of the project team and self-efficacy of the project manager concerning his internal communication competencies.

In this research support from an internal communication consultant did not influence the project results and project team performance. However, 91 percent of the project managers want to be supported by an internal communication consultant. The project managers see varied roles for the internal communication consultant. Project manager who have already support need additional support in integrating internal communication in the change/project plan. In addition, they need an internal communication consultant who can organize feedback for the project team. Project managers without support need particular support in integrating internal communication in the change/project plan, practical support, and assistance in preparing and adjusting a communication plan.

RECOMMENDATIONS

Based on this research the project manager is recommended to take into consideration the support that project members can offer in terms of internal communication during change. It is recommended to have an internal communication consultant in the project team. In addition, this research recommends project managers to encourage feedback within the project team. With regard to the internal communication consultant the recommendation is to support the project manager in the desired areas and to increase their knowledge on project management.

SAMENVATTING

ACHTERGROND

In organisaties vinden continue veranderingen plaats. Om een nieuwe strategie te realiseren zijn verbeteringen of veranderingen nodig in de organisatie, in processen, systemen of manier van werken. Deze veranderingen worden doorgevoerd door middel van veranderprojecten. Uit eerder onderzoek blijkt dat veranderprojecten vaak falen door slecht gebruik van (interne) communicatie (Frahm & Brown, 2006; Miller, 2002). Interne communicatie en de interne communicatie competenties van projectmanagers worden in de literatuur als cruciale factoren gezien voor het succesvol implementeren van een verandering (Brill, Bishop & Walker, 2006; Kitchen & Daly, 2002). In dit onderzoek is onderzocht of projectmanagers interne communicatie en hun eigen communicatie competenties als cruciale factoren ervaren in veranderprojecten.

DOEL

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Het heeft in kaart gebracht hoe projectmanagers tegen interne communicatie bij organisatieveranderingen aankijken en welke ondersteuning zij wensen van een interne communicatieadviseur. Uit het vooronderzoek is gebleken dat projectmanagers interne communicatie belangrijk vinden, maar - vaak door budgettekort - niet opnemen bij het formeren van het projectteam. Dit leidt er vaak toe dat projectmanagers de communicatietaken zelf op zich nemen. Dit resultaat heeft geleid tot een verdiepend vervolgonderzoek waarin antwoord is gegeven op de vraag in hoeverre de communicatie-demands en communicatieresources het projectresultaat en de performance van het projectteam beïnvloeden.

METHODE

Uitgangspunt van het onderzoek is het job demands-resources model. Dit model gaat ervan uit dat de werkomgeving van de projectmanagers zijn eigen unieke job demands en job resources heeft welke in verband staan met het welzijn en de motivatie van de projectmanager. Het model is ingezet om de invloed van de communicatie-demands, communicatieresources en algemene job resources op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance te onderzoeken. De communicatieresources bestaan uit de mate van zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een interne communicatieadviseur. De algemene job resources bestaan uit autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden. Alle variabelen zijn getoetst door middel van een online vragenlijst, die uitgezet is onder projectmanagers. In totaal hebben 59 projectmanagers de vragenlijst ingevuld.

CONCLUSIE

De communicatie competenties van de projectmanager blijken in dit onderzoek een positieve invloed te hebben op het projectresultaat en de projectteam performance. Projectmanagers beoordelen het projectresultaat en de projectteam performance positiever naarmate ze zichzelf beter in staat achten om aan de communicatie competenties te voldoen. Daarnaast hebben hoge eisen van opdrachtgevers op het gebied van interne communicatie een positief effect op het veranderproject. Hoe hoger de eisen, hoe beter het projectresultaat en projectteam performance. Waarbij een grote en belangrijke rol is



weggelegd voor collega's uit het projectteam. Ondersteuning van collega's heeft een positieve invloed op het projectresultaat, projectteam performance en de zelfeffectiviteit van de projectmanager op het gebied van interne verandercommunicatie.

Ondersteuning van een interne communicatieadviseur heeft in dit onderzoek geen invloed op het projectresultaat en de projectteam performance. Wel is er een sterke behoefte aan ondersteuning van een interne communicatieadviseur onder projectmanagers. Van de projectmanagers die geen ondersteuning kregen wenste 91 procent ondersteuning van een interne communicatieadviseur. De rol van de interne communicatieadviseur wordt uiteenlopend ingevuld. Projectmanagers met ondersteuning wensen aanvullende ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in de verander-/projectaanpak en bij het organiseren van feedback voor het project. Projectmanagers die nog geen ondersteuning hebben wensen met name ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in de verander-/projectaanpak, praktische ondersteuning en ondersteuning bij het opstellen en bijsturen van een communicatieplan.

AANBEVELINGEN

Op basis van dit onderzoek kan wordt projectmanagers aanbevolen om bij de samenstelling van het projectteam rekening te houden met de ondersteuning die projectleden kunnen bieden op het gebied van interne verandercommunicatie. Daarnaast wordt projectmanagers aanbevolen een interne communicatieadviseur in het projectteam op te nemen en feedback in het projectteam te stimuleren. Interne communicatieadviseurs wordt aanbevolen (meer) kennis op te doen van projectmanagement en beter aan te sluiten bij wensen van projectmanagers op het gebied van interne communicatie om van toegevoegde waarde te blijven voor projectmanagers. De interne communicatieadviseur wordt geadviseerd meer aandacht te hebben voor het organiseren van feedback voor het project en de projectmanager te ondersteunen bij het integreren van interne communicatie in de projectaanpak.

INHOUD

1. INLEIDING.....	10
1.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.2 PRAKTISCHE RELEVANTIE	11
1.3 VOORUITBLIK.....	12
2. VERKENNEND VOORONDERZOEK.....	13
2.1 METHODE	13
2.1.1 DATAVERZAMELING	13
2.1.2 RESPONDENTEN.....	13
2.1.3 PROCEDURE.....	14
2.2 RESULTATEN	14
2.2.1 ORGANISATIEVERANDERINGEN ALGEMEEN	14
2.2.2 BIJDRAGE VAN INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERINGEN	17
2.2.3 ROL INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR	17
2.3 CONCLUSIES.....	19
2.3.1 ORGANISATIEVERANDERINGEN ALGEMEEN	19
2.3.2 BIJDRAGE INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERING	19
2.3.3 ROL INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR	20
2.4 AANKNOPINGSPUNTEN VERVOLGONDERZOEK.....	20
3. VERDIEPEND VERVOLGONDERZOEK.....	21
3.1 THEORETISCH KADER.....	21
3.1.1 JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL.....	21
3.1.2 ORGANISATORISCHE UITKOMSTVARIABLEN	23
3.1.3 COMMUNICATIE-DEMANDS	23
3.1.4 COMMUNICATIERESOURCES	26
3.1.5 ALGEMENE JOB RESOURCES.....	28
3.1.6 ONDERZOEKSMODEL.....	30
3.2 METHODE	31
3.2.1 PROCEDURE EN RESPONDENTEN	31
3.2.2 MEETINSTRUMENT	33
3.2.3 AANPAK ANALYSE.....	35
3.3 RESULTATEN	36
3.3.1 BESCHRIJVENDE RESULTATEN.....	36
3.3.2 HYPOTHESES TOETSEN.....	43



3.4 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	47
3.4.1 COMMUNICATIE COMPETENTIES PROJECTMANAGER	47
3.4.2 ROL VAN DE INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR	47
3.4.3 ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG	48
3.4.4 AANBEVELINGEN	50
3.5 TERUGKOPPELING EN DISCUSSIE	51
3.5.1 TERUGKOPPELING NAAR THEORIE	51
3.5.2 BEPERKINGEN.....	52
3.5.3 PRAKTISCHE IMPLICATIES EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK.....	53
REFERENTIES	54
BIJLAGE I: VRAGENLIJST	58
BIJLAGE II: NORMALITEIT	67
BIJLAGE III: UITKOMSTEN REGRESSIE- EN MODERATOR ANALYSE	69

1. INLEIDING

Organisaties veranderen continue. Zijn het niet geplande radicale veranderingen gericht op de organisatiestructuur, op de strategie, de cultuur of op ICT-gebied dan zijn het wel ongeplande kleine veranderingen die plaatsvinden. Organisaties dienen continue in te spelen op de veranderende omgeving – nieuwe technologieën, hogere markteisen, wet- en regelgeving - en zetten hiervoor veranderprojecten op. Deze projecten worden geleid door een projectmanager. Echter blijkt uit onderzoek dat veel van deze veranderprogramma's falen (70%) (Miller, 2002) en dat bij dit falen een grote rol toegekend wordt aan slecht gebruik van (interne) communicatie (Frahm & Brown, 2006; Miller, 2002).

Om een verandering te doen slagen wordt interne communicatie als cruciaal gezien (Kitchen & Daly, 2002). Interne communicatie wordt als sleutel gezien voor het succesvol implementeren van een verandering (Kitchen & Daly, 2002). Door middel van interne communicatie worden werknemers op de hoogte gebracht van de verandering, wordt uitgelegd waarom de verandering noodzakelijk is en worden werknemers voorbereid op effecten van de verandering. Daarnaast dient het als instrument om de betrokkenheid bij de verandering te verhogen en de verwarring en weerstand ten opzichte van de verandering te verminderen (Lippitt, 1997 in Kitchen & Daly, 2002). Effectieve interne communicatie ontwikkelt inzicht in en begrip voor voortdurende veranderingen in de omgeving onder medewerkers en de daaruit voortvloeiende verplichting om de strategische richting te herzien (De Ridder, 2004; Welch & Jackson, 2007). Het draagt bij aan de drie factoren die Poiesz (1999) onderscheidt om mensen te bewegen tot gedragsverandering: motivatie, capaciteit en gelegenheid. .

Naast de bijdrage van interne communicatie aan organisatieveranderingen heeft onderzoek zich gericht op de rol van managers tijdens organisatieveranderingen. Deze onderzoeken hebben gekeken naar de invloed van managers beïnvloedingstactieken op de mate van weerstand ten opzichte van de verandering, managers communicatie competenties en het effect van werkrelaties tussen werknemer en manager op het doen slagen van de verandering (van Dam, Oreg & Schyns, 2007; Furst & Cable, 2008; Tierney, 1999). Echter, niet alleen managers zijn van belang voor het doen slagen van de verandering. Veranderingen worden vaak geïmplementeerd door middel van veranderprojecten. Het is niet vreemd dat het succes van het veranderproject daarom tevens afhangt van de projectmanager.

In projectmanagement literatuur is veel te vinden over succesfactoren voor het slagen van een project, daarbij wordt communicatie vaak genoemd (Menches & Hanna, 2006). Communicatie wordt in projectmanagement literatuur omschreven als communicatie tussen teamleden van het projectteam. Daarnaast is in projectmanagement literatuur iets aandacht besteed aan de manier waarop projectmanagers zouden moeten communiceren. Deze onderzoeken gaan in op het coderen en decoderen van boodschappen tussen zender (projectmanager) en ontvanger (werknemers) (Gillard & Johansen, 2003; Henderson, 2004). Er worden in de projectmanagement literatuur verscheidene competenties onderscheiden welke effectieve projectmanagers dienen te bezitten. Brill, Bishop en Walker (2006) hebben onder projectmanagers met meer dan 20 jaar ervaring onderzocht wat zij zien

als belangrijke competenties voor een effectieve projectmanager. In de top 10 van competenties zitten twee competenties uit de categorie communicatie, “listen effectively” en “have strong verbal communication skills”.

Interne communicatie en de interne communicatie competenties van projectmanagers worden als cruciale factoren gezien bij verandering. Maar denken projectmanagers er ook zo over? Wat zijn de eisen op het gebied van interne communicatie competenties op basis van de literatuur? En wat is de invloed van de communicatie competenties op de performance van het project en het projectteam? Om deze vragen te beantwoorden zijn twee onderzoeken uitgevoerd, een verkennend vooronderzoek en een verdiepend vervolgonderzoek. Het verkennende vooronderzoek is een kwalitatief onderzoek onder projectmanagers en onderzoekt hoe projectmanagers tegen interne communicatie bij organisatieveranderingen aankijken en welke ondersteuning zij wensen te krijgen van een interne communicatieadviseur. Het vervolgonderzoek gaat verdiepend in op de uitkomsten van het vooronderzoek en is kwantitatief van aard. Het onderzoekt de invloed van de communicatie competenties van projectmanagers op het projectresultaat en de projectteam performance.

1.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Vele onderzoeken zijn uitgevoerd naar de rol van managers tijdens veranderprocessen en de manier waarop zij communiceren met/naar de werknemers en de beïnvloedingtactieken die zij in kunnen zetten om werknemers mee te krijgen. Over de rol van de projectmanagers als communicator is echter weinig bekend. Dit is opvallend aangezien meerdere onderzoeken aantonen dat de projectmanagers zelf als succesfactor worden gezien voor het doen slagen van het project (Thal & Bedingfield, 2010; Turner & Müller, 2005). Dit onderzoek focust daarom op de rol van de projectmanager als communicator in veranderprojecten.

1.2 PRAKTISCHE RELEVANTIE

Het onderzoek is in opdracht van Involve uitgevoerd, een communicatiebureau dat gespecialiseerd is in interne communicatie. Involve staat voor het op een onderbouwde, maar vooral ook op een pragmatisch en realistische manier inzetten van interne communicatie (Involve, 2011). Involve werkt in opdracht van projectmanagers regelmatig aan veranderprojecten. Tijdens deze projecten merken adviseurs van Involve dat – afhankelijk van de projectmanagers en andere actoren - verschillend tegen (de bijdrage van) interne communicatie aangekeken wordt. Door in kaart te brengen hoe projectmanagers tegen de bijdrage van interne communicatie aankijken. Welke ondersteuning ze krijgen en welke ondersteuning ze wensen van een interne communicatieadviseur. In hoeverre projectmanagers zelf vinden dat ze voldoen aan de vereiste competenties op het gebied van verandercommunicatie en de invloed van hun communicatie competenties op de performance van het project en het projectteam. Wordt aan projectmanagers inzicht gegeven in het effect van hun eigen communicatie competenties en geeft het onderzoek aan (interne) communicatieadviseurs inzicht in de gewenste en benodigde ondersteuning.



1.3 VOORUITBLIK

In het volgende hoofdstuk zal het vooronderzoek besproken worden. De aanleiding, methode, resultaten, conclusies en aanknopingspunten voor het vervolgonderzoek worden besproken. In hoofdstuk 3 wordt het verdiepende onderzoek besproken. Er wordt dieper ingegaan op eisen die gesteld worden aan de projectmanager op het gebied van verandercommunicatie. De ondersteuning die projectmanagers ontvangen op het gebied van interne communicatie en de gepercipieerde performance van het projectteam en projectresultaat. Er zal gebruikt gemaakt worden van het job demands-resources model om de verschillende relaties in kaart te brengen en hypotheses op te stellen. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethode. Nadat de gehanteerde methode duidelijk is, worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek besproken. De betrouwbaarheid van de antwoordschalen wordt gemeten en er worden verschillende analyses uitgevoerd om verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen te meten en de hypotheses te toetsen. Op basis van de resultaten worden vervolgens conclusies getrokken en de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Het antwoord op de onderzoeksvraag leidt tot aanbevelingen richting (interne) communicatieadviseurs en projectmanagers. Tot slot wordt met een kritische blik terug gekeken naar het uitgevoerde onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

2. VERKENNEND VOORONDERZOEK

Doel van het vooronderzoek was het in kaart brengen hoe projectmanagers tegen de bijdrage van interne communicatie bij organisatieveranderingen aankijken en welke ondersteuning zij wensen van een interne communicatieadviseur. Om op basis van de uitkomsten tot thema's voor een verdiepend vervolgonderzoek te komen. De vraag die in dit vooronderzoek centraal stond was: *“Tegen welke zaken op het gebied van communicatie lopen projectmanagers aan bij veranderingen en hoe zouden ze daarbij ondersteund willen worden?”*

2.1 METHODE

Het vooronderzoek was kwalitatief van aard in de vorm van telefonische interviews. Het onderzoeksdesign, de respondenten, procedure en de analyse van de gegevens zullen nader toegelicht worden.

2.1.1 DATAVERZAMELING

De bijdrage van interne communicatie en de rol van de interne communicatieadviseur bij veranderprojecten is door middel van een exploratief onderzoek onderzocht. Bij een exploratief onderzoek wordt onderzoek gedaan naar verbanden of verschillen tussen kenmerken van een specifieke groep (Baarda & De Goede, 1997). De specifieke groep was in dit onderzoek projectmanagers. De dataverzameling is uitgevoerd door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van telefonische interviews. Er is gekozen voor deze vorm, omdat interviewen de aangewezen methode is om informatie te vergaren over meningen, attitudes en kennis (Baarda & De Goede, 1997). Daarnaast is het voordeel van telefonische interviews ten opzichte van persoonlijke interviews dat het minder tijd in beslag neemt, de invloed van sociaal wenselijk gedrag minder groot is en een snellere verwerking van de gegevens mogelijk is (Baarda & De Goede, 1997). De interviews waren gestructureerd en richtte zich op drie thema's:

1. Organisatieveranderingen algemeen;
2. Bijdrage van interne communicatie bij veranderingen;
3. Rol van de interne communicatieadviseur.

Deze drie thema's zijn met de respondent aan de hand van een casus en aan de hand van ervaringen/meningen over verschillende veranderprojecten besproken. De casus was een project waar de projectmanagers op het moment mee bezig was of onlangs had afgerond. De vragen die bij de drie thema's hoorden waren allemaal open vragen.

2.1.2 RESPONDENTEN

De respondenten zijn op basis van een gelaagde steekproef geselecteerd. Binnen de groep projectmanagers zijn zij geselecteerd op basis van de eigenschappen: projectmanager van redelijk grote projecten en gemiddelde aandacht voor interne communicatie. Of de projectmanager voldeed aan deze eigenschappen was een inschatting van de interne communicatieadviseur van Involve, die met de projectmanager had gewerkt. In totaal hebben 9 projectmanagers deelgenomen, dit waren allemaal mannen met een leeftijd tussen de 30 en 60 jaar. De veranderingen waar zij verantwoordelijk

voor waren, waren gericht op: ICT-gebied (nieuwe systemen, applicaties en toepassingen), processen (efficiency), cultuur en gedrag (andere manier van werken) en strategie (nieuw beleid gehele organisatie of divisies).

2.1.3 PROCEDURE

Het onderzoek bestond uit een aantal fasen. Allereerst zijn mogelijke respondenten geselecteerd door adviseurs van Involve. Deze projectmanagers ontvingen een email met het verzoek mee te doen aan het onderzoek. In totaal zijn 14 projectmanagers gemaild waarvan 9 projectmanagers reageerden en mee wilden doen, een responspercentage van 64%. Daarvan is uiteindelijk nog één afgevallen door problemen met het mobiele netwerk. Eén projectmanager is niet gemaild, maar had gehoord van het onderzoek en bood vrijwillig aan om deel te nemen. Daarmee was het totaal aantal respondenten alsnog negen personen. Na het ontvangen van de reactie is telefonisch contact opgenomen met de respondent en een afspraak ingepland voor het telefonische interview van een uur. Twee respondenten gaven aan dat een persoonlijk interview voor hen de voorkeur had boven een telefonisch interview, deze twee respondenten zijn daarom persoonlijk geïnterviewd. Alle interviews zijn door één interviewer afgenomen.

