

DE GOLF VAN VERANDERING

Onderzoek in hoeverre schommelingen in attitude van werknemers te verklaren zijn vanuit identiteitsbedreiging of -versterking gedurende een veranderingsgolf.



Master thesis
Simone Kramer

DE GOLF VAN VERANDERING

Onderzoek in hoeverre schommelingen in attitude van werknemers te verklaren zijn vanuit identiteitsbedreiging of -versterking gedurende een veranderingsgolf.

AUTEUR

S. P. E. Kramer
Universiteit Twente
Communication Sciences, Corporate Communication
Enschede, 23 augustus 2013

BEGELEIDERS

Dr. H. A. van Vuuren
Prof. Dr. M. D. T. de Jong
Universiteit Twente

Drs. E. H. van Silfhout
De Adviespraktijk

ABSTRACT

Background

Continuous changes take place in organizations; the main purposes of these changes are improving the effectiveness and efficiency in an institution. These changes could lead to uncertainty among employees, since they have to abandon certain activities which have potentially belonged to their tasks for years. A certain way of working is part of the employees' identity, so when something changes in their particular way of working it may be perceived as threatening. An experienced identity threat may serve as a predictor for the intention and behavior of employees: they largely determine the success of the changes.

Purpose

When people go through change they attend several phases. The question of how they cope with changes can be answered on the basis of a curve. In this study personal curves of employees are elaborated during a change-wave of 10 weeks. The purpose of this study is to examine to what extent changes in attitude can be explained through identity threats or reinforcements.

Method

A change in identity must correspond to the four principles, self-esteem, continuity, distinctiveness, and self-efficacy, to become of no threat to the identity of the employee. The degree of consensus during a period of change determines the attitude of employees. On the basis of interviews and non-participant observations the valuation of identity and attitude of 16 employees are charted before, during and after a wave of change. This data is converted into the employees' personal curves.

Conclusion

The study shows that an increase in identity is associated with a rising attitude curve. A threat to the worker's identity affects the attitude negatively. An identity threat is most common among employees with high expectations and a positive identity evaluation prior to the wave. This threat creates a nadir in the attitude curve, since the expectations are not met. The experience of workers being less or more competent than expected define the development of identity. Employees who do not feel threatened or strengthened in their identity remain the same in their attitude towards the changes without showing an attitude curve.

SAMENVATTING

Achtergrond

In organisaties vinden continu veranderingen plaats met als doel het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Veranderingen kunnen leiden tot onzekerheden bij werknemers, aangezien ze bepaalde werkzaamheden moeten loslaten die mogelijk jarenlang bij hun taken hebben gehoord. Een bepaalde manier van werken is onderdeel van de identiteit van een werknemer. Zodra iets verandert in het werk kan dat als bedreigend worden ervaren. Ervaren identiteitsbedreiging kan als voorspeller dienen voor de intentie en het gedrag van werknemers. Zij bepalen in grote mate het succes van de veranderingen en zijn dus belangrijk om te begrijpen tijdens een veranderingsproces.

Doel

Mensen doorlopen verschillende fasen tijdens een veranderingsproces die aan de hand van een curve model antwoord kunnen geven op de vraag hoe ze met veranderingen omgaan. In dit onderzoek worden persoonlijke curven van werknemers gedurende 10 weken van een veranderingsgolf in kaart gebracht. Hiermee wordt gekeken in hoeverre schommelingen in attitude verklaard kunnen worden vanuit identiteitsbedreigingen of -versterkingen.