Het interview startte met een korte uitleg over de aanleiding van het interview, korte omschrijving van de interviewer en de vraag of het gesprek opgenomen mocht worden. Daarna werd de respondent gevraagd een beschrijving te geven van het project waar hij momenteel mee bezig was, of welke hij onlangs had afgerond. Tijdens het bespreken van de casus werden open vragen gesteld welke onder de drie thema's vielen. De respondenten was onder meer gevraagd welke reacties ze krijgen vanuit de werkvloer op de geplande verandering en succes- en faalfactoren te benoemen bij het realiseren van de gewenste verandering. Daarnaast moesten ze aangeven wat zij zien als zorg-/aandachtpunten met betrekking tot interne communicatie, welke rol ze zien voor een interne communicatieadviseur bij organisatieveranderingen en welke ondersteuning zij wensen te ontvangen van een interne communicatieadviseur. Na het bespreken van de casus werden deze vragen nogmaals gesteld, maar moesten de respondenten antwoorden op basis van ervaringen met alle veranderprojecten die hij had gedaan. Na een uur werd het interview afgesloten en de respondent bedankt voor zijn deelname.

2.2 RESULTATEN

De antwoorden van de respondenten zijn in een spreadsheet gezet om patronen en samenhang per thema te kunnen ontdekken. Onderstaand worden de belangrijkste bevindingen per thema besproken.

2.2.1 ORGANISATIEVERANDERINGEN ALGEMEEN

Om de ervaringen en meningen van de projectmanagers met betrekking tot veranderingen in organisaties in kaart te brengen zijn verschillende vragen gesteld. Aan de projectmanagers is gevraagd welke reacties ze vanuit de organisatie ervaren tijdens organisatieveranderingen. Welke succes- en faalfactoren ze onderkennen bij het realiseren van veranderingen, wanneer een verandering voor hen

persoonlijk succesvol is en met welke afdelingen ze samenwerken tijdens een veranderproject en hun oordeel over deze samenwerking.

REACTIES VAN WERKVLOER OP ORGANISATIEVERANDERINGEN

Aan projectmanagers is gevraagd naar de reacties van medewerkers en lijnmanagers op zowel de verandering die besproken is tijdens de casus als reacties op veranderingen in hun organisatie in het algemeen. Het antwoord op deze vraag bij de casus was bij acht van de negen projectmanagers: verschillend, waarbij ze aangeven dat de reacties van medewerkers en lijnmanagers afhankelijk zijn van de functie die mensen bekleden en de persoonlijke impact die de verandering op ze heeft. Op basis van deze factoren lopen de reacties uiteen van weerstand tot acceptatie. Daarnaast gaven twee projectmanagers aan dat de reacties van medewerkers afhankelijk zijn van de reactie van hun manager. Als hun manager positief (negatief) tegenover de verandering staat, staat de medewerker er ook positief (negatief) tegenover. Op de vraag welke reacties ze doorgaans ervaren bij organisatieveranderingen was het antwoord van meer dan de helft (6) dat mensen erg veel veranderingen gewend zijn en daardoor alles maar over zich heen laten komen en niet moeilijk doen.

SUCCESFACTOREN BIJ REALISEREN VERANDERING

Om te bepalen wat bijdraagt aan het realiseren van een verandering is projectmanagers gevraagd succesfactoren te benoemen bij het realiseren van een verandering. De antwoorden hierop waren eveneens erg divers. De succesfactor die het meest genoemd werd was het betrekken van mensen, dit werd door vijf van de negen managers als succesfactor gezien. Volgens deze projectmanagers is het van belang dat de mensen (degene die de verandering raakt) moeten meedoen, meewerken, meedenken. Eén projectmanager verwoordde het als volgt: *“Zorg dat je mensen aan de voorkant medeschuldig maakt, dan doen ze aan de achterkant enthousiast mee”* (Respondent 3). Andere succesfactoren die genoemd werden waren de harde kant (planning, begroting, projectplan) van de verandering goed geregeld hebben, dit werd door twee projectmanagers als succesfactor gezien. Mensen moeten snappen waarom de verandering noodzakelijk is en de verbetering zien werd eveneens door drie projectmanagers genoemd. Een laatste succesfactor die niet expliciet werd genoemd, maar wel uit de interviews naar voren komt is fysiek aanwezig zijn, één-op-één-communicatie. De mensen moeten weten bij wie ze terecht kunnen met vragen over de verandering, dit werd door vier projectmanagers benoemd als iets wat goed is in de communicatie naar de betrokkenen.

FAALFACTOREN BIJ REALISEREN VERANDERING

Met betrekking tot de faalfactoren bij het realiseren van een verandering is geen overlap te vinden in de antwoorden. De volgende faalfactoren zijn benoemd:

- Het niet in staat zijn om het nut en de noodzaak van de verandering over te brengen;
- Betrokkenen onvoldoende betrokken en geïnformeerd, mensen onderweg kwijt;
- Verandering heeft een te technische insteek;
- Geen duidelijke doelen, geen duidelijke opdracht, geen draagvlak op werkvloer;
- Binnen de organisatie wantrouwen ten opzichte van elkaar;
- Geen visie, geen gedragen visie.

De antwoorden op de vraag “wanneer is een verandering voor jou succesvol” liepen erg uiteen (tabel 1). Toch was de kern hetzelfde, alle projectmanagers noemden een menselijke component: dat mensen zien dat de verandering een verbetering is, mensen blij zijn, mensen enthousiast zijn, succesvol als ik een glimlach terugkrijg, mensen weer vertrouwen en plezier in hun werk hebben. Deze focus op de ‘zachte’ kant van projectmanagement is opmerkelijk, aangezien van projectmanagers wordt verwacht dat de ‘harde’ kant van projectmanagers voor hen belangrijker is. Voor vier projectmanagers is dit ook het geval, voor hen is een verandering succesvol als naast de menselijke kant ook de vooraf opgestelde doelen bereikt zijn.

Tabel 1: Verandering succesvol volgens projectmanagers

Doelen en mensen	Mensen
“Als doelen bereikt zijn en mensen een jaar na het project nog steeds blij zijn.” (Respondent 5)	“Als ik een glimlach terug krijg. Mensen de verandering als prettig ervaren en hun eigen verantwoordelijkheid nemen.” (Respondent 4)
“Als de doelstellingen bereikt zijn, waarbij medewerkers de verandering met enthousiasme aan kunnen en niet met angst uitkijken naar een volgende verandering.” (Respondent 6)	“Als het voortkomt uit een gemeenschappelijk gedragen energie, aansluit bij iets waar je als groep aan gecommitteerd bent.” (Respondent 9)

De sterke focus van de projectmanagers op de zachte kant kan wellicht verklaard worden door de volgorde van vragen in het interview. Projectmanagers is eerst gevraagd succes- en faalfactoren te benoemen. Hierbij geven ze aan dat het betrekken van mensen van belang is. Het daarom minder opvallend dat de antwoorden op de vraag “wanneer is een verandering voor jou succesvol” eveneens gericht zijn op deze menselijke kant.

SAMENWERKING TIJDENS VERANDERPROJECT

Tot slot is aan de projectmanagers gevraagd welke afdelingen er doorgaans betrokken zijn bij een succesvolle verandering, hoe de samenwerking daarmee verloopt en hoe een goede samenwerking kan bijdragen aan een succesvolle verandering. Projectmanagers noemden veel verschillende afdelingen die betrokken konden zijn en gaven tevens aan dat het per verandering verschilt. De meest voorkomende afdelingen waren: de afdeling die het raakt, HR(6x), ICT(4x) en Financiën(3). Opvallend is dat de afdeling interne communicatie bij het bespreken van de casus drie keer is genoemd, terwijl bij het bespreken van veranderprojecten in het algemeen maar één projectmanager de IC-afdeling noemde en één projectmanager twijfelde of communicatie erbij hoort. Het oordeel over hoe de samenwerking verliep, is wisselend en verschillend per afdeling. Met de één verliep de samenwerking goed, prima met de ander moeizaam. Toch zien vier projectmanagers het als een cruciale factor voor het slagen van een verandering.

2.2.2 BIJDRAGE VAN INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERINGEN

Projectmanagers vinden communicatie belangrijk en cruciaal voor het slagen van een verandering. Bij de vraag wat is het belang van interne communicatie binnen veranderprojecten is het antwoord: “cruciaal”, “essentieel”, “je moet communicatie goed doen, is standaard wat hoort”. De manier waarop zij invulling geven aan interne communicatie is echter erg uiteenlopend. Voor vijf projectmanagers geldt dat interne communicatie bijdraagt aan het informeren van mensen over wat er verandert, waarom en hoe. Dit door middel van de juiste boodschap via het juiste kanaal op het juiste tijdstip. Hierbij geven twee managers aan dat het niet alleen om de boodschap gaat, maar ook over het signaleren en reageren op feedback uit de organisatie. Voor één projectmanager dient interne communicatie als middel om mensen te betrekken bij de verandering, waarbij de manager eveneens aangeeft dat naast het betrekken het ook van belang is in de gaten te houden wat er speelt op de werkvloer. Twee projectmanagers zien zowel een bijdrage voor interne communicatie om mensen te betrekken als het verspreiden van de boodschap, waarbij één manager aangeeft dat deze boodschap via de lijn gecommuniceerd dient te worden. Tot slot vindt één projectmanager dat interne communicatie draagvlak op de werkvloer dient te creëren door inzet van de juiste middelen.

2.2.3 ROL INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR

VERKREGEN ONDERSTEUNING

De verkregen ondersteuning was vrij weinig en wanneer de projectmanager op het gebied van interne communicatie ondersteund werd, was hun oordeel over de ondersteuning vrij negatief. Vier projectmanagers geven aan dat ze bij het starten van het project geen ondersteuning hebben gekregen, communicatie was niet begroot voor het project. Redenen daarvoor waren: bezuinigingen/geen geld, opdrachtgever die het allemaal prima vindt (zelf geen expliciet idee over communicatie) en de organisatie ziet de noodzaak van communicatie niet (communicatie is niet moeilijk). De reactie van de projectmanagers hierop is wisselend: één heeft zelf geprobeerd het alsnog te begroten, dat is niet gelukt. Bij twee projectmanagers is vanuit het projectteam besloten de communicatie zelf te doen. En één heeft na het mislukken van de eerste uitrol van de verandering extern een IC-adviseur aangetrokken, zie tabel 2.

Drie projectmanagers hadden bij het starten van het project ondersteuning gekregen vanuit de eigen afdeling interne communicatie. Waarbij één projectmanager in zijn beleving de juiste ondersteuning kreeg. De twee andere projectmanagers gaven aan dat zij niet op de juiste manier ondersteund worden door hun IC-afdeling (te veel adviseren i.p.v. uitvoeren - teveel op middelen i.p.v. integraal met verandermanager en projectteam). Beiden hebben als gevolg daarvan zelf extern ondersteuning ingehuurd. Tot slot hebben twee projectmanagers vanaf het begin externe adviseurs ingehuurd en waren hier tevreden over. In tabel 2 staat het overzichtelijk samengevat.

Tabel 2: Verkregen ondersteuning interne communicatieadviseur

Verkregen ondersteuning start project	Reactie en actie projectmanager	Daarna verkregen ondersteuning
Geen	Proberen te begroten	Niet gelukt geen ondersteuning
Geen	Met projectteam besloten zelf de communicatie te doen	Geen
Geen	Met projectteam besloten zelf de communicatie te doen	Geen
Geen	Proberen te begroten na eerste uitrol	Externe IC-adviseur
IC-afdeling	Juiste ondersteuning verkregen	
IC-afdeling	Te veel adviseren i.p.v. uitvoeren	Externe IC-adviseur
IC-afdeling	Teveel op middelen i.p.v. integraal met verandermanager en projectteam	Externe IC-adviseur
Extern	Tevreden	
Extern	Tevreden	

De rol die projectmanagers zien voor de IC-adviseur is zowel faciliteren als uitvoerend. De ene groep projectmanagers (4) wil minder advies en meer praktische ondersteuning (teksten schrijven etc.) terwijl andere projectmanagers juist meer advies wil, iemand om mee te praten/sparren en iemand die ze triggert (4). Daarnaast geven drie projectmanagers aan iemand nodig te hebben die kennis heeft van projectmanagement en veranderprocessen, daarbij geven ze aan dat dit een IC-adviseur zou kunnen zijn. Zes projectmanagers geven aan dat ze behoefte hebben aan een IC-adviseur die in het projectteam zit en vanaf het begin betrokken is, meedoet en meedenkt.

Opvallend is dat het betrekken van mensen door vijf projectmanagers als succesfactor wordt gezien om de gewenste verandering te realiseren, terwijl maar drie projectmanagers een rol zien voor een interne communicatieadviseur/medewerker om mensen te betrekken. Daarnaast geven twee projectmanagers aan dat de tijdsplanning van de communicatie in lijn moet zijn met de mijlpalen van een project.

GEWENSTE ONDERSTEUNING

De rollen en gewenste ondersteuning van een IC-adviseur volgens de projectmanagers zijn:

- Ondersteuning bieden aan lijnmanagers (4)

De projectmanagers zijn verdeeld over de rol van lijnmanagers tijdens veranderprojecten. Vier projectmanagers vonden dat de lijn een belangrijke rol speelt tijdens verandertrajecten, twee van de vier projectmanagers vonden zelfs dat managers een cruciale rol hebben. Zij zien hierbij de rol van een IC-adviseur om de doelen vanuit het management te vertalen naar duidelijke boodschappen die de managers kunnen verspreiden richting hun medewerkers. Daarentegen zien twee projectmanagers lijncommunicatie als iets dat niet werkt, zij zien iedere stap in de lijn als een filter. Hierbij gaf één projectmanager aan dat hij wellicht een aparte verandermanager of communicatieadviseur op de lijncommunicatie had moeten zetten. De andere manager geeft aan een externe adviseur ingeschakeld te hebben, omdat de lijncommunicatie niet werkte.

- Boodschap, middel, tijd bepalen (4)

Bepalen wat wanneer gecommuniceerd moet worden naar wie en hoe. Aan directe betrokkenen uitleggen waarom de verandering plaatsvindt, wat er verandert en hoe het beter wordt (3).

- Communicatieplan schrijven en beheren (4)

De interne communicatieadviseur schrijft het communicatieplan volgens vier projectmanagers. Hierbij geven twee projectmanagers aan dat de communicatiemomenten integraal gekoppeld moet zijn aan het projectplan.

- Projectmanager alert houden, scherp houden (4)

Zoals aangegeven willen projectmanagers getriggerd worden. Iemand die ze alert houdt dat de verandering niet een technische insteek krijgt.

- Omgeving observeren, in de gaten houden en reageren op feedback uit de organisatie (3)

- Kennis van veranderprocessen (3)

Interne communicatieadviseur met nauwe feeling verandermanagement en projecten en communicatie daaromtrent is de ondersteuning die door drie projectmanagers gezocht wordt.

2.3 CONCLUSIES

De vraag die in dit vooronderzoek centraal stond was: *“Tegen welke zaken op het gebied van communicatie lopen projectmanagers aan bij veranderingen en hoe zouden ze daarbij ondersteund willen worden?”*. Om de vraag te beantwoorden is in kaart gebracht hoe negen projectmanagers organisatieveranderingen beoordelen, hoe zij vinden dat interne communicatie bijdraagt aan het doen slagen van de veranderingen en welke rol zij zien voor een interne communicatieadviseur. Op basis van de resultaten kunnen daar de volgende conclusies aan verbonden worden.

2.3.1 ORGANISATIEVERANDERINGEN ALGEMEEN

Op basis van de reacties die projectmanagers ervaren kan geconcludeerd worden dat mensen verschillend reageren op organisatieveranderingen, waarbij de reacties afhangen van de persoonlijke impact en de hoeveelheid aan veranderingen die mensen de afgelopen jaren hebben doorlopen. Deze hoeveelheid aan veranderingen heeft twee effecten: mensen staan positiever tegenover veranderingen of ze laten de veranderingen over zich heenkomen omdat ze verandermoe zijn. Voor een succesvolle verandering zien projectmanagers twee zaken als cruciaal. Ten eerste moet de menselijke kant van de verandering goed zijn. Dit door mensen te betrekken bij de verandering en uit te leggen waarom de verandering plaatsvindt. Opvallend is dat niet alle projectmanagers die het betrekken als succesfactor zien ook een rol voor een interne communicatieadviseur zien om hiervoor te zorgen, wie dit wel zou moeten doen is niet benoemd. Ten tweede wordt door vier projectmanagers de samenwerking met andere afdelingen tijdens de verandering als cruciaal gezien. Hierbij wordt interne communicatie in algemeen door projectmanager niet gezien als een afdeling die betrokken moet zijn bij het slagen van een verandering.

2.3.2 BIJDRAGE INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERING

Op de vraag wat het belang is van interne communicatie is het antwoord essentieel, cruciaal. Kortom het belang van communicatie wordt onderkend. Hoe hier invulling aangegeven moet worden is echter



erg uiteenlopend. De bijdrage van interne communicatie wordt door het merendeel gezien als het verspreiden van de boodschap en/of het betrekken van de mensen. Het betrekken van mensen wordt door vijf projectmanagers als een succesfactor gezien, waarbij drie projectmanagers interne communicatie als instrument zien om mensen te betrekken.

2.3.3 ROL INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR

Projectmanagers krijgen vaak geen of niet de gewenste ondersteuning. Er bestaat een discrepantie tussen wat ze willen, wat ze krijgen en wat ze daaraan doen. Projectmanagers geven aan dat ze communicatie essentieel vinden en een interne communicatieadviseur vanaf het begin in hun projectteam willen hebben, maar maken geen (of niet vanaf het begin) budget vrij voor communicatie. Daarnaast bestaat er een discrepantie tussen de ondersteuning die zij wensen van de eigen interne communicatie afdeling en welke zij krijgen, hier zijn ze vaak niet tevreden over. Dit is niet vreemd als gekeken wordt naar de manier waarop projectmanagers invulling geven aan de rol van de interne communicatieadviseur, dit is namelijk erg divers. De taken die een interne communicatieadviseur zou moeten uitvoeren lopen uiteen van praktische ondersteuning, faciliteren tot iemand met kennis van projectmanagement en veranderprocessen. Een mismatch is niet verwonderlijk, want er is geen eenduidig beeld over de rol van de interne communicatieadviseur bij organisatieveranderingen onder projectmanagers.

Kortom op basis van deze conclusies kan worden geconstateerd dat er een discrepantie bestaat tussen de mate waarin projectmanagers interne communicatie en de interne communicatieadviseur belangrijk vinden bij veranderingen in organisaties en hoe zij hieraan vorm geven. Ze geven aan dat interne communicatie essentieel, cruciaal is en een interne communicatieadviseur in het projectteam moet zitten. Echter wanneer de vraag gesteld wordt met wie ze een samenwerking aangaan bij veranderprojecten wordt communicatie niet genoemd. Interne communicatie wordt - vaak door budgettekort - niet opgenomen bij het formeren van het projectteam, waardoor de projectmanagers de communicatietaken op zich nemen. Daarnaast vullen ze de rol van de interne communicatieadviseur erg divers in.

2.4 AANKNOPINGSPUNTEN VERVOLGONDERZOEK

De resultaten van dit onderzoek bieden vele aanknopingspunten tot vervolgonderzoek. Uit het vooronderzoek blijkt namelijk dat projectmanagers interne communicatie belangrijk vinden, maar door budgettekort vaak niemand in het team hebben die verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Met als gevolg dat ze zelf deze taken op zich nemen. Daarnaast hebben ze verschillende visies op interne communicatie. Maar welk communicatief gedrag vertonen zij zelf? Hoe schatten de projectmanagers hun eigen communicatie competenties in? En wat is de impact van de communicatie competenties van de projectmanager op de performance van het project en het projectteam? De rol van de projectmanager als communicator is een interessant aanknopingspunt en wordt in het verdiepende vervolgonderzoek onderzocht.

3. VERDIEPEND VERVOLGONDERZOEK

In het verdiepende vervolgonderzoek is onderzoek gedaan naar de projectmanager als communicator in veranderprojecten. Allereerst wordt de onderliggende theorie besproken. Daarna wordt ingegaan op de methode, resultaten, conclusies en aanbevelingen.

3.1 THEORETISCH KADER

Uitgangspunt van het verdiepende vervolgonderzoek is het job demands-resources model. Volgens dit model heeft de functie projectmanager –net als elke andere functie- specifieke eigenschappen. Deze eigenschappen kunnen volgens het job demands-resources model ingedeeld worden in twee categorieën: job demands en job resources (Bakker & Demerouti, 2007). In dit onderzoek zal dit model gebruikt worden om de relatie tussen de communicatie-demands, communicatieresources, algemene job resources en de percipieerde projectteam performance en projectresultaat te onderzoeken. Allereerst wordt dieper ingegaan op het job demands-resources model. Daarna worden de communicatie-demands, communicatieresources, algemene job resources en de uitkomstvariabelen gepercipieerd projectteam performance en projectresultaat verder uitgewerkt.

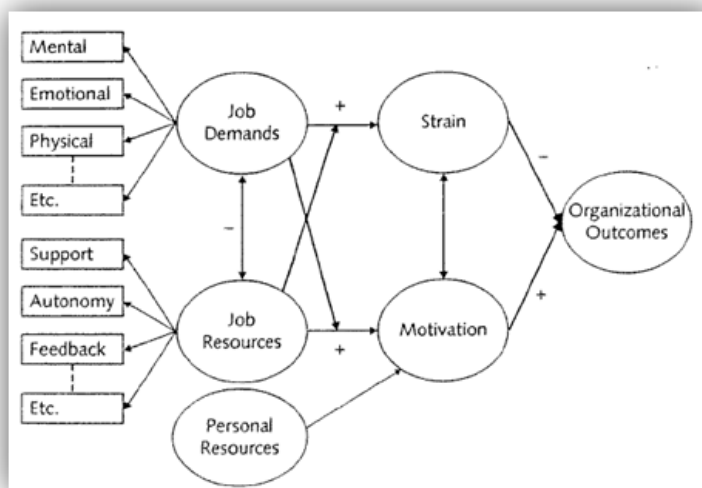
3.1.1 JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL

Het job demands-resources model (JD-R model) gaat ervan uit dat iedere werkomgeving factoren bevatten welke in verband staan met het welzijn en de motivatie van de werknemer. De centrale aanname van het model is dat iedere werkomgeving zijn eigen unieke demands en resources heeft. *Job demands* zijn de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die een voortdurende fysieke en/of mentale inspanning of vaardigheden vereisen en daardoor gepaard gaan met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten (Bakker & Demerouti, 2007). Voorbeelden van job demands zijn werkdruk, emotionele eisen en rol overbelasting (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). *Job resources* zijn die fysiek, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die en/of:

- functioneel zijn voor het bereiken van werk gerelateerde doelen.
- job demands en de daarmee samenhangende fysiologische en/of psychologische kosten reduceren.
- persoonlijke groei, leervermogen en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007).

Job resources kunnen zich op verschillende niveaus in de organisatie bevinden. Op organisatieniveau zijn salaris, carrièremogelijkheden en werkzekerheid voorbeelden van resources. Leidinggevende en collega support zijn voorbeelden op interpersoonlijk en relationeel niveau. Op het niveau van werkkrollen zijn duidelijke rolverdeling en deelname in besluitvorming voorbeelden van resources. Tot slot het taakniveau; hierbij kan gedacht worden aan verscheidenheid aan vaardigheden, taakbelang, autonomie en performance feedback (Bakker & Demerouti, 2007).

Volgens het JD-R model creëren de demands en resources twee processen die het welbevinden op het werk beïnvloeden. Het eerste proces, het *uitputtingsproces* veronderstelt dat hoge job demands de energiereserves kunnen aantasten, dit kan leiden tot uitputting, gezondheidsklachten of zelfs een burnout. Dit kan opgevangen worden door de beschikbaarheid van job resources, de resources kunnen als buffer functioneren, waardoor er een balans optreedt. Echter, wanneer resources ontbreken kunnen negatieve uitkomsten versterkt worden, het ontbreken van resources ondermijnt namelijk de motivatie en het leervermogen van de werknemer. Het tweede proces in het JD-R model is het *motivationale proces*, dit proces veronderstelt dat de aanwezigheid van resources leidt tot hoge inspanningsbereidheid, weinig cynisme en uitstekende performance (Bakker & Demerouti, 2007). Job resources kunnen een intrinsieke motiverende (zorgen voor groei en ontwikkeling) of extrinsieke motiverende (instrumenteel voor behalen werkdoelen) rol spelen (Bakker & Demerouti, 2007). Kritiekpunt op het model was dat het geen rekening houdt met de persoonlijkheid van de werknemer, dit is later aan het model toegevoegd (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007), figuur 1.



Figuur 1: Job demands-resources model (uit van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli & Bakker, 2010)

Het model gaat er dus vanuit dat, afhankelijk van de werksituatie, verschillende job resources als buffer ofwel moderator kunnen optreden op de relatie tussen job demands en organisatorische uitkomstvariabelen. Opvallend aan onderzoeken met dit model is dat ze zich richten op algemene job demands van een bepaalde functie, zoals werkdruk en emotionele druk. Onderzoek naar specifieke communicatie-demands en de bijbehorende communicatieresources ontbreekt. Daarnaast is het model nog niet eerder gekoppeld aan interne communicatie en de invloed van communicatie competenties op de organisatorische resultaten: gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat (gepercipieerd door projectmanagers). Het model wordt daarom in dit onderzoek ingezet om de relaties tussen de specifieke communicatie-demands en communicatieresources binnen de functie van de projectmanager op de gepercipieerde projectteam performance en het gepercipieerde projectresultaat te onderzoeken. De onderzoeksvraag die centraal staat is:

Wat is de invloed van communicatie-demands en communicatieresources op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance?

3.1.2 ORGANISATORISCHE UITKOMSTVARIABLEN

GEPERCIPIEERDE PROJECTRESULTAAT

Het gepercipieerde projectresultaat is één van de organisatorische uitkomstvariabelen die in het onderzoek gemeten wordt. Dit is het projectresultaat zoals gepercipieerd door de projectmanager. Onder het projectresultaat wordt het behalen van de gewenste verandering verstaan, zowel de feitelijke als de gedragsverandering. Menches en Hanna (2006) hebben onder projectmanagers onderzocht wat zij zien als succesvolle performance van een project. Uit hun vragenlijst en interviews onder 190 elektronische aannemers uit de Verenigde Staten blijkt dat deze projectmanagers vinden dat een project een succesvol is wanneer: het project winstgevend is, klanten tevreden zijn, herhalingsaankopen worden gedaan, werkrelaties goed zijn en de werkplek veilig is (Menches & Hanna, 2006). Dit komt deels overeen met de uitkomsten van het vooronderzoek. De projectmanagers van het vooronderzoek vinden een project succesvol wanneer de mensen die impact ondervinden van de verandering tevreden zijn met de verandering en wanneer de vooraf opgestelde projectdoelen bereikt zijn. Met het gepercipieerde projectresultaat wordt in dit onderzoek het behalen van planning- en budgetdoelstellingen en het inzien van het nut en de noodzaak van de verandering door de mensen die impact ondervinden verstaan.

GEPERCIPIEERDE PROJECTTEAM PERFORMANCE

Naast het projectresultaat wordt het effect van de communicatie-demands en communicatieresources gemeten op de gepercipieerde projectteam performance. Het is de projectteam performance gepercipieerd door de projectmanager. Onder projectteam performance wordt de effectiviteit, de efficiëntie en tijdigheid van het projectteam verstaan (Henderson & Lee, 1992). De effectiviteit van het projectteam heeft betrekking op het zaken als het behalen van de projectdoelen en de effectiviteit van interacties met mensen buiten het project door projectleden. De efficiëntie van het projectteam heeft betrekking op de hoeveelheid werk dat het team levert en de naleving van plannings. Onder tijdigheid wordt het behalen van de projectdoelen binnen de vooraf afgesproken tijd verstaan (Henderson & Lee, 1992).

3.1.3 COMMUNICATIE-DEMANDS

Onder de communicatie-demands worden in dit onderzoek de vereiste competenties op het gebied van verandercommunicatie verstaan. De invloed van de communicatie competenties van de projectmanager op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance wordt onderzocht.

Bakker et.al. (2004) hebben empirisch onderzoek verricht naar de relatie tussen de job kenmerken (demands en resources), burnout en performance. Waarbij ze onderscheid hebben gemaakt tussen in-rol performance en extra-rol performance. In-rol performance is hetgeen dat officieel van een werknemer wordt verwacht en bijdraagt aan de organisatiedoelen. Extra-rol performance is het gedrag van werknemers dat bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie, maar niet voorkomt in de officiële functieomschrijving.

Uit hun onderzoek blijkt dat de job-demands, werkdruk en emotionele demands de belangrijkste voorspellers zijn voor de in-rol performance, door het ervaren van uitputting. Mensen raken uitgeput door de hoge job-demands en zijn daardoor niet in staat om effectief te functioneren en de doelen van de organisatie te halen. Daarnaast vonden Bakker et.al. (2004) een direct positief verband tussen de job-demands en de in-role performance.

Met betrekking tot de job resources; autonomie en sociale support bleken de belangrijkste voorspellers te zijn van extra-rol performance, door de relatie met het terugtrek gedrag, een component van burnout (Bakker et.al., 2004). De job resources zorgen ervoor dat werknemers om kunnen gaan met de hoge demands en wellicht meer doen dan dat daadwerkelijk van hun verwacht wordt (extra-rol performance). Indien de omgeving geen job resources biedt kunnen individuen niet de negatieve effecten van hoge demands opvangen en zullen ze zich alleen richten op in-rol performance en neemt de extra-rol performance af (Bakker et.al., 2004). Waarbij er geen significant directe relatie bestond tussen de job resources en extra-rol performance.

Toegepast op dit onderzoek wordt de invloed van de communicatie-demands op de gepercipieerde performance van het projectteam en het projectresultaat gemeten, niet de job performance van de projectmanager. Hierbij gaat het om de communicatie competenties die de projectmanager dient te bezitten in de ogen van de opdrachtgever, vergelijkbaar met de in-rol performance. Op basis van het uitputtingsproces is de verwachting dat hoge communicatie-demands leiden tot lage gepercipieerde performance van het projectteam en projectresultaat. De volgende hypothesen worden geformuleerd:

- H1a:* De communicatie-demands hebben een negatieve invloed op het percipieerde projectresultaat.
H1b: De communicatie-demands hebben een negatieve invloed op de percipieerde projectteam performance.

Indien aangetoond wordt dat deze verwachting juist is dient voorzichtig te worden omgegaan met uitspraken aangezien het gaat om één meting en niet een longitudinaal onderzoek. Daarnaast gaat het om gepercipieerde waardes die niet gecontroleerd zijn bij anderen leden uit de organisatie, bijvoorbeeld bij de opdrachtgever of projectleden.

Met betrekking tot de invulling van de verschillende competenties op het gebied van verandercommunicatie worden in de literatuur verschillende competenties onderscheiden. Hayes (2010) onderscheidt bijvoorbeeld de competenties: informeren van werknemers, stimuleren van feedback en het promoten van consultatie als effectieve communicatie tijdens organisatieveranderingen. De werknemers dienen op de hoogte gebracht te worden van de verandering en de noodzaak van de verandering dient duidelijk te zijn. Om dit te bewerkstelligen dient interne communicatie ingezet te worden (Kitchen & Daly, 2002). Hierbij is de rol van de verandermanager (projectmanager) alert zijn op inhoud van de informatie die gebracht wordt en de relevantie hiervan voor de werknemers (Hayes, 2010). Een te sterke focus op de strategische issues is volgens Hayes (2010) één van de redenen waarom verandermanagers (projectmanagers) er niet in slagen om tijdens de verandering de onzekerheid onder werknemers te reduceren. Werknemers

hebben behoefte aan werkgerelateerde informatie in plaats van informatie over strategische issues (Hayes, 2010). Naast de inhoud van de boodschap is het volgens Paton en McCalmen (2008) ook de toon van de boodschap van belang. Paton en McCalman (2008) stellen dat de boodschap gepersonifieerd dient te worden, zodat de ontvanger de boodschap op de juiste manier kan decoderen. De boodschap dient aansluiten op de vaardigheden en kennisniveau van de doelgroep. De projectmanagers dienen te beschikken over de competentie om hun taalgebruik aan te passen aan de doelgroep (Madlock, 2008; Paton & McCalmen, 2008).

Naast het informeren van de werknemers is het volgens Hayes (2010) van belang dat er sprake is van zowel top-down als bottom-up communicatie. Dit komt overeen met de interactie-visie van Reijnders (2006). Volgens Reijnders is veranderen een proces van opeenvolgende interactiemomenten tussen verschillende actoren (organisatieleden) uit de gehele organisatie. Waarbij het van belang is dat de actoren gesprekken voeren over (een deel van) de verandering, waarin ze hun betekenissen (werkelijkheden) van de verandering met elkaar delen. Om op grond van de betekenissen van anderen de eigen betekenissen aan te scherpen of te wijzigen en uiteindelijk tot een gezamenlijke betekenis te komen (Reijnders, 2006). De projectmanager dient over de competenties te beschikken om feedback vanuit organisatie te stimuleren. Hierbij is het van belang dat de projectmanager actief kan luisteren naar de feedback van de organisatie en een sfeer van vertrouwen weet te creëren, zodat de werknemers zich vrij voelen om hun meningen, ideeën en ervaringen te delen. Niet alleen de communicatie met de werknemers is van belang ook de communicatie met de projectmedewerkers dient goed te zijn. Goede communicatie tussen de projectmedewerkers draagt bij aan de performance van het projectteam (Hayes, 2010).

Naast dialoog is ziet Hayes (2010) consultatie als effectieve communicatie. Kenmerkend aan consultatie is actief luisteren en het uitstellen van oordelen. In de eerste ronde verkennen en verstoren de projectmanager en werknemers c.q. projectmedewerkers elkaars denkbeelden over de verandering om op basis daarvan tot handelen te komen (Hayes, 2010; Wierdsma, 1999). Het helpt de werknemers om te gaan met de nieuwe werkomgeving en het vergroot de betrokkenheid bij de implementatie van de verandering (Hayes, 2010; Wierdsma, 1999). Actief luisteren naar andere standpunten wordt als voorwaarde voor een competente communicator gezien (Madlock, 2008).

Het doel van zowel interactie als consultatie is het beïnvloeden van de werknemers, opdat zij inzien dat de verandering noodzakelijk en gewenst is. Projectmanagers dienen over de competentie te beschikken om wisselwerking tussen mensen te bewerkstelligen om mensen te bewegen tot verandering. Consultatie en interactie worden hierbij gezien als een vorm van effectieve communicatie, daarnaast kunnen projectmanagers gebruik maken van andere interventies en maatregelen om de wisselwerking te stimuleren. Hierbij is het belang dat zij het juiste medium kiezen, zodat de boodschap doordringt en de mensen op het juiste moment bereikt (Hayes, 2010; Madlock, 2008; Paton & McCalman, 2008). Kennis van interventies en communicatiekanalen wordt in de literatuur als een vereiste communicatie competentie gezien.

Kortom op basis van de literatuur worden de volgende communicatie-demands op het gebied van verandercommunicatie opgenomen in dit onderzoek:

1. Passend taalgebruik:

Competentie om de doelgroep op de juiste toon aan te spreken;

2. Het stimuleren van feedback:

Competentie om participatie aan het veranderproject mogelijk te maken en de competentie om te luisteren en te anticiperen op feedback uit de organisatie;

3. Het ontwikkelen van een sfeer van vertrouwen:

Competentie om vertrouwen uit te stralen naar de rest van de organisatie;

4. Uitdragen (van nut en noodzaak) van de verandering:

Competentie om de doelgroep te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering en mee te krijgen in de gewenste richting;

5. Kennis van communicatiekanalen en interventies:

Competentie om de juiste communicatiekanalen en interventies in te zetten afhankelijk van het vraagstuk;

6. Timing en oog voor communicatiebehoeftes:

Competenties om de juiste informatie op het juiste moment aan te bieden en aanvoelen van onrust en behoeftes op het gebied van communicatie.

3.1.4 COMMUNICATIERESOURCES

Om aan de communicatie-demands te voldoen kunnen projectmanagers een beroep doen op verschillende communicatieresources. Ten eerste het geloof in het eigen kunnen, ofwel de mate van zelfeffectiviteit op het gebied van verandercommunicatie. Ten tweede kan ondersteuning vanuit het projectteam een bijdrage leveren aan het behalen van de communicatie-demands. Ten derde kunnen interne communicatieadviseurs projectmanagers ondersteuning bieden, zodat projectmanagers aan de communicatie-demands voldoen. Deze drie communicatieresources worden onderstaand verder toegelicht.

ZELFEFFECTIVITEIT

Volgens de sociaal-cognitieve theorie van Bandura (1997) wordt zelfeffectiviteit gedefinieerd als: *“beliefs in one’s capabilities to organize and execute the course of action required to produce given attainments”* (p. 3) en verlaagt zelfeffectiviteit stress en verhoogd het de motivatie bij confrontatie met moeilijke of nieuwe taken, zoals competent communiceren. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar een vorm van werkgerelateerde zelfeffectiviteit, namelijk het geloof in het eigen kunnen om aan de vereiste communicatie competenties te voldoen. Hierbij wordt gekeken naar het directe en buffering effect van zelfeffectiviteit. De verwachting is dat projectmanagers die zichzelf in staat achten om aan de vereiste communicatie competenties te voldoen gemotiveerd raken om zo goed mogelijk te presteren en zo het projectresultaat en de projectteam performance positief beïnvloeden. De projectmanagers met hoge zelfeffectiviteit zullen de communicatie-demands als een uitdaging ervaren en niet als een stressfactor (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006).