Methode

Om geen bedreiging te vormen voor de identiteit van een werknemer moeten de vier constructen eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid tijdens een verandering overeenstemmen. De mate van overeenkomst tijdens een periode van veranderingen kan de attitude van werknemers bepalen. Aan de hand van interviews en niet-participerende observaties zijn in dit onderzoek de waardering van identiteit en de attitude van 16 personen uit een medewerkerteam, voor, gedurende en na een veranderingsgolf, in kaart gebracht. Deze data zijn omgezet in persoonlijke curven per werknemer om ervaren identiteitsbedreiging of -versterking, en schommelingen in attitude te overzien.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat schommelingen in de attitudecurve van werknemers verklaard kunnen worden vanuit identiteitsbedreiging of -versterking. Uit het onderzoek blijkt dat een stijgende attitudecurve voortkomt uit een ervaren identiteitsversterking. Een negatieve attitude ten opzichte van de veranderingen kan verklaard worden vanuit een ervaren bedreiging in identiteit van werknemers. Een bedreiging in identiteit komt vooral voor bij de werknemers met hoge verwachtingen en een positieve waardering van hun identiteit voorafgaande aan de golf. Deze bedreiging zorgt voor een diep dal in de attitudecurve, aangezien de verwachtingen niet uitkomen. Een bedreigde of versterkte identiteit wordt bepaald doordat werknemers zich meer of minder bekwaam voelen dan verwacht. Werknemers die zich niet bedreigd of versterkt voelen in hun identiteit, blijven gelijk in hun attitude ten opzichte van de veranderingen, zonder dat ze een attitudecurve tonen.

VOORWOORD

Het schrijven van dit voorwoord betekent voor mij het begin van het einde van mijn masterperiode en een hele mooie studententijd in Enschede. Het onderwerp veranderingen binnen organisaties trok me al langere tijd aan. Met name het proberen te begrijpen van mensen en werknemers, is iets wat ik graag doe. Dit afstudeeronderzoek sluit dan ook volledig hierop aan.

Afgelopen maanden heb ik de kans gekregen en aangegrepen om veranderingen binnen een organisatie van dichtbij mee te maken. De veranderingen werden niet zomaar ingevoerd, maar gebeurden aan de hand van een golf van 10 weken. Ik heb werknemers mogen interviewen en observeren, waarvan ik veel heb geleerd over zowel praktische, wetenschappelijke als sociale en emotionele elementen van veranderingen.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek ben ik bijgestaan door mijn begeleiders Mark van Vuuren en Lysbeth van Silfhout, die ik hiervoor graag wil bedanken. Het enthousiasme en de passie voor wetenschap van Mark en de kritische blik en betrokkenheid van Lysbeth hebben mij geholpen het proces tot een succesvol einde te brengen. Dit had ik niet met zoveel plezier en motivatie kunnen doen zonder mijn sterke achterban van familie en vrienden. Voor alle raad en steun tijdens het schrijven van de scriptie bedank ik mijn zus Marloes Kramer, maar ook mijn vriendinnen en vrienden die voor de nodige plezierige afwisseling zorgden en waar ik altijd mijn verhaal bij kwijt kon, wil ik graag bedanken. Iedereen bedankt voor deze bijzondere periode!

Enschede, 23 augustus 2013

Simone Kramer

“We could spend weeks, months, even years laboring with the personality ethic trying to change our attitudes and behaviors and not even begin to approach the phenomenon of change that occurs spontaneously when we see things differently”

– Stephen R. Covey

“Je kunt de golven niet stoppen, maar wel leren surfen”

– Lao Tze (Omdenken)

INHOUDSOPGAVE

ABSTRACT	3
SAMENVATTING	4
VOORWOORD	5
INHOUDSOPGAVE	7
1. INLEIDING	9
1.1 ACHTERGROND	9
1.2 PROBLEEMSTELLING	10
1.3 ONDERZOEKSVRAGEN	10
1.4 RELEVANTIE	11
1.5 INDELING VAN HET RAPPORT	12
2. THEORETISCH KADER	13
2.1 IDENTITEIT	13
2.2 IDENTITEITSBEDREIGING	14
2.3 ONGANG MET IDENTITEITSBEDREIGING	16
2.4 HOUDING WERKNEMERS TEN OPZICHTE VAN VERANDERING	17
2.5 WEERSTAND	18
2.6 VERANDERBEREIDHEID	20
2.7 RESUMÉ THEORETISCH KADER	21
3. ONDERZOEKSOPZET	22
3.1 CASUS	22
3.2 INSTRUMENTEN	25
3.3 PARTICIPANTEN	28
3.4 PROCEDURE	29
3.5 ANALYSE	31
3.6 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	33
4. RESULTATEN	35
4.1 ALGEMENE CHRONOLOGISCHE BESCHRIJVING	35
4.2 CURVE BESCHRIJVING PER WERKNEMER	41
4.3 OVERZICHT RESULTATEN	52
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	55

5.1 VERKLARING SCHOMMELINGEN IN ATTITUDE	55
5.2 ONTWIKKELING VAN IDENTITEIT	56
5.3 ATTITUDE VERKLAART VANUIT IDENTITEIT	57
5.4 AANBEVELINGEN	60
6. DISCUSSIE	63
6.1 THEORETISCH KADER	63
6.2 ONDERZOEKSPROCES	64
6.3 BRUIKBAARHEID ONDERZOEK	65
6.4 SUGGESTIES VOOR VERVOLGSTUDIES	65
LITERATUUR	67
BIJLAGEN	70

1. INLEIDING

Zoals de titel suggereert, gaat dit onderzoek over een veranderingsproces, de attitude van werknemers en hun ervaren identiteitsbedreiging of -versterking. Onderzoek naar veranderingen is een belangrijk onderwerp in de sociale wetenschap. Werknemers bepalen hiervoor in grote mate het succes. In dit hoofdstuk wordt gestart met een achtergrond over veranderingen binnen organisaties, waarna de probleemstelling, de onderzoeksvragen en de relevantie aan bod komen.

1.1 ACHTERGROND

Tegenwoordig moeten organisaties efficiënt, winstgevend en flexibel zijn om een dominante markt positie te behouden of te genereren. Het vraagt om constante vernieuwing en verandering om mee te concurreren in de huidige wereldeconomie (Schuler & Jackson, 2001). Verhoogde druk om kosten laag te houden, de ambitie om internationale markten te veroveren en de constante technologische ontwikkelingen hebben erin geresulteerd dat organisaties permanent bezig zijn met mogelijke veranderingen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011). Hoewel er verschillende soorten organisatieveranderingen bestaan, hebben de meeste veranderingen hetzelfde doel voor ogen; het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie (Metselaar, Cozijnsen, & Van Delft, 2011).

Organisatorische veranderingen zijn intensief. De strategieën, structuren en culturen van de organisatie veranderen, maar ook de relaties binnen de organisatie, een team of met belanghebbenden (Fiedler, 2010). Organisatorische veranderingen kunnen leiden tot onzekerheden bij de werknemers. Reacties op deze onzekerheid kunnen als gevolg hebben dat werknemers weerstand bieden, dat werknemers een gevoel van onrechtvaardigheid ervaren, dat werknemers overwegen om de organisatie te verlaten, dat de productiviteit vermindert en dat het niveau van stress en/of ziekteverzuim stijgt. Aan de andere kant kunnen werknemers die openstaan voor de organisatorische veranderingen en bereid zijn om te veranderen, kansen vinden om te groeien en zich te ontwikkelen (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011).

Recent onderzoek naar de reacties van werknemers ten opzichte van veranderingen heeft tot het inzicht geleid dat de reacties bepaald kunnen worden in relatie met de waardering van identiteit van werknemers (Eilam & Shamir, 2005; Van Dijk & Van Dick, 2009). Veranderen betekent voor werknemers dat ze bepaalde werkzaamheden moeten loslaten die bij hun taken horen, waar ze aan gewend zijn en waar ze waardering voor krijgen. Zodra iets veranderd kan dat als bedreigend worden ervaren voor iemands identiteit. Voor werknemers is het van belang dat ze hun identiteit kunnen behouden tijdens en na een verandering in de organisatie.

De attitude van werknemers wordt door verschillende factoren bepaald. Meteen bij het bekend maken van de veranderingen vormen mensen een bepaalde houding ten opzichte van de aangekondigde veranderingen vanuit vroegere ervaringen en beschikbare informatie. Gaandeweg het proces wordt deze houding bijgesteld ten gunste of ongunste van de organisatie (Lines, 2005).