Met betrekking tot het buffer effect is de verwachting dat de mate van zelfeffectiviteit als buffer functioneert tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat / de gepercipieerde projectteam performance. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat geloof in zelfeffectiviteit de relatie tussen taak-demands en collectieve betrokkenheid medieert (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, 2003). In dit onderzoek is de verwachting dat de werk gerelateerde zelfeffectiviteit modereert op de relatie tussen de communicatie-demands en het projectresultaat en modereert op de relatie tussen de communicatie-demands en projectteam performance. Hoe hoger de zelfeffectiviteit hoe beter de projectmanager kan omgaan met de negatieve gevolgen van de communicatie-demands, wat leidt tot een goede projectteam performance en projectresultaat.

ONDERSTEUNING VAN COLLEGA'S UIT HET PROJECTTEAM

Sociale steun is één van de variabelen waar veel onderzoek naar is gedaan. Uit deze onderzoeken blijkt dat ondersteunende collega's de kans op een succesvolle afronding van bepaalde werkdoelen vergroten (Bakker & Demerouti, 2007; Gilbreath, 2004). Ondersteunende collega's helpen het werk op tijd af te krijgen. Daarnaast zijn vriendelijke en behulpzame collega's motiverend en vergroten ze het welzijn op het werk (Van Emmerik, Euwema & Bakker, 2007). Op die manier verlicht ondersteuning van collega's de druk om aan de job-demands te voldoen. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar ondersteuning van de collega's uit het projectteam op het gebied van interne communicatie.

De verwachting is dat ondersteuning van collega's op het gebied van interne communicatie de projectmanagers motiveert, waardoor de projectmanager beter presteert en het projectresultaat en projectteam performance beter is dan bij projectmanagers die niet ondersteund worden door hun collega's. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat sociale support van collega's als buffer functioneren ten opzichte van stressvolle gebeurtenissen (Stephens, & Long, 2000). Daarom is tevens de verwachting dat ondersteuning van collega's modereert op de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat. De verwachting is dat ondersteuning van collega's het negatieve effect van de communicatie-demands op het projectresultaat en projectteam performance vermindert.

ONDERSTEUNING VAN EEN INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR

Niet alleen steun van collega's is van belang. De ondersteuning die projectmanagers krijgen van een interne communicatieadviseur (IC-adviseur) is eveneens van belang. De IC-adviseur kan de projectmanager specifiek op het gebied van verandercommunicatie ondersteunen en de competenties van de projectmanager op dit gebied vergroten. In het onderzoek zal onderzocht worden in welke mate projectmanagers in hun rol als communicator ondersteund worden door een IC-adviseur. Hierbij is de verwachting dat ondersteuning van een interne communicatieadviseur eveneens een direct en een buffer effect heeft. Met betrekking tot het directe effect is de verwachting dat de beschikbaarheid aan ondersteuning van een intern communicatieadviseur motiverend werkt, dit heeft positieve invloed op het projectresultaat en de projectteam performance. Gebaseerd op het genoemde motivationele proces van (communicatie)resources. Daarnaast wordt verwacht dat de mate van ondersteuning van een IC-

adviseur, net als ondersteuning van collega's modereert op de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat.

Met betrekking tot de communicatieresources worden de volgende hypothesen geformuleerd:

- H2a:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur hebben een positieve invloed op het gepercipieerde projectresultaat.
- H2b:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur hebben een positieve invloed op de gepercipieerde projectteam performance.
- H3a:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur modereren de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat.
- H3b:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur modereren de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance.

3.1.5 ALGEMENE JOB RESOURCES

Naast communicatieresources zijn er andere job resources die de projectmanager motiveert en welke als buffer kunnen functioneren tussen de demands en de uitkomstvariabelen. Onderzoeken met het JD-R model meten doorgaans de resources autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden. Deze resources worden in dit onderzoek opgenomen als algemene job-resources.

AUTONOMIE

Autonomie ofwel job controle is een job resource op taakniveau. Autonomie is de mate waarin de projectmanager zijn eigen keuzes kan maken in zijn werk en de verantwoordelijkheid daarvoor neemt (Alblas, 2004; Van Emmerik et.al., 2009). Onderzoek toont aan dat organisaties die autonomie en mogelijkheden tot professionele ontwikkeling ondersteunen de bereidheid van de medewerkers bevorderen om zich in te zetten voor de taken die ze moeten uitvoeren, wat positieve organisatorische uitkomsten oplevert (Bakker en Geurts, 2004). Medewerkers zijn effectiever wanneer ze zelf kunnen bepalen hoe ze hun doelstellingen halen. De verwachting in dit onderzoek is dat meer autonomie de uitkomstvariabelen positief beïnvloed. Daarnaast is de verwachting dat autonomie als moderator optreedt tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance. Hoe meer controle de projectmanager over zijn taken heeft hoe minder gevoelig de projectmanager is voor negatieve effecten van de communicatie-demands.

PERFORMANCE FEEDBACK

Naast autonomie wordt performance feedback gezien als een factor dat de kans van het behalen van bepaalde werkdoelen vergroot (Bakker & Demerouti, 2007). Hierbij wordt performance feedback gezien als opbouwende feedback van leidinggevenden, opdrachtgevers en collega's over het verrichte werk. Opbouwende feedback helpt projectmanagers hun werk effectiever uit te voeren en verbetert de

communicatie met de leidinggevend en collega's (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer projectmanagers kunnen beschikken over accurate informatie met betrekking tot hun functioneren kunnen ze hun performance verbeteren of veranderen. Er zal onderzocht worden in hoeverre de projectmanagers feedback krijgen over hun prestaties. Positieve performance feedback werkt motiverend, daarom is de verwachting dat performance feedback een positieve invloed heeft op het projectresultaat en de projectteam performance. Daarnaast is de verwachting dat performance feedback als moderator optreedt tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat. Hoe meer feedback projectmanagers krijgen hoe minder gevoelig de projectmanager is voor negatieve effecten van de communicatie-demands. Met als gevolg een hogere gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat.

LEER- EN LOOPBAANMOGELIJKHEDEN

De laatste algemene job resources die in dit onderzoek wordt opgenomen zijn de leer- en loopbaanmogelijkheden. De beschikbaarheid van leer- en loopbaanmogelijkheden is motiverend en zorgen er voor dat werknemers zich blijven ontwikkelen in hun baan en de organisatie. Daarnaast kunnen ze als moderator optreden tussen de demands en uitkomstvariabelen. Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli en Schreurs (2003) vonden in hun onderzoek onder thuiszorg professionals dat de impact van de job demands (werkdruk, fysieke demands, patiënt intimidatie) op het gevoel van uitputting met name sterk was voor die thuiszorg professional die over weinig resources beschikten (autonomie, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, performance feedback). De verwachting is daarom dat leer- en loopbaanmogelijkheden als moderator optreden tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance en het projectresultaat. Hoe meer mogelijkheden voor ontwikkeling hoe minder gevoelig de projectmanager is voor negatieve effecten van de communicatie-demands. Met als gevolg een hogere gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat.

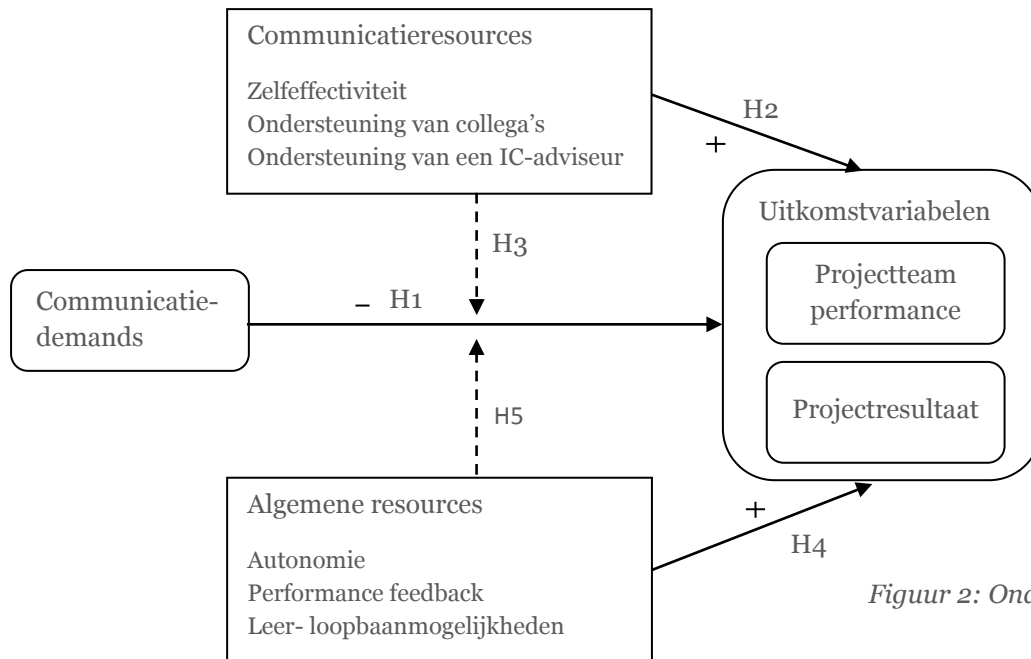
Met betrekking tot de algemene job resources worden de volgende hypothesen geformuleerd:

- H4a:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden hebben een positieve invloed op het gepercipieerde projectresultaat.
- H4b:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden hebben een positieve invloed op de gepercipieerde projectteam performance.

- H5a:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden modereren de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat.
- H5b:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden modereren de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance.

3.1.6 ONDERZOEKSMODEL

Op basis van de literatuur wordt het volgende onderzoeksmodel getoetst:



Figuur 2: Onderzoeksmodel

3.2 METHODE

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is onderzoek uitgevoerd onder projectmanagers. De aard van het onderzoek is kwantitatief onderzoek. Aan de hand van een online vragenlijst zijn de communicatiedemands, communicatieresources en de gepercipieerde projectteam performance en projectresultaat gemeten. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de procedure en respondenten, het meetinstrument en de aanpak van de analyse.

3.2.1 PROCEDURE EN RESPONDENTEN

Het onderzoek bestond uit een vragenlijst welke online is verspreid onder projectmanagers. Via verschillende wegen zijn projectmanagers benaderd om aan zoveel mogelijk respondenten te komen. De meeste projectmanagers zijn via het internet of per e-mail gevraagd mee te werken aan het onderzoek. De onderzoeker had de tien projectmanagers die deel hebben genomen aan het vooronderzoek en drie projectmanagers uit het eigen netwerk persoonlijk een mail gestuurd. Adviseurs van Involve is gevraagd de projectmanagers uit hun netwerk persoonlijk te mailen, 37 projectmanagers hebben persoonlijk een mail ontvangen. Het onderzoek en een link naar de vragenlijst is geplaatst op de website Involve en op de website van IPMA-NL, een Nederlandse beroepsvereniging voor projectmanagers (+/- 3000 leden). Daarnaast is de link verspreid onder 100 projectmanagers van een overheidsinstelling. Tot slot stond de link naar de enquête op verschillende LinkedIn pagina's van adviseurs van Involve en was er een discussie gestart op de LinkedIn groep Projectmanagement Groep Nederland (3900 leden) met een verwijzing naar de enquête.

Dit leverde een respons van 83 projectmanagers die de enquêtes gestart zijn, waarvan 59 projectmanagers de enquête volledig hebben ingevuld. Dit is een responspercentage van ongeveer 1,2%. Aangezien de steekproef kleiner dan 100 respondenten is dient rekening gehouden te worden met de betrouwbaarheid van de uitspraken die gedaan kunnen worden op basis van de resultaten. De steekproef bestond uit 47 mannen (80%) en 9 vrouwen (15%) en 3 respondenten die hun geslacht niet hebben aangegeven (5%). De gemiddelde leeftijd was 45 jaar ($sd = 8,98$), met een range van 27 tot 64 jaar. Het opleidingsniveau varieerde van VWO tot WO, waarbij de meerderheid een WO opleiding (54%) had. De meeste projectmanagers (39%) waren tussen de 11 en 20 jaar werkzaam als projectmanager (tabel 3).

Aangezien niet gevraagd is voor welke organisatie de projectmanagers werkten is niet bekend hoeveel verschillende organisaties hebben deelgenomen. Het soort organisatie is wel bekend, 45% van de projectmanagers deed een veranderproject voor een commerciële organisatie, 30% voor een overheidsinstelling en 24% voor een semi-overheidsinstelling (tabel 3). Hierbij gaat het om het soort organisatie waarvoor de projectmanager zijn/haar laatste veranderproject heeft uitgevoerd. Naast het soort organisatie is tevens naar het aantal medewerkers van de organisatie gevraagd, 68% van de organisaties hadden tussen 1001 en 5000 medewerkers of meer dan 5000 medewerkers. Het projectteam waarmee de verandering was geïmplementeerd bestond voor 48% van de projectmanagers uit minder dan 10 projectleden en voor 40% uit 10 tot 30 projectleden.

Met betrekking tot de verandering ging het voor 24 projectmanagers om een verandering op ICT-gebied (41%), voor 17 projectmanagers om een verandering op het gebied van structuur en processen (29%), voor 10 projectmanagers om een verandering op het gebied van cultuur en gedrag (17%) en voor 8 projectmanagers om een fusie, splitsing of reorganisatie (13%). Het aantal mensen dat impact ondervond van de verandering varieerde sterk, voor meer dan de helft van de veranderprojecten (57%) werden tussen de 51 en 500 mensen geraakt door de verandering (tabel 3).

Tabel 3: Overzicht van de achtergrondvariabelen (N=59)

Achtergrondvariabele	Antwoordmogelijkheden	Frequentie	Percentage
Geslacht	Man	47	80%
	Vrouw	9	15%
	Missing	3	5%
Leeftijd	Open antwoord		
	M = 45,18 (sd = 8,98)		
	Range = 27 – 64		
	Missing = 10 (17%)		
Opleidingsniveau	MAVO	0	0%
	HAVO	0	0%
	VWO	2	3%
	MBO	1	2%
	HBO	21	36%
	WO	32	54%
	Missing	3	5%
Jaren werkzaam als projectmanager	Minder dan 2	6	10%
	2-5	14	24%
	6-10	9	15%
	11-20	22	37%
	Meer dan 20	5	9%
	Missing	3	5%
Soort organisatie	Overheid	18	30%
	Semi overheid	14	24%
	Commerciële organisatie	27	46%
Aantal medewerkers	Minder dan 50	1	2%
	50-250	10	17%
	251-1000	8	13%
	1001-5000	23	39%
	Meer dan 5000	17	29%
Aantal mensen geraakt door de verandering	Minder dan 10	1	2%
	10-50	7	12%
	51-100	11	19%

	101-250	11	19%
	251-500	11	19%
	501-1000	6	10%
	Meer dan 1000	6	10%
	Alle medewerkers	6	10%
Type verandering	ICT-gebied	24	41%
	Cultuur en gedrag	10	17%
	Structuur en processen	17	29%
	Fusies, splitsingen en reorganisaties	8	13%
Aantal projectleden	Minder dan 10	28	48%
	10-30	24	40%
	31-50	3	5%
	Meer dan 50	4	7%
Aantal direct betrokkenen	Minder dan 10	17	29%
	10-30	24	41%
	31-50	5	9%
	Meer dan 50	13	22%

3.2.2 MEETINSTRUMENT

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een online vragenlijst. In de vragenlijst kwamen verschillende onderdelen aan de orde, deze onderdelen zijn geconstrueerd op basis van de literatuur en het vooronderzoek. De communicatie-demands, gepercipieerde projectteam performance en gepercipieerd projectresultaat vormden de drie constructen. Waarbij de communicatie-demands de afhankelijke variabele was en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance de afhankelijke variabelen. Zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een interne communicatieadviseur waren de drie communicatieresources en dienden zowel als moderators als afhankelijke variabelen. Autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden waren de drie algemene job resources en dienden eveneens als moderators en afhankelijke variabelen. Per onderdeel zijn een aantal items geformuleerd, deels gebaseerd op bestaande schalen en deels zelf ontworpen. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage I.

De *communicatie-demands* zijn gemeten door middel van zes items, één item per communicatie-demand. De items zijn door de onderzoeker zelf opgesteld en voor het onderzoek gepretest. De communicatie-demand 'passend taalgebruik' is bijvoorbeeld gemeten aan de hand van het item: "Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik de juiste toon kon treffen bij de mensen die door het project beïnvloed werden". De projectmanagers konden antwoorden op een 7-punts Likert Scale (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

De *communicatieresources* zelfeffectiviteit en ondersteuning van een interne communicatieadviseur zijn eveneens door de onderzoeker zelf opgesteld en gepretest. De items die onder *zelfeffectiviteit*



vielen hadden betrekking op de mate waarin de projectmanager zelf vond dat hij/zij kon voldoen aan de communicatie-demands. Per communicatie-demand is een item geformuleerd, waarbij de projectmanager zijn eigen kunnen beoordeelde. Voor de communicatie-demand ‘Het ontwikkelen van een sfeer van vertrouwen’ is bijvoorbeeld het item “Ik zorgde er voor dat betrokkenen vertrouwen hadden in elkaar en in het project” geformuleerd. De projectmanagers konden antwoorden op een 7-punts Likert Scale (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

Ondersteuning van de interne communicatieadviseur is gemeten aan de hand van zes zelf opgestelde items. Voorbeelden zijn “De interne communicatieadviseur had de expertise om mij te ondersteunen” en “De interne communicatieadviseur had voldoende kennis van projectmanagement” (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Daarnaast is gevraagd op welk gebied de projectmanager ondersteuning ontving en de gewenste ondersteuning van een interne communicatieadviseur.

Tot slot is de communicatieresource, *ondersteuning van collega’s uit het projectteam* gemeten door middel van vijf items. Deze items zijn deels zelf opgesteld en deels gebaseerd op van Veldhoven en Meijman’s (1994) Vragenlijst Beleving en beoordeling van de Arbeid (VBBA). De VBBA is een vragenlijst dat wordt gebruikt om de relatie tussen arbeid en gezondheid bij werknemers te bepalen. Voorbeelden van items onder ondersteuning van collega’s zijn: “Mijn collega’s droegen bij aan het creëren van een sfeer van vertrouwen onder de mensen die impact ondervonden” en “Ik kreeg feedback van mijn collega’s over mijn persoonlijke communicatiestijl” (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

De *algemene job resources*: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden zijn gebaseerd op de VBBA van Veldhoven en Meijman (1994). *Autonomie* is gemeten door middel van vijf items, waaronder de items “Ik beslis mee over het tijdstip waarop iets af moet zijn” en “Ik kan zelf de inhoud van mijn werkzaamheden bepalen”. De projectmanagers konden antwoorden op een 7-punts Likert Scale (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). *Performance feedback* bestond uit drie items. Een voorbeeld is “Mijn opdrachtgever geeft mij feedback over hoe goed ik mijn werk doe” (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens). Tot slot is *leer- en loopbaanmogelijkheden* gemeten aan de hand van vier items, waaronder het item “Mijn baan biedt mogelijkheden tot promotie” (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens, 8 = niet van toepassing). Bij de stellingen over de leer- en loopbaanmogelijkheden bestond de mogelijkheid om “niet van toepassing” te antwoorden. Dit is toegevoegd aangezien niet alle projectmanagers vast in dienst zijn, ze kunnen ook als zelfstandig ondernemer werken.