1.2 PROBLEEMSTELLING

De inhoud van het werk, bestaande werkprocessen, de houding en het gedrag van werknemers en de vaardigheden en organisatie van een team worden aangepast in tijden van veranderingen binnen een organisatie. Processen, gedrag en activiteiten waar de werknemers van een team voorheen veel tijd aan besteedden, veranderen of verdwijnen. De keuze of een werknemer de verandering snel zal accepteren of weerstand zal bieden wordt volgens Oreg, Vakola, en Armenakis (2012) beïnvloed door het ervaren van een persoonlijk voordeel of een gevaar. Werken is voor veel mensen niet alleen iets wat ze doen, maar ook een manier om hun persoonlijkheid uit te dragen. Mensen spenderen een groot gedeelte van hun leven aan hun werk. Dit geeft hun leven structuur en een vorm van identiteit. Een beroep zorgt voor een bepaalde identiteit waardoor ze zichzelf vaak beschrijven in termen van de werkzaamheden die ze verrichten (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008).

Door veranderingen in organisaties kunnen werknemers zich bedreigd voelen in hun identiteit. Deze potentiële identiteitsbedreiging kan verstrekende gevolgen hebben voor zowel de werknemers als de organisatie. Zo kan een potentiële identiteitsbedreiging bij de werknemers leiden tot afnemende individuele werkprestaties, een afnemend zelfvertrouwen, afnemende motivatie om een leiderschapspositie na te streven, het proberen tegen te gaan van organisatorische veranderingen, het oneens zijn met regels binnen de organisatie, het bewust bewerkstelligen van identiteitsconflicten binnen werkgroepen, stigmatiseren of discrimineren op geslacht, en vrijwillig de organisatie verlaten (Petriglieri, 2011).

De houding van werknemers ten opzichte van het veranderingsproces hangt af van verschillende factoren. Het begrijpen van de impact van ervaren identiteitsbedreiging is hierbij een onderontwikkeld onderzoeksgebied. Onderzoek naar individuele reacties op veranderingen in organisaties zijn door verschillende wetenschappers verwerkt in een veranderingsmodel. Aan de hand van verschillende fasen die mensen doorlopen tijdens een veranderingsproces worden schommelingen weergegeven. Het doel van het huidige onderzoek is: *het in kaart brengen van de schommelingen in attitude van werknemers ten opzichte van veranderingen en het beschrijven in hoeverre deze schommelingen in attitude te verklaren zijn vanuit ervaren identiteitsbedreiging of -versterking van werknemers gedurende een veranderingsgolf.*

1.3 ONDERZOEKSVRAGEN

In dit onderzoek wordt de attitude van werknemers ten opzichte van de veranderingen en de mate van ervaren identiteitsbedreiging of -versterking gedurende een veranderingsgolf onderzocht. De hoofdvraag luidt als volgt:

In hoeverre zijn schommelingen in attitude te verklaren vanuit identiteitsbedreiging of -versterking gedurende een veranderingsgolf?

Door middel van deelvragen worden specifieke onderwerpen uit de probleemstelling nader onderzocht om vervolgens een volledig antwoord te geven op de hoofdvraag. Door zowel theoretisch als empirisch onderzoek worden antwoorden gegeven op de deelvragen. Gezamenlijk zullen de deelvragen een antwoord geven op de onderzoeksvraag. De deelvragen luiden als volgt:

1. Hoe zijn de schommelingen in attitude te verklaren?
2. Hoe is de ontwikkeling in identiteit te verklaren?

1.4 RELEVANTIE

Het huidige onderzoek heeft zowel op wetenschappelijk als praktisch niveau toegevoegde waarde. Het draagt bij aan de bestaande kennis over en zorgt voor een nieuw inzicht in de thematiek hoe werknemers omgaan met veranderingen. Het geeft een onafhankelijke evaluatie over ervaringen van werknemers. Uiteindelijk wordt duidelijk wat daadwerkelijk hun houding ten opzichte van de veranderingen is en in hoeverre dit verklaard kan worden vanuit de waardering van identiteit.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel onderzoekers de basis hebben gelegd hoe bedrijven het beste strategisch kunnen veranderen, is relatief weinig inzicht in de manier waarop werknemers hieraan een bijdrage leveren. Het begrijpen van de werknemers' reacties op de organisatorische veranderingen is een belangrijke kwestie in veel organisaties. Om de veranderingen door te voeren, moeten bedrijven kunnen vertrouwen op medewerking van hun werknemers. De attitude en het gedrag van deze werknemers kunnen het veranderingsproces drastisch beïnvloeden (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Er is een groeiende interesse in het psychologische proces van de ervaringen van werknemers tijdens veranderingen. Echter is door de wetenschap nog maar weinig aandacht geschonken aan de gevolgen van identiteitsbedreigende situaties.

Het begrijpen en beschrijven van het proces waarin individuen een situatie ervaren als identiteit bedreigend, de impact ervan en hoe erop gereageerd wordt, geeft inzicht in een huidig theoretisch zwart gat (Petriglieri, 2011). Ook volgens Schilling, Werr, Gand, en Sardas (2011) mist informatie over hoe identiteitsbedreigingen leiden tot verschillende reacties in gedrag. Door een gering aantal onderzoeken naar de rol van werknemers in veranderingsprocessen, wordt vaak aangenomen dat de dominante reactie van werknemers weerstand tegen de verandering is (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008).

Een extra toegevoegde wetenschappelijke waarde van dit onderzoek bestaat uit de wijze waarop de onderzoeksmethodes zijn ingezet. Er wordt gebruik gemaakt van rijke, kwalitatieve vormen van data verzamelen. Hiermee wordt de bestaande kennis over de gevolgen van identiteitsbedreigingen en veranderingsprocessen gekoppeld aan een casus in de praktijk. De analysemethode is inductief wat resulteert in een beschrijving en theorievorming van de waargenomen data. Er is zowel sprake van een verdieping als een verbreding van de onderzoeksthema's identiteitsbedreiging en attitude ten opzichte van veranderingen, en het onderzoek is zowel beschrijvend als explorerend van aard.

1.4.2 Praktische relevantie

Het huidige onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan praktische doelstellingen. Het onderzoek levert resultaten op die, zo ver bekend, nog niet eerder zijn besproken en die relevant kunnen zijn voor het verloop en de invoering van een veranderingsgolf. Op basis van dit onderzoek wordt inzichtelijk wanneer, waarom en of mensen bepaalde schommelingen in attitude ten opzichte van de veranderingen vertonen. De aanpak van de golf kan hiermee verbeterd worden door in te spelen op de positieve en negatieve redenen om attitude te veranderen. In hoofdstuk 5 worden

aanbevelingen gegeven voor zowel een betere aanpak binnen de organisatie als voor het verbeteren van de veranderingsgolf in het algemeen.

1.5 INDELING VAN HET RAPPORT

Het onderzoek is opgebouwd uit een literatuuronderzoek en een beschrijving van het uitgevoerde onderzoek. Het literatuuronderzoek wordt in hoofdstuk 2 besproken, waar wordt ingegaan op bestaande onderzoeken en theorieën. Er komen onderwerpen aan bod, zoals de beschrijving van verschillende vormen van identiteit, identiteitsbedreigende factoren en reacties op veranderingen met weerstand en veranderbereidheid.

Na het literatuuronderzoek wordt in hoofdstuk 3 een beschrijving gegeven van de onderzoeksopzet, de gehanteerde methodes, de participanten, de procedure en analyses. Dit hoofdstuk wordt gevolgd door het resultatenhoofdstuk 4, waarin een algemene chronologische beschrijving wordt gegeven van de resultaten en per werknemer zijn of haar veranderingscurve wordt beschreven. Vanuit de resultaten worden er in hoofdstuk 5 conclusies getrokken waarmee antwoorden worden gegeven op de deelvragen en uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag. Hieruit worden aanbevelingen gegeven voor de veranderingsgolf in de toekomst.

Het laatste hoofdstuk bestaat uit een discussie over de gemaakte keuzes in het huidige onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Het rapport sluit af met een literatuurlijst en de bijlagen.