De organisatorische uitkomstvariabele *gepercipieerd projectresultaat* is gemeten door middel van acht zelf opgestelde items welke voor het onderzoek gepretest waren. Voorbeelden van items zijn “De mensen die impact ondervonden waren in staat de verandering door te maken” en “Ik vind de verandering geslaagd”. De projectmanagers konden antwoorden op een 7-punts Likert Scale (1= helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

Tot slot is *gepercipieerd projectteam performance* gemeten door middel van negen items, gebaseerd op de performance meting van Henderson en Lee (1992). De items waren onderverdeeld in het meten van de efficiëntie (4 items), effectiviteit (3) en tijdigheid (2) van het projectteam ten opzichte van andere projecten. Voorbeelden van items zijn: “De naleving van de begroting door het projectteam” en “Het tijdsbestek waarin de doelen van het veranderproject waren behaald”. De projectmanagers konden antwoorden op een 7-punts Likert Scale (1 = heel laag, 7 = heel hoog).

3.2.3 AANPAK ANALYSE

Om het onderzoeksmodel te toetsen wordt de verzamelde data met het statische computerprogramma Superior Package for Statistical Services 18 (SPSS) geanalyseerd. Ten eerste is de betrouwbaarheid van de schalen berekend. Om uitspraken te kunnen doen op basis van de vragenlijst moest de Cronbachs Alpha van de schalen hoog genoeg zijn. Ten tweede is gekeken naar de beschrijvende statistiek van de constructen en moderators. De gemiddelde scores van de constructen en moderators zijn berekend, dit geeft een algemeen beeld van de mening van de projectmanagers over een specifiek construct/moderator. Vervolgens is met correlatieanalyse gekeken naar de relaties tussen de variabelen. Correlatieanalyse geeft inzicht in het verband tussen de variabelen, in welke mate de variabelen samenhangen en de richting van het verband (positief of negatief) (Huizingh, 2006).

Daarnaast is gekeken naar de vorm van ondersteuning die projectmanagers krijgen en wensen van een interne communicatieadviseur. Vervolgens zijn verschillen tussen groepen onderzocht. Er is onderscheid gemaakt op basis van de ondersteuning die een projectmanager had gekregen op het gebied van communicatie, wel/niet ondersteund door een interne communicatieadviseur en wel/niet ondersteund door collega's uit het projectteam. Met de Mann-Whitney toets is getoetst of er tussen de groepen significante verschillen bestonden op de gemiddelde scores van de variabelen communicatie-demands, zelfeffectiviteit, gepercipieerd projectresultaat en gepercipieerd projectteam performance.

Ten tweede zijn de hypothesen getoetst. Om de hypothesen te toetsen is gebruik gemaakt van regressieanalyse. Door middel van regressieanalyse wordt het causale verband tussen twee continue variabelen gemeten. Er is gekeken naar de directe verbanden tussen de afhankelijke variabelen, gepercipieerd projectteam performance en gepercipieerd projectresultaat en de onafhankelijke variabelen, communicatie-demands, communicatieresources (zelfeffectiviteit, ondersteuning van een IC-adviseur, ondersteuning van collega's) en algemene job resources (autonomie, performance feedback, leer- loopbaanmogelijkheden). Daarnaast is het moderator effect van de communicatieresources en algemene job resources op de relatie tussen de communicatie-demands en de afhankelijke variabelen gepercipieerd projectteam performance en gepercipieerd projectresultaat aan de hand van regressieanalyse geanalyseerd.

3.3 RESULTATEN

3.3.1 BESCHRIJVENDE RESULTATEN

BETROUWBAARHEID VAN DE SCHALEN

De betrouwbaarheid van de schalen is berekend door alle items die onder een bepaald construct/moderator vielen, samen te nemen en daarvan de Cronbachs Alpha te berekenen. Op basis van de waarde van de Cronbachs Alpha is vervolgens bepaald of items verwijderd dienden te worden om de betrouwbaarheid van een schaal te vergroten. Om uitspraken op basis van de vragenlijst te kunnen doen dient de Alpha van elke schaal minstens een waarde van 0,70 te hebben (Spector, 1992; Peterson, 1994). Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat alle schalen betrouwbaar zijn, de Cronbachs Alpha's van de constructen en moderators lagen tussen de 0,73 (zelfeffectiviteit) en 0,93 (projectteam performance), zie diagonaal tabel 4.

GEMIDDELDE SCORES

De gemiddelde scores en bijbehorende standaarddeviatie op de gemeten constructen en moderators zijn berekend (tabel 4). De gemiddelde scores geven een algemeen beeld van de mening van de projectmanagers per construct/moderator. De standaarddeviatie geeft de spreiding rondom het gemiddelde weer en is voor kleinere steekproeven groter dan voor grote steekproeven (Moore & McCabe, 2006). Opvallend aan de gemiddelde scores is dat ze allemaal vrij positief zijn. Echter, moet hierbij in ogenschouw worden gehouden dat het om gepercipieerde waardes gaat. Er kan zelfrapportage bias hebben opgetreden, projectmanagers kunnen zichzelf positiever hebben beoordeeld dan dat ze daadwerkelijk scoren. De gemiddelde scores liggen tussen de 4,87 en 5,93, dit betekent dat de projectmanagers het gemiddeld *enigszins mee eens* tot *me eens* zijn met de geformuleerde stellingen. Zo ook met de stellingen die onder het construct communicatie-demands vielen. De projectmanagers vonden in het algemeen dat opdrachtgevers van ze verwachten dat ze over de geformuleerde communicatie competenties dienen te beschikken.

De hoogste gemiddelde score was op de stellingen die betrekking hadden op de zelfstandigheid in het werk, de projectmanagers vonden gemiddeld dat ze de vrijheid in hun werk hadden om zelf beslissingen te nemen. De laagste gemiddelde score is de projectteam performance. Ondanks dat het de laagste gemiddelde score is is het wel een positief gemiddelde, de score betekent dat de projectmanagers vinden dat het projectteam van hun laatste veranderproject een gemiddelde tot enigszins hoge performance had. Tot slot is opvallend dat ondersteuning van een interne communicatieadviseur de laagste gemiddelde score heeft van alle resources. Met een gemiddelde score van 4,97 zijn de projectmanagers die ondersteuning van een interne communicatieadviseur ontvingen hier enigszins tevreden over. Het laagste scoorde de interne communicatieadviseur op het item "de interne communicatieadviseur had voldoende kennis van projectmanagement" ($M=4,24$, $st=1,75$).

Tabel 4: Gemiddelde scores, standaarddeviaties, Cronbachs Alpha (op de diagonaal) en Spearman's rho

	M	Sd	n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Geslacht			56																		
2. Leeftijd	45,18	8,98	49	-0,16 n =49																	
3. Opleidingsniveau			56	0,28* n =56	-0,26 n =49																
4. Jaren werkzaam als projectmanager			56	-0,11 n =56	0,58** n = 49	-0,03 n =56															
5. Aantal medewerkers			59	0,07 n =56	-0,01 n =49	0,32* n =56	0,05 n =56														
6. Aantal mensen geraakt door verandering			59	0,10 n =56	0,05 n =49	0,20 n =56	0,02 n =56	0,58** n =59													
7. Aantal projectleden			59	-0,07 n =56	0,19 n =49	-0,18 n =56	0,33* n =56	0,02 n =59	0,21 n =59												
8. Aantal direct betrokkenen			59	-0,10 n =56	0,11 n =49	0,09 n =56	0,24 n =56	0,10 n =59	0,27* n =59	0,29* n =59											
9. Uren ondersteuning van een interne communicatie adviseur	5,82	7,28	22	0,10 n =21	-0,14 n =18	0,06 n =21	-0,01 n =21	0,39 n =22	0,29 n =22	-0,03 n =22	0,20 n =22										
10. Communicatie- demands	5,72	0,88	59	-0,14 n =56	-0,18 n =49	-0,01 n =56	0,04 n =56	0,09 n =59	-0,09 n =59	0,01 n =59	-0,06 n =59	-0,13 n =22	(0,83)								
11. Zelfeffectiviteit	5,35	0,75	59	0,13 n =56	-0,09 n =49	-0,02 n =56	-0,02 n =56	0,10 n =59	-0,14 n =59	0,06 n =59	0,01 n =59	-0,03 n =22	0,51** n =59	(0,73)							
12. Ondersteuning van een interne communicatie adviseur	4,97	1,31	24	0,11 n =23	0,11 n =20	0,04 n =23	-0,35 n =23	-0,02 n =24	0,16 n =24	-0,14 n =24	-0,11 n =24	0,37 n =22	-0,23 n =24	-0,33 n =24	(0,92)						
13. Ondersteuning van collega's	5,15	0,92	44	-0,16 n =42	-0,03 n =36	-0,28 n =42	-0,01 n =42	-0,09 n =44	-0,16 n =44	-0,17 n =44	-0,08 n =44	-0,07 n =17	0,39** n =44	0,47** n =44	-0,38 n =17	(0,83)					
14. Autonomie	5,93	0,72	59	-0,22 n =56	0,08 n =49	-0,08 n =56	-0,14 n =56	0,04 n =59	-0,06 n =59	-0,03 n =59	-0,13 n =59	-0,25 n =22	0,14 n =59	0,21 n =59	-0,22 n =24	0,17 n =44	(0,84)				
15. Performance feedback	5,42	0,99	59	0,08 n =56	-0,28* n = 49	-0,002 n =56	0,06 n =56	0,13 n =59	0,02 n =59	0,19 n =59	-0,13 n =59	-0,10 n =22	0,41** n =59	0,42** n =59	-0,17 n =24	0,24 n =44	0,22 n =59	(0,83)			
16. Leer- en loopbaanmogelijkheden	5,67	1,09	47	0,02 n =44	0,33* n = 39	0,05 n =42	-0,01 n =44	-0,09 n =47	0,000 n =47	-0,03 n =47	-0,22 n =47	0,31 n =19	0,14 n =47	0,18 n =47	0,29 n =21	0,06 n =35	0,10 n =47	0,25 n =47	(0,86)		
17. Projectresultaat	5,30	0,89	58	0,15 n =55	-0,03 n =48	-0,05 n =55	-0,12 n =55	0,01 n =58	0,06 n =58	-0,09 n =58	-0,02 n =58	0,16 n =22	0,30* n =58	0,54** n =58	-0,06 n =24	0,38* n =44	0,25 n =58	0,23 n =58	0,21 n =46	(0,85)	
18. Projectteam performance	4,87	0,99	55	0,14 n =54	-0,08 n =45	-0,08 n =52	-0,20 n =52	0,07 n =55	-0,05 n =55	-0,06 n =55	-0,18 n =55	-0,11 n =20	0,25 n =55	0,50** n =55	-0,06 n =22	0,40* n =40	0,15 n =55	0,22 n =55	0,22 n =44	0,49** n =54	(0,93)

*p < 0,05, **p < 0,01

Naast de gemiddelde scores en standaarddeviatie zijn de correlaties tussen de variabelen berekend (tabel 4). De correlaties geven de richting en sterkte van de lineaire relaties tussen twee kwantitatieve variabelen weer. Bij correlatieanalyse wordt geen onderscheid gemaakt tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Correlatie geeft alleen de richting en sterkte van de relatie weer, niet het causale verband tussen twee variabelen (Moore & McCabe, 2006). Spearman's Rank Order Correlatie (ρ) is gebruikt om de correlaties te meten. Er is gekozen voor deze niet-parametrische toets, omdat de variabelen niet normaal verdeeld zijn.

Allereerst is gekeken naar het verband tussen de afhankelijke variabelen en de achtergrondvariabelen. Uit deze correlatieanalyses bleek dat er geen significante verbanden bestonden tussen de afhankelijke variabelen en de achtergrondvariabelen. Daarnaast is gekeken naar de demografische gegevens: leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Tussen de afhankelijke variabelen en de demografische gegevens zijn ook geen significante verbanden gevonden.

Daarna is gekeken naar de verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Op basis van de literatuur werd een negatief verband verwacht tussen de scores op de afhankelijke variabelen gepercipieerd projectteam performance en gepercipieerd projectresultaat en de communicatie-demands. Uit de correlatieanalyse is gebleken dat er niet een negatief, maar een significant positief verband ($p < 0,05$) bestond tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat, $r = 0,30$; $n = 58$; $p = 0,02$. Dit betekent dat naarmate de eisen met betrekking tot de communicatie competenties toenamen het gepercipieerde projectresultaat eveneens toenam. Tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance bestond is geen significant verband gevonden ($p > 0,05$), $r = 0,25$; $n = 55$; $p = 0,07$. Gezien de lage p -waarde kan wel gesproken worden van een trend. De trend is richting een positief verband tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance. In tegenstelling tot het verwachte negatieve verband.

Naast het verband tussen de communicatie-demands en de afhankelijke variabelen is gekeken naar het verband tussen de communicatieresources en de afhankelijke variabelen. De verwachting was dat er een positief effect en dus een positief verband zou bestaan tussen:

- zelfeffectiviteit en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance;
- ondersteuning van een interne communicatieadviseur en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance;
- ondersteuning van collega's en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance.

Uit de correlatieanalyse bleek dat er een sterk positief verband bestond tussen de zelfeffectiviteit van de projectmanager en het gepercipieerde projectresultaat, $r = 0,54$; $n = 58$; $p = 0,000$. Daarnaast bestond er sterk positief verband tussen de zelfeffectiviteit van de projectmanager en de gepercipieerde projectteam performance, $r = 0,50$; $n = 55$; $p = 0,000$. Dit betekent dat wanneer de mate van

zelfeffectiviteit op het gebied van communicatie toenam het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance ook toenam.

Met betrekking tot ondersteuning van de interne communicatieadviseur en de afhankelijke variabelen; er bleek geen significant verband te bestaan tussen ondersteuning van een IC-adviseur en het gepercipieerde projectresultaat, $r=0,06$; $n=24$; $p=0,78$. Daarnaast bleek er ook geen significant verband te bestaan tussen ondersteuning van een interne communicatieadviseur en de gepercipieerde projectteam performance, $r=0,06$; $n=22$; $p=0,79$.

Met betrekking tot ondersteuning van collega's bleek uit correlatieanalyse dat er een positief verband bestond tussen ondersteuning van collega's en het gepercipieerde projectresultaat, $r=0,38$; $n=44$; $p=0,01$. Daarnaast bestond er een positief verband tussen ondersteuning van collega's en de gepercipieerde projectteam performance, $r=0,40$; $n=40$; $p=0,01$. Dit betekent dat wanneer ondersteuning van collega's op het gebied van communicatie toenam het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance ook toenam.

Tot slot werd er een positief effect verwacht van de algemene job resources op de afhankelijke variabelen. De verwachting was dat er een positief verband zou bestaan tussen:

- autonomie en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance;
- performance feedback en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance; en
- leer- en loopbaanmogelijkheden en het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance.

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen significant verband bestond tussen autonomie en het gepercipieerde projectresultaat, $r=0,25$; $n=58$; $p=0,06$. Ook bestond er geen significant verband tussen autonomie en de gepercipieerde projectteam performance, $r=0,15$; $n=55$; $p=0,28$. Tussen performance feedback en het gepercipieerde projectresultaat bestond eveneens geen significant verband, $r=0,23$; $n=58$; $p=0,09$. Daarnaast bestond er geen significant verband tussen performance feedback en de gepercipieerde projectteam performance, $r=0,22$; $n=55$; $p=0,11$. Tussen de leer- en loopbaanmogelijkheden en de afhankelijke variabelen bleek ook geen significant verband te bestaan (tabel 4).

De correlaties zeggen niets over causale verbanden en moderator effecten, daarom worden in paragraaf 3.3.2 regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te toetsen.

VERKREGEN EN GEWENSTE ONDERSTEUNING INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR

Uit de gemiddelde scores is gebleken dat de projectmanagers enigszins tevreden waren over de verkregen ondersteuning van de interne communicatieadviseur. Uit de steekproef hadden 24 (40%) projectmanagers ondersteuning van een interne communicatieadviseur gekregen. Deze 24 projectmanagers kregen tussen de 1 en 32 uur per week ondersteuning, waarvan 81 procent tussen de 1 en 8 uur worden ondersteund. Aan de projectmanagers is in de vragenlijst naast het beoordelen van de

interne communicatieadviseur gevraagd aan te geven op welk gebied ze ondersteuning hadden gekregen (tabel 5) en of ze nog aanvullende ondersteuning wensten (tabel 6). Daarnaast is de aan de 35 projectmanagers die geen ondersteuning van een interne communicatieadviseur hadden kregen gevraagd of ze ondersteuning wensten en op welk gebied(en), zie tabel 7.

Tabel 5: Verkregen ondersteuning van een IC-adviseur (N=24)

Verkregen ondersteuning	Frequentie	Percentage
Praktische ondersteuning (schrijven teksten, plaatsen nieuwsberichten, organiseren meetings etc.)	19	79%
Faciliterende ondersteuning (aanbieden van templates en tools op het gebied van communicatie etc.)	15	63%
Opstellen en bijsturen communicatieplan	13	54%
Integreren van interne communicatie in project-/veranderaanpak	9	38%
Ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie	8	33%
Ondersteuning persoonlijke communicatiestijl en optreden	3	13%

Tabel 6: Gewenste aanvullende ondersteuning van een IC-adviseur (projectmanagers met ondersteuning) (N=24)

Aanvullende ondersteuning	Frequentie	Percentage
Integreren van interne communicatie in project-/veranderaanpak	10	42%
Ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie	10	42%
Niet nodig	7	29%
Praktische ondersteuning (schrijven teksten, plaatsen nieuwsberichten, organiseren meetings etc.)	7	29%
Opstellen en bijsturen communicatieplan	6	25%
Ondersteuning persoonlijke communicatiestijl en optreden	4	17%
Faciliterende ondersteuning (aanbieden van templates en tools op het gebied van communicatie etc.)	4	17%
Anders namelijk:	1	4%
- Adviserende rol, met duidelijke suggesties komen		

Tabel 7: Gewenste ondersteuning van een IC-adviseur (projectmanagers zonder ondersteuning)
(N=35)

Gewenste ondersteuning	Frequentie	Percentage
Integreren van interne communicatie in project-/veranderaanpak	20	57%
Praktische ondersteuning (schrijven teksten, plaatsen nieuwsberichten, organiseren meetings etc.)	19	54%
Opstellen en bijsturen communicatieplan	16	46%
Faciliterende ondersteuning (aanbieden van templates en tools op het gebied van communicatie etc.)	15	43%
Ondersteuning persoonlijke communicatiestijl en optreden	10	29%
Ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie	9	26%
Niet nodig	3	9%
Anders namelijk:	3	9%
- Spiegelfunctie/vraagbaak - Ik ben niet alleen op zoek naar mensen die vrijblijvend adviseren maar met name naar mensen die het vervolgens ook uitvoeren - Zaken uit het project omzetten in voor lezers begrijpbare teksten		

De meerderheid (79%) van projectmanagers met ondersteuning ontving praktische ondersteuning van een interne communicatieadviseur (tabel 5). Ondersteuning op het gebied van de persoonlijke communicatie stijl en optreden is het minst vaak gekregen (13%). De ondersteuning van de interne communicatieadviseur was voor de meeste projectmanagers van toegevoegde waarde. Op de stelling “De ondersteuning die ik van een interne communicatieadviseur kreeg had voor mij toegevoegde waarde” antwoordde 63 procent *me eens* tot *helemaal me eens* en 17 procent *enigszins me eens*. De meeste projectmanagers (71%) ontvingen graag meer ondersteuning van een interne communicatieadviseur. Met name ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in de project-/veranderaanpak en bij het ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie was gewenst als aanvullende ondersteuning (zie tabel 6).