2. THEORETISCH KADER

In deze literatuurstudie staan twee aspecten centraal, namelijk de houding van werknemers ten opzichte van veranderingen in een organisatie en de ervaring van identiteitbedreiging. De manier waarop werknemers in de veranderende omgeving reageren is een belangrijk determinant voor een succesvol verloop van veranderingen. Recente studies naar organisatieveranderingen wijzen op de rol van de attitudes van de mensen in de veranderende omgeving (Oreg *et al.*, 2012). Om inzicht te krijgen wat er vanuit de wetenschap bekend is over dit onderwerp wordt in dit hoofdstuk begonnen met een verkenning van de literatuur. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 het begrip identiteit bestudeerd, waarna in paragraaf 2.2 wordt ingegaan op ervaren identiteitsbedreiging. Hierin wordt onderzocht welke constructen de mate van bedreiging bepalen en wat vanuit de wetenschappelijke literatuur hierover bekend is. De manier waarop werknemers omgaan met de mate van identiteitsbedreiging wordt behandeld in paragraaf 2.3. De houding ten opzichte van een verandering, beschreven in paragraaf 2.4, loopt over in het onderwerp weerstand (paragraaf 2.5) en veranderbereidheid (paragraaf 2.6). Uiteindelijk worden de variabelen die een positieve of negatieve veranderbereidheid bepalen in kaart gebracht in paragraaf 2.7 en geeft paragraaf 2.8 een resumé van het theoretisch kader.

2.1 IDENTITEIT

Het begrip identiteit helpt de essentie te omvatten wie mensen zijn. Ashforth *et al.* (2008) stellen dat identiteit één van de belangrijkste basisprincipes is om te verklaren waarom mensen bepaalde dingen denken en doen. Het is de kern waarom mensen gaan werken bij organisaties en waarom ze vrijwillig weggaan. Het bepaalt de manier waarop ze omgaan met hun werk en anderen.

Theoretisch en empirisch onderzoek suggereren dat werknemers zich identificeren met verschillende aspecten, zoals werkgroepen, de organisatie, of het werk (Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer, & Lloyd, 2006). De identificatie van werknemers is belangrijk aangezien dat het proces is waarin ze zichzelf gaan definiëren, ze communiceren deze definitie naar anderen en gebruiken deze identiteit om hun leven sturing te geven, in hun werk, maar ook op privé gebied. Door persoonlijke overtuigingen te verbinden aan sociale omgevingen zoals organisaties, kunnen individuen hun identiteit uitdragen op drie manieren (Ashforth & Mael, 1989). Individuen waarderen wie ze zijn en wat ze belangrijk vinden gebaseerd op de groepen waar ze bij horen (sociale identiteit), de organisatie waar ze voor werken (identiteit met organisatie) of het werk wat ze verrichten (professionele identiteit). Identificatie met de drie aspecten binnen een organisatie is gerelateerd aan positieve werkgedragingen (Van Dijk & Van Dick, 2009).

De sociale identiteit van een persoon wordt bepaald door unieke persoonlijke eigenschappen en zijn verbintenis met sociale groepen (Tajfel & Turner, 1986; In: Ashforth *et al.*, 2008). Identificatie met de organisatie weerspiegelt de perceptie van een eenheid met de organisatie, waar de persoon zich definieert in termen van de organisatie waar hij werkt (Mael & Ashforth, 1992). De inhoud van het werk en de status en waarde die hij hieraan verleent bepaalt in hoeverre hij zich identificeert met zijn werk en zijn professionele identiteit (Schilling *et al.*, 2011). Professionele identiteit wordt omschreven als de relatief stabiele en voortdurende samenstelling van persoonskenmerken,

geloofsovertuigingen, waarden, drijfveren en ervaringen waarmee mensen zich definiëren in hun werk. Dit wordt beïnvloed door zowel het soort werk als de sociale omgeving waarin ze werken.

Breakwell (1993) beschreef met haar identiteitproces model dat identiteit bepaald wordt door structuren en processen met twee dimensies; inhoud en waarde. De inhoud wordt bepaald door ervaring en vormt persoonlijke elementen, zoals stijl, sociale groepen en voorkeuren. Deze elementen en ervaringen worden geschat op waarde van negatief naar positief. Identiteit bestaat dus uit het zijn van iemand en de waarde die hieraan gehecht wordt door het individu (Petriglieri, 2011). Mensen kunnen meerdere identiteiten tegelijk hebben en deze kunnen ontwikkelen en veranderen in verloop van tijd. De waarde die een persoon hecht aan bepaalde onderdelen van zijn identiteit kunnen verschuiven, waardoor identiteit een dynamisch begrip is. Breakwell (1993) beschrijft identiteit als een dynamisch, sociaal en psychologisch proces wat zich uit in gedachtes, gedrag en gevoel. Identiteit wordt bepaald door de ervaring van eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid.