Met betrekking tot de projectmanagers die geen ondersteuning hadden van een interne communicatieadviseur, hiervan wenst 91 procent ondersteuning van een IC-adviseur. Met name ondersteuning van een interne communicatieadviseur bij het integreren van interne communicatie in de project-/veranderaanpak en praktische ondersteuning is gewenst onder de projectmanagers (tabel 7).

Bij het vergelijken van de uitkomsten van de tabellen valt op dat de ondersteuning die projectmanagers kregen van een interne communicatieadviseur met name praktische ondersteuning was (79% van 24 projectmanagers). Wanneer dit vergeleken wordt met het percentage projectmanagers dat praktische ondersteuning wenst is dit veel lager (54% van 35 projectmanagers). Toch is het samen met ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in de project-/veranderaanpak en het ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie de gewenste ondersteuning onder projectmanagers.

Daarnaast is een opvallend verschil de behoefte aan faciliterende ondersteuning en ondersteuning bij het ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie. Projectmanagers met steun van een interne communicatieadviseur hadden opvallend meer behoefte aan ondersteuning bij het ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie (42% van de 24 projectmanagers) dan projectmanagers die geen ondersteuning hadden (26% van de 35 projectmanagers). Daarentegen hadden projectmanagers die geen ondersteuning hadden opvallend meer behoefte aan faciliterende ondersteuning (43%) dan projectmanagers die al steun hadden (17%). Op basis van deze resultaten lijkt het erop dat de gewenste ondersteuning uitgebreider is voor projectmanagers die al steun hebben dan voor projectmanagers die nog geen steun hebben. Een kanttekening hierbij is dat aan projectmanagers met ondersteuning is gevraagd welke *aanvullende* ondersteuning ze wenste, niet wat in hun ogen de gewenste ondersteuning van een interne communicatieadviseur is.

VERSCHIL OP GEMIDDELDE SCORES TUSSEN GROEPEN

In de vragenlijst is aan de projectmanagers gevraagd van wie ze ondersteuning kregen op het gebied van interne communicatie. Dit kon zijn van de collega's uit het projectteam en/of een interne communicatieadviseur. Om te bepalen of de ondersteuning die een projectmanager had gekregen van invloed was op de gemiddelde scores van de variabelen: communicatie-demands, zelfeffectiviteit, gepercipieerd projectresultaat en gepercipieerd projectteam performance is een Mann-Whitney toets uitgevoerd. Er is gekozen voor deze niet-parametrische toets, omdat de variabelen niet symmetrisch verdeeld waren.

Met de Mann-Whitney toets worden de gemiddelden van twee groepen die onafhankelijk van elkaar zijn vergeleken (Huizingh, 2006). Uit de toets is gebleken dat de gemiddelde scores van de projectmanagers die ondersteuning van een interne communicatieadviseur hadden gekregen en projectmanagers die geen ondersteuning van een interne communicatieadviseur hadden gekregen niet significant verschilde voor de variabelen communicatie-demands ($z=-0,06$; $p=0,96$), zelfeffectiviteit ($z=-0,36$; $p=0,72$), gepercipieerd projectresultaat ($z=-0,10$; $p=0,92$) en gepercipieerd projectteam performance ($z=-0,37$; $p=0,71$).

Daarnaast is uit de Mann-Whitney toets gebleken dat de gemiddelde scores van de projectmanagers die ondersteuning van collega's uit het projectteam hadden niet significant afweken voor de variabelen communicatie-demands ($z=-0,35$; $p=0,73$), zelfeffectiviteit ($z=-0,97$; $p=0,33$), gepercipieerd projectresultaat ($z=-0,56$; $p=0,58$) en gepercipieerd projectteam performance ($z=-1,13$;

$p=0,26$) ten opzichte van projectmanagers die geen ondersteuning van collega's uit het projectteam hadden.

Kortom er kan voorzichtig gesteld worden dat projectmanagers die ondersteund werden door een interne communicatieadviseur of collega's uit het projectteam niet significant hoger of lager scoorde op de mate van zelfeffectiviteit, communicatie-demands, gepercipieerd projectresultaat en gepercipieerd projectteam performance dan projectmanagers die niet ondersteund werden. Voorzichtigheid dient geboden te worden aangezien een niet-parametrische toets gebruikt is om de verschillen te meten.

3.3.2 HYPOTHESES TOETSEN

Om de hypothesen te toetsen is gebruik gemaakt van regressieanalyse. Door middel van regressieanalyse wordt het causale verband tussen twee continue variabelen gemeten. Aangezien normaliteit een voorwaarde is voor regressieanalyse zijn de constructen allereerst getransformeerd, zodat aan deze voorwaarde was voldaan (zie bijlage II). Daarna is voor iedere onafhankelijke variabele het effect op de afhankelijke variabelen afzonderlijk gemeten (tabel 10 en 11 in bijlage III). Waarbij de determinatie coëfficiënt R^2 weergeeft welk deel van de variantie van de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabele. Daarnaast is door middel van moderator analyse de verwachte moderator effecten gemeten (tabel 12 en 13 in bijlage III). De resultaten die dit opleverde wordt per hypothese besproken en per hypothese wordt aangegeven of deze wordt aangenomen of verworpen.

INVLOED VAN DE COMMUNICATIE-DEMANDS OP DE UITKOMSTVARIABLEN

H1a: De communicatie-demands hebben een negatieve invloed op het percipieerde projectresultaat.

H1b: De communicatie-demands hebben een negatieve invloed op de percipieerde projectteam performance.

De verwachting dat de communicatie-demands een negatieve invloed zouden hebben op het gepercipieerde projectresultaat (H1a) bleek niet te kloppen. Het verband tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat was significant en in tegenstelling tot de verwachting positief ($p>0,05$), $\beta=0,29$; $t=2,27$; $p=0,027$. Hoe hoger de communicatie-demands hoe hoger het gepercipieerde projectresultaat. Waarbij de communicatie-demands 8 procent van de variantie van het gepercipieerde projectresultaat verklaarde ($R^2=0,08$).

Daarnaast bleek uit de regressieanalyse dat de communicatie-demands eveneens een positieve invloed hadden op de gepercipieerde projectteam performance (H2a), $\beta=0,07$; $t=0,27$; $p=0,04$. Hoe hoger de eisen met betrekking tot de communicatie competenties hoe beter de beoordeling van de gepercipieerde projectteam performance. Dit causale verband was met een β van 0,07 wel een zwak verband. De communicatie-demands verklaarde 7 procent van de variantie van de gepercipieerde projectteam performance ($R^2=0,07$).

Op basis van deze resultaten worden hypothesen 1a en 1b verworpen. De communicatie-demands hadden niet een negatieve, maar een positieve invloed op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance.

INVLOED VAN DE COMMUNICATIERESOURCES OP DE UITKOMSTVARIABLEN

H2a: De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur hebben een positieve invloed op het gepercipieerde projectresultaat.

H2b: De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur hebben een positieve invloed op de gepercipieerde projectteam performance.

Voor alle communicatieresources is afzonderlijk regressieanalyse uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat tussen de communicatieresources zelfeffectiviteit en ondersteuning van collega's en het gepercipieerde projectresultaat causale verbanden bestaan. Er was sprake van een positieve regressie bij zelfeffectiviteit: hoe hoger de zelfeffectiviteit hoe hoger het gepercipieerde projectresultaat ($\beta=0,61$; $t=5,80$; $p=0,000$). Waarbij zelfeffectiviteit meer dan één derde van de variantie van het gepercipieerde projectresultaat verklaarde ($R^2=0,38$). Het effect van ondersteuning van collega's op het gepercipieerde projectresultaat bleek eveneens significant te zijn ($p=0,016$) en een positieve regressie te kennen ($\beta=0,36$; $t=2,52$). Ondersteuning van collega's verklaarde 13 procent van de variantie van het gepercipieerde projectresultaat ($R^2=0,13$). De verwachting dat zelfeffectiviteit en ondersteuning van collega's een positieve invloed zou hebben op het gepercipieerde projectresultaat bleek te kloppen (H2a). Tussen ondersteuning van een interne communicatieadviseur en het gepercipieerde projectresultaat was geen significant causaal verband gevonden ($\beta=-0,10$; $t=-0,47$; $p=0,64$).

Uit de regressieanalyse tussen de communicatieresources en de gepercipieerde projectteam performance bleken dezelfde causale verbanden significant te zijn. De invloed van de zelfeffectiviteit op de gepercipieerde projectteam performance was significant en positief ($\beta=0,59$; $t=5,28$, $p=0,000$). Hoe hoger de zelfeffectiviteit hoe hoger de gepercipieerde projectteam performance. Zelfeffectiviteit verklaarde ongeveer één derde van de variantie van de gepercipieerde projectteam performance ($R^2=0,35$). De invloed van ondersteuning van collega's op de gepercipieerde projectteam performance bleek eveneens significant en positief te zijn ($\beta=0,45$; $t=3,10$; $p=0,004$). Ondersteuning van collega's verklaarde 20 procent van de variantie van de gepercipieerde projectteam performance ($R^2=0,20$). De verwachting dat zelfeffectiviteit en ondersteuning van collega's een positieve invloed zou hebben op de gepercipieerde projectteam performance bleek te kloppen (H2b). Ook bij deze regressieanalyses was geen significant causaal verband gevonden tussen ondersteuning van een interne communicatieadviseur en het gepercipieerde projectresultaat ($\beta=-0,10$; $t=-0,47$; $p=0,64$).

Op basis van deze resultaten wordt geconcludeerd dat de hypothesen 2a en 2b voor de communicatieresources *zelfeffectiviteit* en *ondersteuning van collega's* wordt aangenomen. Voor de communicatieresource *ondersteuning van een interne communicatieadviseur* worden de hypothesen verworpen.

- H3a:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur modereren de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat.
- H3b:* De communicatieresources: zelfeffectiviteit, ondersteuning van collega's en ondersteuning van een IC-adviseur modereren de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance.

Naast het directe effect van de communicatieresources op de afhankelijke variabelen was de verwachting dat de communicatieresources zouden modereren op de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat en projectteam performance. Uit de moderator analyse bleek dat geen van de communicatieresources een modererend effect had op de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat (tabel 12 bijlage III). Daarentegen werd de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance gemodereerd door ondersteuning van collega's. Er is positieve regressie gevonden ($\beta=0,31$; $t=2,08$; $p=0,04$): hoe hoger de ondersteuning van collega's, hoe hoger de samenhang tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance. Dit betekent dat wanneer er meer geëist wordt van de projectmanager met betrekking tot de communicatie competenties het meer uitmaakt of ze ondersteund worden door de collega's uit het projectteam voor een goede projectteam performance. De overige twee communicatieresources bleken op deze relatie niet als moderator op de te treden, er zijn geen significante effecten gevonden.

Op basis van deze resultaten wordt hypothese 3a verworpen. Het moderator effect van ondersteuning van collega's op de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance wordt aangenomen (H3b). Het moderator effect van de communicatieresources zelfeffectiviteit en ondersteuning van een IC-adviseur op de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance wordt verworpen (H3b).

- H4a:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden hebben een positieve invloed op het gepercipieerde projectresultaat.
- H4b:* De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden hebben een positieve invloed op de gepercipieerde projectteam performance.

De verwachting was dat het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance positief beïnvloed zouden worden door de beschikbaarheid aan algemene job resources. De algemene job resources zouden net als de communicatieresources een motiverend effect hebben op

de projectmanager, waardoor de kans op een positief projectresultaat zou toenemen. Voor elke algemene job resource is afzonderlijk regressieanalyse uitgevoerd om dit te toetsen.

Hieruit bleek dat performance feedback het gepercipieerde projectresultaat positief beïnvloed ($\beta=0,28$; $t=2,15$; $p=0,04$). Het gepercipieerde projectresultaat neemt toe wanneer de performance feedback toeneemt (H4a). Performance feedback verklaarde 8 procent van de variantie van het gepercipieerde projectresultaat ($R^2=0,08$). Daarnaast was het effect van performance feedback op de gepercipieerde projectteam performance significant ($p=0,008$) en bestond er een positieve relatie tussen de variabelen ($\beta=0,35$; $t=2,76$). Naarmate de performance feedback toeneemt neemt ook de gepercipieerde projectteam performance toe (H4b). Waarbij performance feedback 11 procent van de variantie van de gepercipieerde projectteam performance verklaarde ($R^2=0,11$). Voor de algemene job resources autonomie en leer- en loopbaanmogelijkheden waren geen significante causale verbanden gevonden.

Op basis van deze resultaten wordt geconcludeerd dat hypothese 4a en hypothese 4b voor de algemene job resource *performance feedback* wordt aangenomen. Voor de algemene job resources *autonomie* en *leer- en loopbaanmogelijkheden* worden de hypothesen verworpen.

HET MODERATOR EFFECT VAN DE ALGEMENE JOB RESOURCES

H5a: De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden modereren de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat.

H5b: De algemene job resources: autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden modereren de relatie tussen de communicatie-demands en de gepercipieerde projectteam performance.

Tot slot was de verwachting dat de algemene job resources zouden modereren op de relatie tussen de communicatie-demands en het gepercipieerde projectresultaat en projectteam performance. Uit de moderator analyse bleek dat geen van de algemene job resources een modererend effect had op de relatie. Het effect van de communicatie-demands op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance werd niet beïnvloed door de mate van autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden. Op basis van deze resultaten wordt hypothese 5a en hypothese 5b verworpen.

3.4 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

De vraag die in dit onderzoek centraal stond was: *Wat is de invloed van communicatie-demands en communicatieresources op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance?* Op basis van de besproken resultaten worden in dit hoofdstuk conclusies getrokken en wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

3.4.1 COMMUNICATIE COMPETENTIES PROJECTMANAGER

In het onderzoek werd verondersteld dat aan de functie *projectmanager* eisen worden gesteld op het gebied van interne communicatie, de zogenaamde communicatie-demands. Op basis van de literatuur waren zes communicatie competenties onderscheiden:

- Passend taalgebruik;
- Het stimuleren van feedback;
- Het ontwikkelen van een sfeer van vertrouwen;
- Uitdragen (van nut en noodzaak) van de verandering;
- Kennis van communicatiekanalen en interventies;
- Timing en oog voor communicatiebehoeftes.

Uit de analyse van de resultaten is gebleken dat projectmanagers het er gemiddeld *mee eens* waren dat opdrachtgevers van hen verwachten dat ze over de zes geformuleerde communicatie competenties beschikken. Dit komt overeen met de uitkomst van het vooronderzoek dat communicatietaken vaak op de schouders van de projectmanagers neerkomen. Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat opdrachtgevers van projectmanagers verwachten dat ze aan de geformuleerde communicatie competenties voldoen.

De projectmanagers vonden zelf dat ze enigszins aan de communicatie competenties voldeden. Ze waren het gemiddeld *enigszins eens* met de stellingen over de mate van zelfeffectiviteit. Ze schatten zichzelf het beste in staat om een sfeer van vertrouwen te creëren. En ze zijn het meest kritisch over de eigen kennis van communicatiekanalen en interventies.

3.4.2 ROL VAN DE INTERNE COMMUNICATIEADVISEUR

Het onderzoek leverde met betrekking tot ondersteuning van een interne communicatieadviseur opvallende resultaten op. Ondersteuning van een interne communicatieadviseur bleek de enige communicatieresource te zijn die het projectresultaat en de projectteam performance niet beïnvloedde. Op basis van dit resultaat kan geconcludeerd worden dat ondersteuning van een IC-adviseur niet van belang lijkt te zijn voor de prestatie van het project. Dit is opvallend aangezien het onderzoek eveneens aantoonde dat de meeste projectmanagers (63%), die ondersteuning kregen, de ondersteuning van toegevoegde waarde vonden.

Daarnaast gaven projectmanagers aan behoefte te hebben aan ondersteuning van een interne communicatieadviseur op het gebied van interne verandercommunicatie. Maar liefst 91 procent van de projectmanagers, die geen ondersteuning van een interne communicatieadviseur hadden gekregen bij hun laatste veranderproject gaf aan ondersteuning te wensen van een IC-adviseur. Van de groep projectmanagers die al ondersteund werd gaf de meerderheid (71%) aan aanvullende ondersteuning te wensen.

Een verklaring voor deze tegenstrijdige uitkomsten zou de discrepantie tussen de gekregen en gewenste ondersteuning van de interne communicatieadviseurs kunnen zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat projectmanagers (te) vaak praktisch ondersteund worden door interne communicatieadviseurs. In plaats van ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in de verander-/projectaanpak en bij het ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie. Daarnaast is de gewenste ondersteuning door een interne communicatieadviseur uitgebreider voor projectmanagers die al steun hadden dan voor projectmanagers die nog geen steun hadden. Waarbij de kanttekening geplaatst moet worden dat aan projectmanagers met ondersteuning is gevraagd welke *aanvullende* ondersteuning ze wensten, niet wat in hun ogen de gewenste ondersteuning van een interne communicatieadviseur is. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of ondersteuning van een IC-adviseur het projectresultaat en de projectteam performance wel positief beïnvloed wanneer de projectmanagers in zijn/haar ogen de gewenste ondersteuning krijgt.

Tot slot is uit het onderzoek gebleken dat projectmanagers niet tevreden zijn over de kennis van de interne communicatieadviseur van projectmanagement. Dit komt overeen met de behoefte van een aantal projectmanagers uit het vooronderzoek aan een interne communicatieadviseur met nauwe feeling met projectmanagement en veranderprocessen. Kortom voor interne communicatieadviseurs is het, naast het leveren van de gewenste ondersteuning, van belang (meer) kennis van projectmanagement te hebben om van toegevoegde waarde te zijn voor projectmanagers.

3.4.3 ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG

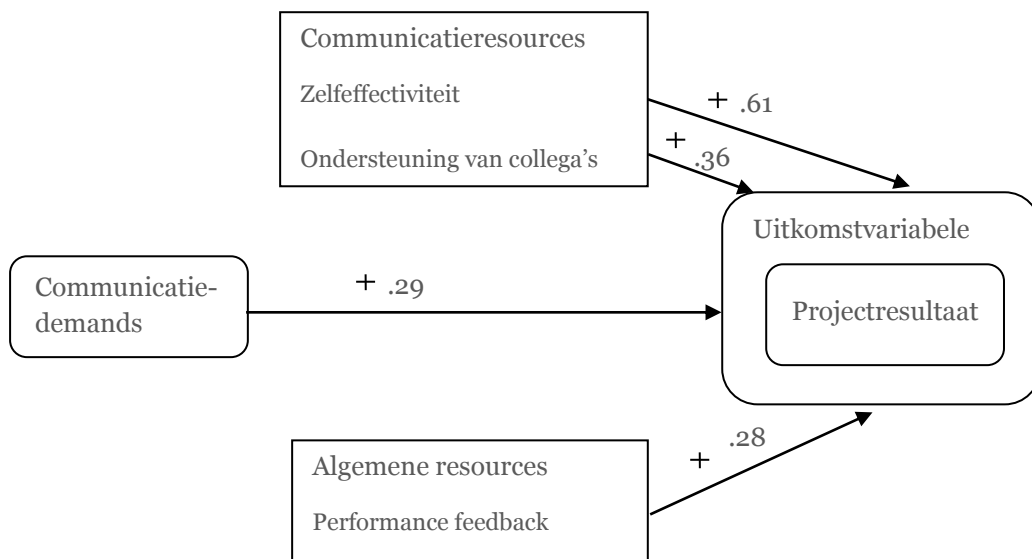
Wat is de invloed van communicatie-demands en communicatieresources op het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance?

De communicatie-demands van de projectmanager hadden in dit onderzoek een positieve invloed op het projectresultaat en de projectteam performance. Er is een direct verband gevonden tussen de eisen op het gebied van communicatie competenties en het projectresultaat (figuur 3) en de projectteam performance (figuur 4). Naarmate opdrachtgevers meer van de projectmanager verwachten op het gebied van interne verandercommunicatie - de communicatie-demands nemen dus toe – dan neemt ook het gepercipieerde projectresultaat en de gepercipieerde projectteam performance toe. Dit effect wordt voor de projectteam performance gemodereerd door ondersteuning van collega's uit het projectteam (figuur 4). Wanneer er meer geëist wordt van de projectmanager met betrekking tot de communicatie competenties maakt het meer uit of ze ondersteund worden door de collega's uit het

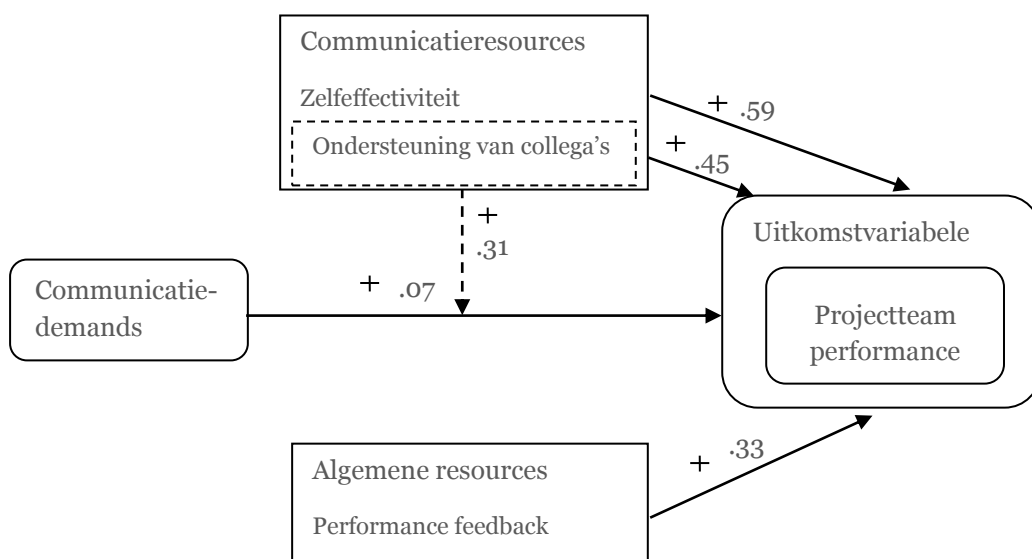


projectteam voor een goede projectteam performance. Hoge eisen op het gebied van interne communicatie hebben dus een positief effect op het veranderproject. Waarbij ondersteuning van collega's uit het projectteam van belang is.

Ondersteuning van collega's had naast het modererende effect ook een direct effect op het projectresultaat en de projectteam performance. Het projectresultaat en de performance van het projectteam werden positief beïnvloed door ondersteuning van collega's. Daarnaast had performance feedback een positieve invloed op het veranderproject. Hieruit blijkt dat een grote en belangrijke rol is weggelegd voor collega's uit het projectteam.



Figuur 3: Herziend model, uitkomstvariabele projectresultaat



Figuur 4: Herziend model, uitkomstvariabele projectteam performance

3.4.4 AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies zijn aanbevelingen voor de projectmanagers en de interne communicatieadviseurs opgesteld.

AANBEVELINGEN VOOR PROJECTMANAGERS

Selecteren van de projectleden op basis van communicatie competenties

Uit het onderzoek is gebleken dat de collega's uit het projectteam de belangrijkste voorspellers zijn voor het projectresultaat en de performance van het projectteam. Ondersteuning van collega's op het gebied van interne communicatie draagt bij aan een positieve projectteam performance en projectresultaat. Op basis van deze resultaten wordt projectmanagers aanbevolen om bij het selecteren van projectleden rekening te houden met de communicatie competenties van de projectleden. Projectleden die ondersteuning bieden op het gebied van interne communicatie dragen bij aan een positief projectresultaat en projectteam performance. Aanbevolen wordt om een interne communicatieadviseur (medewerker) vanaf het begin als één van de projectleden op te nemen. De projectmanagers die ondersteund werden, ervaren de ondersteuning van een interne communicatieadviseur namelijk van toegevoegde waarde. Daarnaast wordt aanbevolen om feedback te organiseren in het team. Uit het onderzoek is gebleken dat performance feedback bijdraagt aan een positief projectresultaat en projectteam performance.

AANBEVELINGEN VOOR INTERNE COMMUNICATIEADVISEURS

Blijf van toegevoegde waarde voor projectmanagers

Uit het onderzoek is gebleken dat projectmanagers enigszins tevreden zijn over de hulp die ze krijgen van de interne communicatieadviseur. Er is niet gevonden dat ondersteuning van de interne communicatieadviseur van invloed is op het projectresultaat, projectteam performance of de zelfeffectiviteit van de projectmanagers. Wel is er een sterke behoefte aan ondersteuning van een interne communicatieadviseur onder projectmanagers gevonden. Om als interne communicatieadviseur van toegevoegde waarde te blijven voor de projectmanager is het van belang na te denken over de ondersteuning die nu geboden wordt en de gewenste ondersteuning onder projectmanagers. Uit het onderzoek blijkt dat projectmanagers meer of andere ondersteuning wensen. Projectmanagers die al worden ondersteund door een IC-adviseur wensen meer ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in het verander-/project aanpak en bij het organiseren van feedback voor het project. Projectmanagers die nog geen ondersteuning hebben wensen met name ondersteuning bij het integreren van interne communicatie in verander-/projectaanpak, praktische ondersteuning en ondersteuning bij het opstellen en bijsturen van een communicatieplan. Daarnaast is een aandachtspunt het vergroten van de kennis van projectmanagement om van toegevoegde waarde te zijn, projectmanagers vinden goede kennis over projectmanagement bij een communicatieadviseur namelijk een zeer positief punt.

3.5 TERUGKOPPELING EN DISCUSSIE

3.5.1 TERUGKOPPELING NAAR THEORIE

Het JD-R model bleek inzetbaar om het effect van de communicatie-demands en de communicatieresources op de uitkomstvariabelen te meten. Het onderzoek leverde een aantal causale verbanden op die ook gevonden zijn in andere onderzoeken met het JD-R model. Zo bleek uit het onderzoek dat de communicatie-demands het projectresultaat en de projectteam performance te beïnvloeden. De invloed was niet, zoals verwacht negatief, maar positief. Hoe meer er van de projectmanager werd geëist op het gebied van interne communicatie hoe beter het projectresultaat en de projectteam performance werd beoordeeld. Dit komt overeen met het positieve effect van de job-demands: werkdruk en emotionele demands op de in-role performance, dat Bakker et.al. (2004) in hun onderzoek vonden. Dit onderzoek bevestigde dus dat bepaalde demands niet alleen een indirect effect hebben op de performance, maar ook een direct positief effect.

Met betrekking tot de communicatieresource *zelfeffectiviteit* was de verwachting in dit onderzoek, net als het onderzoek van Van den Heuvel et.al. (2010) dat zelfeffectiviteit een directe positieve invloed zou hebben op de performance van het project en het projectteam, aangezien zelfeffectiviteit de projectmanager zelfvertrouwen geeft en motiveert. De communicatieresource zelfeffectiviteit bleek het projectresultaat en de projectteam performance inderdaad positief te beïnvloeden. Daarnaast was de verwachting dat zelfeffectiviteit zou optreden als moderator op de relatie tussen de communicatie-demands en uitkomstvariabelen. In tegenstelling tot het onderzoek van Van Yperen en Snijders (2000), waarin zelfeffectiviteit de relatie tussen job-demands en psychologische gevolgen voor de gezondheid modereerde en het onderzoek van Heuven et.al. (2006) waarin zelfeffectiviteit als buffer functioneerde op de relatie tussen emotionele job demands en emotionele dissonantie, is in dit onderzoek geen moderator effect voor zelfeffectiviteit gevonden. Deze afwijkende uitkomst kan verklaard worden, doordat in dit onderzoek specifiek gekeken is naar de mate van zelfeffectiviteit op het gebied van interne communicatie.

De communicatieresource *ondersteuning van collega's* bleek in dit onderzoek het projectresultaat en de projectteam performance positief te beïnvloeden. Dit is in tegenstelling tot het resultaat van Sargent en Terry (2000) die geen verband vonden tussen sociale ondersteuning en performance. Dit verschil kan verklaard worden doordat gekeken is naar ondersteuning van collega's met betrekking tot de zes communicatie competenties. Het onderzoek van Sargent en Terry (2000) keek naar sociale ondersteuning in het algemeen, zoals het krijgen oppeppende opmerkingen van collega's bij werkgerelateerde problemen. Daarnaast bleek ondersteuning van collega's te modereren op de relatie tussen de communicatie-demands en de projectteam performance. Dit komt overeen met de uitkomst van het onderzoek van Stephens en Long (2000). Zij vonden dat sociale ondersteuning van collega's en leidinggevende voor politieagenten als buffer functioneerde tussen traumatische gebeurtenissen en aspecten van burnout.

Ondersteuning van een interne communicatieadviseur bleek geen significant effect te hebben op het projectresultaat en de projectteam performance. Ook trad het niet als moderator op. Dit resultaat kan wellicht toegeschreven worden aan het feit dat ondersteuning van de IC-adviseur gemeten is door middel van items die niet gerelateerd waren aan de zes geformuleerde communicatie competenties, dit was wel het geval bij ondersteuning van collega's uit het projectteam.

Met betrekking tot de algemene resources bleken *autonomie* en *leer- en loopbaanmogelijkheden* het projectresultaat en de projectteam performance niet te beïnvloeden. *Performance feedback* had wel een positieve invloed op het projectresultaat en de projectteam performance. Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli en Schreurs (2003) vonden in hun onderzoek onder thuiszorg professionals dat de impact van de job demands (werkdruk, fysieke demands, patiënt intimidatie) op het gevoel van uitputting met name sterk was voor die thuiszorg professional die over weinig resources beschikten (autonomie, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, performance feedback). In dit onderzoek was de verwachting dat de algemene job resources, autonomie, performance feedback en leer- en loopbaanmogelijkheden eveneens als moderator zouden functioneren. Er werd een moderator effect verwacht van de job resources op de relatie tussen de communicatie-demands en uitkomstvariabelen. In tegenstelling tot het onderzoek van Bakker et.al. (2003) is dit moderator effect niet gevonden.

3.5.2 BEPERKINGEN

Op basis van de resultaten van dit onderzoek lijkt het dus dat het succes van het veranderproject (mede) afhangt van de communicatie competenties van de projectmanager. Echter dienen bij dit onderzoek een aantal kanttekeningen geplaatst te worden. Ten eerste bij de gepercipieerde effecten en zelfrapportage. In alle gevallen is gevraagd naar de inschatting en beoordeling van de projectmanager, zowel van de zelfeffectiviteit als het projectresultaat en projectteam performance. Het kan zijn dat de projectmanager zijn eigen kunnen positiever inschat. In een vervolgonderzoek kan dit objectiever gemaakt worden door opdrachtgevers en projectteamleden op te nemen in de steekproef als controle groep.

Een tweede kanttekening is de grootte van de steekproef. Met name het aantal projectmanagers dat ondersteund was door een interne communicatieadviseur was klein, 24 projectmanagers. Om de uitkomsten te kunnen generaliseren is onderzoek met een grotere steekproef (>100) gewenst. Daarnaast is voor de beschrijvende analyses gebruikt gemaakt van niet-parametrische toetsen. Bij niet parametrische toetsen worden afgeleiden van de gegevens gebruikt bij de toetsen. Voorzichtigheid is daarom geboden bij de uitspraken op basis van niet-parametrische toetsen. Tevens zijn dit de resultaten en conclusies op basis van één meting en niet een longitudinaal onderzoek. Voor de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid is longitudinaal onderzoek wenselijk.

Er kunnen vervolgens verscheidene kanttekeningen geplaatst worden bij de metingen. Zo zijn de communicatie competenties gemeten met één item. Dit kan voor de betrouwbaarheid in een volgend onderzoek uitgebreid worden naar vijf items per competentie. En is de data voor regressieanalyse getransformeerd, omdat niet aan de eis van normaliteit is voldaan.

Tot slot is er geen effect gevonden tussen ondersteuning van een interne communicatieadviseur en de zelfeffectiviteit van de projectmanager. Op basis van dit resultaat lijkt het dat ondersteuning van de interne communicatieadviseur niet bijdraagt aan de communicatie competenties van de projectmanager. Dit kan echter verklaard worden doordat de stellingen niet gerelateerd zijn aan de zes communicatie competenties, zoals wel het geval is bij de ondersteuning van collega's. Met betrekking tot de collega's uit het projectteam, is niet duidelijk welke collega's dit geweest zijn, omdat de samenstelling van het team niet bekend is. Interne communicatieadviseurs kunnen in het team hebben gezeten. In een volgend onderzoek kan onderscheid gemaakt worden in de verschillende projectleden.

3.5.3 PRAKTISCHE IMPLICATIES EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Dat de mate waarin van projectmanagers geëist wordt dat ze over bepaalde communicatie competenties beschikken en de ondersteuning die zij ontvangen om aan deze eisen te voldoen van invloed is op de performance van het project en het projectteam was nog niet eerder aangetoond. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat projectmanagers het idee hebben dat ze moeten voldoen aan de zes geformuleerde communicatie competenties. Het ervaren van veel eisen bleek een positief effect te hebben op de prestatie van het veranderproject. Opdrachtgevers en projectmanagers kunnen het JD-R model gebruiken om de eisen op het gebied van interne communicatie in kaart te brengen. Wanneer opdrachtgevers expliciet aangeven wat ze van projectmanagers verwachten en projectmanagers aangeven in hoeverre ze zichzelf in staat achten om aan deze eisen te voldoen kan samen gekeken worden welke andere resources nodig zijn om aan de eisen te voldoen. Samen kunnen ze dan vragen beantwoorden als: Zijn er collega's in het projectteam die ondersteuning kunnen bieden op het gebied van interne communicatie en/of dient er een communicatieadviseur in het projectteam te worden opgenomen? Hoe wordt feedback voor het projectteam georganiseerd en wie is daar verantwoordelijk voor?

Toekomstig onderzoek is gewenst om de communicatie competenties die projectmanagers dienen te bezitten, beter te conceptualiseren. Daarnaast is meer onderzoek nodig naar de rol van de interne communicatieadviseur bij verandering. Een onderzoek waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen projectmanagers die in hun ogen de juiste ondersteuning van een IC-adviseur krijgen en projectmanagers die niet de gewenste ondersteuning krijgen, zou kunnen uitwijzen of ondersteuning van een IC-adviseur het projectresultaat en de projectteam performance wel positief beïnvloed wanneer de projectmanagers in zijn/haar ogen de gewenste ondersteuning krijgt. Daarnaast is vervolgonderzoek gewenst om de objectiviteit en generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten te vergroten. Naast de projectmanagers kunnen in een vervolgonderzoek opdrachtgevers en projectteamleden in de steekproef worden opgenomen als controle groep. Hierbij wordt het gebruikt van het JD-R model om de verschillende relaties in kaart te brengen aanbevolen. Het JD-R model kan binnen de communicatieonderzoek ingezet worden bij het in kaart brengen hoe bepaalde werknemers (bijv. projectmanagers of opdrachtgevers) tegen interne communicatie aankijken en wat zij verstaan onder interne communicatie. Wat ze van elkaar verwachten op het gebied van interne communicatie (communicatie demands) en over welke middelen ze kunnen beschikken om aan de eisen te voldoen (communicatieresources).

REFERENTIES

- Alblas, G. (2004). *Organisatie & Management; Individu en Organisatie*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands - Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work & Occupations*, 31, 345-366.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Brill, J. M., Bishop, M. J. & Walker, A. E. (2006). The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. *ETR&D*, 54, 115-140.
- De Maeyer, S. & Kavadios, D. (2007). *Openleerpakket beschrijvende statistiek: Principes en toepassingen met SPSS en rekenbladen*. Gent: Academia Press.
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x
- Frahm, J. & Brown, K. (2006) Developing communicative competencies for a learning organization. *Journal of Management Development*, 25, 201-212.
- Gillard, S. & Johansen, J. (2003). Project management communication: a systems approach. *Journal of Information Science*, 30, 23-29. doi: 10.1177/0165551504041675
- Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Californië (VS): Sage Publications.
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 46-53.

- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.453
- Frahm, J. & Brown, K. (2006) Developing communicative competencies for a learning organization. *Journal of Management Development*, 25, 201-212.
- Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48–59. doi: 10.1002/pmj.20044
- Henderson, J. C. & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235.
- Huizingh, E. (2006). *Inleiding SPSS: 14.0 voor windows en data entry*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Menches, C. L. & Hanna, P. E. (2006). Quantitative measurement of successful performance from the project manager's perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132, 1284-1291. doi: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:12(1284)
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different. *Journal of Change Management*, 2, 359-368.
- Moore, D. S. & McCabe, G. P. (2006). *Statistiek in de praktijk*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual; A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Maidenhead (UK): Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2008). *Change management: a guide to effective implementation*. Londen: Sage Publication.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of consumer research: an interdisciplinary quarterly*, 21 (2), 381-391.
- Poiesz, T. B. C. (1999). *Gedragmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc.

- Pundzienė, A. R. & Buožiūtė, S. (2007). Managers' change communication competence links with the success of the organisational change. *Engineering Economics*, 4 (54), 61-69.
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional: naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum.
- Sargent, L. D. & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14, 245-261.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Shaubroeck, J., Jones, J. R. & Xie, J. L. (2001). Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 265-278. doi: 10.1037//0021-9010.86.2.265
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction- an introduction*. Londen: Sage Publications.
- Strang, K. D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 424-462. doi:10.1016/j.chb.2004.10.041
- Stephens, C., & Long, N. (2000). Communication with police supervisors and peers as a buffer of work-related traumatic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 407-424.
- Thal, A. E. & Bedingfield, J. D. (2010). Successful project managers: an exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 243-259. doi: 10.1080/09537320903498587
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change; The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 120-133.
- Turner, J. D. & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36, 49-61.
- van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2007). Daily work contexts and resistance to organisational

- change: The role of Leader–Member Exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57(2), 313–334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 124-150) Chichester: John Wiley & Sons.
- Van Emmerik, I. J. H., Euwema, M. C., & Bakker, A. B. (2007). Threats of workplace violence and the buffering effect of social support. *Group & Organization Management*, 32, 152-175.
- Van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B. & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14, 594-613. Doi: 10.1108/13620430910997312
- Van Yperen, N. W. & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demand-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or individual level? *Journal of occupational Health Psychology*, 5, 182-190.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

BIJLAGE I: VRAGENLIJST

Beste projectmanager,

Graag vraag ik uw medewerking aan een onderzoek naar de rol van de projectmanager als communicator bij veranderprojecten. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Involve, specialisten in interne communicatie. En dient als afstudeeronderzoek voor mijn opleiding Communication Studies aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek heeft tot doel om in kaart te brengen wat de invloed is van de communicatie competenties van projectmanagers op het projectresultaat. En welke ondersteuning projectmanagers krijgen en wensen van interne communicatie adviseurs tijdens veranderprojecten. De uitkomsten geven u inzicht in het effect van de communicatie competenties van projectmanagers en geeft ons inzicht in de gewenste/benodigde ondersteuning.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag. De gegevens worden strikt anoniem verwerkt. Wanneer u geïnteresseerd bent in de resultaten van het onderzoek, dan kunt u aan het einde van de vragenlijst een e-mail adres achterlaten. U krijgt dan na afronding van het onderzoek een samenvatting van de resultaten van het onderzoek.

Bij voorbaat dank voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,
Pamela Jansen
Student Communication Studies
Stagiaire Involve
pamela.jansen@involve.eu

	4%
-------------	----

Volgende

Voor het onderzoek is het van belang dat u het laatste veranderproject dat u heeft afgerond in gedachten heeft bij het beantwoorden van de vragen.

	9%
-------------	----

Vorige

Volgende

Over uw laatst afgeronde veranderproject volgen allereerst een aantal algemene vragen.

1. In wat voor soort organisatie is het veranderproject uitgevoerd?

- ☐ Overheid
- ☐ Semi overheid
- ☐ Commerciële organisatie

2. Hoeveel medewerkers heeft de organisatie?

- ☐ Minder dan 50
- ☐ 50-250 medewerkers
- ☐ 251-1000 medewerkers
- ☐ 1001-5000 medewerkers
- ☐ Meer dan 5000 medewerkers

3. Hoeveel mensen werden geraakt door de verandering van het veranderproject?

- ☐ Minder dan 10
- ☐ 10-50 medewerkers
- ☐ 51-100 medewerkers
- ☐ 101-250 medewerkers
- ☐ 251-500 medewerkers
- ☐ 501-1000 medewerkers
- ☐ Meer dan 1000
- ☐ Alle medewerkers

4. Om wat voor type verandering ging het?

- ☐ ICT-gebied (nieuwe systemen en toepassingen)
- ☐ Cultuur en gedrag
- ☐ Structuur en processen
- ☐ Fusies, splitsingen en reorganisaties

5. Hoeveel projectmedewerkers zaten in het projectteam?

- ☐ minder dan 10
- ☐ 10-30
- ☐ 31-50
- ☐ meer dan 50

6. Hoeveel mensen waren direct betrokken bij het realiseren van het veranderproject?

- ☐ Minder dan 10
- ☐ 10-30
- ☐ 31-50
- ☐ Meer dan 50



Vorige

Volgende

7. De volgende stellingen gaan over verwachtingen die de organisatie van u als projectmanager kan hebben. Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is (m.b.t uw laatst afgeronde veranderproject):

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik de juiste toon kon treffen bij de mensen die door het project beïnvloed werden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik feedback uit de organisatie over het project stimuleerde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever vond het noodzakelijk dat mensen in de organisatie vertrouwen in mij zouden hebben	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik anderen voor mijn visie kon winnen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik de juiste communicatiemiddelen en interventies en de timing daarvan zou kiezen in projectvraagstukken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever verwachtte van mij dat ik inspeelde op de communicatiebehoeften rond het project	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

8. De volgende stellingen gaan over uw handelen tijdens het veranderproject. Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik was in staat om de boodschap van de verandering duidelijk over te brengen op de mensen die impact ondervonden van de verandering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zorgde er voor dat ik feedback uit de organisatie kreeg	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zorgde er voor dat betrokkenen vertrouwen hadden in elkaar en in het project	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik was in staat de mensen die impact ondervonden van de verandering te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik wist het juiste middel, interventie, route en moment te kiezen voor elke communicatiebehoefte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik was in staat om aan te voelen waar communicatiebehoeftes liggen en daarnaar te handelen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

De volgende stellingen gaan over de ondersteuning die u op het gebied van interne communicatie heeft ontvangen. (m.b.t laatst afgeronde veranderproject)

9. Door wie van de onderstaande mensen werd u ondersteund in uw interne communicatie taken?

- ☐ Interne communicatie adviseur en collega's projectteam
- ☐ Interne communicatie adviseur
- ☐ Collega's projectteam
- ☐ Geen van allen



Vorige

Volgende

10. Voor hoeveel uur per week kreeg u ondersteuning van een interne communicatie adviseur? Geef een inschatting.

11. Op welke gebieden werd u door een interne communicatie adviseur ondersteund? Vink de optie(s) aan die op u van toepassing is.

- ☐ Praktische ondersteuning (schrijven teksten, plaatsen nieuwsberichten, organiseren meetings etc.)
- ☐ Opstellen en bijsturen communicatieplan
- ☐ Integreren van interne communicatie in project/veranderaanpak
- ☐ Ondersteuning persoonlijke communicatiestijl en optreden
- ☐ Ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie
- ☐ Faciliterende ondersteuning (aanbieden van templates en tools op het gebied van communicatie etc.)



Vorige

Volgende

12. Wat vindt u van de verkregen ondersteuning? Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
De ondersteuning die ik van een interne communicatie adviseur kreeg had voor mij toegevoegde waarde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De interne communicatie adviseur had de expertise om mij te ondersteunen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De interne communicatie adviseur begreep wat ik nodig had	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hetgeen de interne communicatie adviseur deed en aanleverde voldeed aan mijn verwachtingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De interne communicatie adviseur had voldoende kennis van de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De interne communicatie adviseur had voldoende kennis van projectmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

13. Zou u nog aanvullende adviezen en ondersteuning wensen van een interne communicatie adviseur? En op welk gebied? Vink de optie(s) aan die op u van toepassing is.

- ☐ Niet nodig
- ☐ Praktische ondersteuning (schrijven teksten, plaatsen nieuwsberichten, organiseren meetings etc.)
- ☐ Opstellen en bijsturen communicatieplan
- ☐ Integreren van interne communicatie in project/veranderaanpak
- ☐ Ondersteuning persoonlijke communicatiestijl en optreden
- ☐ Ophalen en delen van feedback en signalen uit de organisatie
- ☐ Faciliterende ondersteuning (aanbieden van templates en tools op het gebied van communicatie etc.)
- ☐ Anders namelijk:



Vorige

Volgende

14. U heeft net aangegeven dat u ondersteuning van uw collega's heeft ontvangen op het gebied van interne communicatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn collega's waren alert op feedback uit de organisatie en deelden dit met mij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's droegen bij aan het creëren van een sfeer van vertrouwen onder de mensen die impact ondervonden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's hielpen mij het beoogde resultaat van de verandering over te brengen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's hielpen mij bij het bepalen van de juiste timing en manier van communiceren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kreeg feedback van mijn collega's over mijn persoonlijke communicatiestijl	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

15. De volgende stellingen gaan over de performance van het veranderproject. Geef aan in hoeverre de volgende stellingen van toepassing zijn op uw veranderproject:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Het project heeft de planning- en budgetdoelstellingen behaald	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Projectdoelen en gerelateerde organisatiedoelen zijn behaald	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De gewenste verandering is gerealiseerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mensen die impact ondervonden waren in staat de verandering door te maken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mensen die impact ondervonden zagen nut en/of noodzaak van de verandering in	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er was voldoende gelegenheid voor de mensen die impact ondervonden om te veranderen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind de verandering geslaagd	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever was tevreden over de projectresultaten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

16. Graag wil ik van u weten hoe u het projectteam beoordeelt. Hoe scoort dit team op de volgende punten: Hierbij kan u antwoorden tussen heel laag en heel hoog.

	Heel laag	Laag	Enigszins laag	Gemiddeld	Enigszins hoog	Hoog	Heel hoog
De efficiëntie van het projectteam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De hoeveelheid werk dat het projectteam leverde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De naleving van het projectplan door het projectteam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De naleving van de begroting door het projectteam	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De kwaliteit van het werk dat het projectteam leverde	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De effectiviteit van de interacties van teamleden met mensen buiten het team	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het vermogen van het projectteam om de projectdoelen te behalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het vermogen om snel resultaten te behalen van kwalitatief hoog niveau	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het tijdsbestek waarin de doelen van het veranderproject waren behaald	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

Er volgen nu een aantal vragen over uw werk in het algemeen en niet meer over het specifieke veranderproject.

78%

Vorige

Volgende

17. De volgende stellingen gaan over de mate van zelfstandigheid in uw werk. Geef aan in welke mate de stelling op u van toepassing is:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik kan zelf de inhoud van mijn werkzaamheden bepalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik los problemen in mijn werkzaamheden zelf op	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan zelf bepalen hoeveel tijd ik besteed aan een bepaalde activiteit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik beslis mee over het tijdstip waarop iets af moet zijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

83%

Vorige

Volgende

18. De volgende stellingen gaan over feedback die u krijgt met betrekking tot uw werkzaamheden. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn werk biedt mogelijkheden om erachter te komen hoe goed ik mijn werk doe (financieel resultaat, tevredenheidonderzoek etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn opdrachtgever geeft mij feedback over hoe goed ik mijn werk doe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn collega's geven mij feedback over hoe goed ik mijn werk doe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

87%

Vorige

Volgende

19. De volgende stellingen gaan over uw leer- en loopbaanmogelijkheden. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn baan biedt mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn baan vergroot mijn huidige kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn baan biedt mogelijkheden tot promotie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik leer nieuwe dingen in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐



Vorige

Volgende

Tot slot nog een aantal afsluitende vragen.

20. Hoe lang bent u werkzaam als projectmanager?

- ☐ Minder dan 2 jaar
- ☐ 2-5 jaar
- ☐ 6-10 jaar
- ☐ 11-20 jaar
- ☐ Meer dan 20 jaar

21. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

22. Wat is uw leeftijd?

23. Wat is uw hoogst genoten en afgeronde opleiding?

- ☐ MAVO
- ☐ HAVO
- ☐ VWO
- ☐ MBO
- ☐ HBO
- ☐ WO



Vorige

Volgende

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

24. Wilt u een samenvatting ontvangen met de resultaten? Vul dan hier uw e-mail adres is.



Vorige

Gereed

BIJLAGE II: NORMALITEIT

Om te bepalen of de variabelen symmetrisch verdeeld waren is de scheefheid voor ieder construct en moderator in SPSS berekend. De scheefheid geeft de symmetrie in de verdeling weer, de variabelen zijn perfect normaal verdeeld bij een scheefheid van nul (Pallant, 2001). De scheefheid van de alle constructen en moderators waren sterk negatief, ze varieerde tussen de -1,71 (communicatie-demands) en -0,64 (ondersteuning IC-adviseur). Deze negatieve waarden betekenen een clustering van de scores aan de rechterzijde van de verdeling, rechtsscheef. Om te bepalen of de schattingen duidelijk afwijken van nul werd de volgende vuistregel toegepast: scheefheid gedeeld door bijbehorende standaard fout. Indien deze waarde tussen -2 en 2 lag dan werd de data als normaal verdeeld beschouwd (De Maeyer & Kavadios, 2007). Uit deze berekeningen bleek alleen de moderator ondersteuning van een IC-adviseur met een waarde van -1,35 niet significant af te wijken van nul. De andere waarden bleken wel significant af te wijken van nul. Op basis van deze analyse kan geconcludeerd worden dat – met uitzondering van ondersteuning van een IC-adviseur – de constructen en variabelen niet symmetrisch verdeeld zijn. Om toch causale verbanden te kunnen toetsen zijn de variabelen voor regressieanalyse getransformeerd (Pallant, 2001).

TRANSFORMEREN VAN VARIABELEN

COMMUNICATIE-DEMANDS: REFLECT AND LOGARITHM

Formula: new variable = $\text{LG10}(K - \text{old variable})$ where K = largest possible value + 1

$\text{LG10Comm demands} = \text{LG10}(8 - \text{Comm demands})$

Skewness 0,173 (sd=0,311) Kurtosis 0,84 (sd=0,613)

$0,173/0,311=0,556 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

ZELFEFFECTIVITEIT: REFLECT AND SQUARE ROOT

Formula: new variable = $\text{SQRT}(K - \text{old variable})$ where K = largest possible value + 1

$\text{SQRTZelfeffectiviteit} = \text{Sqrt}(8 - \text{zelfeffectiviteit})$

Skewness 0,326 (sd=0,311) Kurtosis 0,144 (sd=0,613)

$0,326/0,311=1,048 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

ONDERSTEUNING VAN EEN IC-ADVISEUR: IS NORMAAL VERDEELD ZONDER TE TRANSFORMEREN

Skewness -0,635 (sd=0,472) Kurtosis- 0,005 (sd=0,918)

$-0,635/0,472=-1,35 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

ONDERSTEUNING VAN COLLEGA'S: REFLECT AND SQUARE ROOT

Skewness 0,343 (sd=0,357) Kurtosis -0,122 (sd=0,702)

$0,343/0,357=0,96 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

PROJECTRESULTAAT: REFLECT AND LOGARITHM

Skewness 0,303 (sd=0,314) Kurtosis 1,346 (sd=0,618)

$0,303/0,314=0,965 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

PROJECTTEAM PERFORMANCE: REFLECT AND SQUARE ROOT

Skewness 0,495 (sd=0,322) Kurtosis -0,789 (sd=0,643)

$0,495/0,322=1,537 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

AUTONOMIE: REFLECT AND SQUARE ROOT

Skewness 0,546 (sd=0,311) Kurtosis 1,006 (sd=0,613)

$0,546/0,311=1,756 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

PERFORMANCE FEEDBACK: REFLECT AND LOGARITHM

Skewness 0,207 (sd=0,311) Kurtosis 0,652 (sd=0,613)

$0,207/0,311=0,666 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

LEER- EN LOOPBAANMOGELIJKHEDEN: REFLECT AND SQUARE ROOT

Skewness 0,669 (sd=0,347) Kurtosis -0,087 (sd=0,681)

$0,669/0,347=1,928 \rightarrow$ tussen de -2 en 2 dus normaal verdeeld

BIJLAGE III: UITKOMSTEN REGRESSIE- EN MODERATOR ANALYSE

Tabel 10: Regressieanalyse met variabelen die van invloed kunnen zijn op het gepercipieerde projectresultaat (N=59)

Constructen	Bèta	t-waarde	p-waarde	Steekproef grootte	R ²
Communicatie-demands	0,29	2,27	0,027*	59	0,08
<i>Communicatieresources</i>					
Zelfeffectiviteit	0,61	5,80	0,000**	59	0,38
Ondersteuning van een IC-adviseur	-0,10	-0,47	0,64	24	0,01
Ondersteuning van collega's	0,36	2,52	0,016*	44	0,13
<i>Algemene job resources</i>					
Autonomie	0,23	1,79	0,08	59	0,05
Performance feedback	0,28	2,15	0,04*	59	0,08
Leer- en loopbaanmogelijkheden	0,25	1,72	0,09	47	0,05

*p < 0,05, **p < 0,01

Tabel 11: Regressieanalyse met variabelen die van invloed kunnen zijn op de gepercipieerde projectteam performance (N=59)

Constructen	Bèta	t-waarde	p-waarde	Steekproef grootte	R ²
Communicatie-demands	0,07	0,27	0,04*	55	0,07
<i>Communicatieresources</i>					
Zelfeffectiviteit	0,59	5,28	0,000**	55	0,35
Ondersteuning van een IC-adviseur	-0,05	-0,24	0,81	24	0,003
Ondersteuning van collega's	0,45	3,10	0,004**	40	0,20
<i>Algemene job resources</i>					
Autonomie	0,11	0,78	0,44	55	0,01
Performance feedback	0,33	2,50	0,015*	55	0,11
Leer- en loopbaanmogelijkheden	0,28	1,89	0,07	47	0,08

*p < 0,05, **p < 0,01

Tabel 12: moderator analyse, modereert op relatie tussen communicatie-demands en gepercipieerd projectresultaat (N=58)

Moderator	Bèta	t-waarde	p-waarde	Steekproefgrootte
<i>Communicatieresources</i>				
Zelfeffectiviteit	-0,01	-0,89	0,38	58
Ondersteuning van een IC-adviseur	0,31	1,20	0,20	24
Ondersteuning van collega's	0,10	0,64	0,53	44
<i>Algemene job resources</i>				
Autonomie	0,19	1,41	0,16	58
Performance feedback	0,22	1,73	0,09	58
Leer- en loopbaanmogelijkheden	-0,08	-0,55	0,59	47

*p < 0,05, **p < 0,01

Tabel 13: moderator analyse op relaties tussen communicatie-demands en gepercipieerd projectteam performance (N=55)

Moderator	Bèta	t-waarde	p-waarde	Steekproefgrootte
<i>Communicatieresources</i>				
Zelfeffectiviteit	0,05	0,47	0,64	55
Ondersteuning van een IC-adviseur	-0,16	-0,60	0,55	24
Ondersteuning van collega's	0,31	2,08	0,04*	40
<i>Algemene job resources</i>				
Autonomie	0,08	0,56	0,58	55
Performance feedback	0,09	0,65	0,52	55
Leer- en loopbaanmogelijkheden	-0,08	-0,53	0,60	47

*p < 0,05, **p < 0,01