2.2 IDENTITEITSBEDREIGING

Veranderingen binnen een organisatie bepalen dat werknemers zichzelf opnieuw moeten categoriseren en opnieuw moeten bepalen welke waarde ze aan de verschillende elementen van hun identiteit hangen. Een andere invulling van werk of van het team kan ervoor zorgen dat een individu een andere waardering van zijn of haar identiteit ervaart dan in de voorafgaande situatie. De mate waarin werknemers zich identificeren met de drie aspecten (sociaal, organisatie en professioneel) voor de veranderingen en het gevoel hebben zich te moeten identificeren met een lagere status, vormt een belemmering voor het aanpassingsvermogen aan de nieuwe situatie. Mensen die zich sterk identificeren met hun werk of organisatie in de oude situatie ervaren veranderingen als bedreiging voor hun huidige identiteit (Schilling *et al.*, 2011).

Verschillende wetenschappers hebben de factoren die de mate waarin mensen zich in hun identiteit bedreigd voelen beïnvloeden, in kaart gebracht (Breakwell, 1993; Eilam & Shamir, 2005; Vignoles, Manzi, Regalia, Jemmolo, & Scabini, 2008; Petriglieri, 2011; Shilling *et al.*, 2011). Petriglieri (2011) hanteert als mogelijke identiteitsbedreigingen het onderscheid tussen het minder waardig worden van iemands identiteit in de toekomst; het niet congruent veranderen van de inhoud en bedoeling, en het verminderen of inkaderen van de mogelijkheden tot uitvoeren van iemands identiteit. Deze bedreiging kan schade toebrengen aan de huidige identiteit van een werknemer. Dit kan verstrekende gevolgen hebben voor zowel de organisatie als de persoon, zoals afnemende werkprestaties, een afnemend zelfvertrouwen, afnemende motivatie om een leiderschapspositie na te streven, het proberen tegen te gaan van organisatorische veranderingen, het oneens zijn met regels binnen de organisatie, het bewust bewerkstelligen van identiteitsconflicten binnen werkgroepen, stigmatiseren of discrimineren op geslacht, en vrijwillig de organisatie verlaten (Petriglieri, 2011). Mensen werken niet alleen voor instrumentele voordelen zoals het behalen van doelen en verwachte beloningen, maar ook voor het versterken van hun gevoel van zelfvertrouwen en eigenwaarde (Eilam & Shamir, 2005). Motivatie om te werken komt voort uit de mate waarop het werk, de sociale omgeving en de vereiste activiteiten werknemers in staat stellen om hun waarden en identiteit uit te drukken en het gevoel van zelfvertrouwen en eigenwaarde te behouden of te versterken.

Wanneer een individu zich sterk identificeert met een groep, de organisatie of zijn werk is hij meer geneigd in overeenstemming met deze identiteit te handelen. Identiteitsbedreigingen kunnen worden overstreden doordat individuen zich kunnen aanpassen aan de nieuwe identiteit. Het verschilt per persoon in hoeverre iemand zich bedreigt voelt, zich aanpast of versterkt voelt. Iemand van wie het werk totaal veranderd, hoeft zich niet meteen in zijn identiteit bedreigd te voelen (Breakwell, 2010). Een verandering in identiteit door nieuwe structuren of andere rollen moet overeen stemmen met de vier determinanten eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid, om geen bedreiging te vormen voor de identiteit van de persoon (Breakwell, 1993). Deze mate van overeenkomst tijdens een periode van veranderingen kan bepalen in hoeverre weerstand geboden wordt (Eilam & Shamir, 2005). Zodra er een discrepantie bestaat in de vier determinanten tijdens de voorafgaande periode en in de veranderende periode zal dit als stressvol worden ervaren en samengaan met een negatieve houding ten opzichte van de verandering. Wanneer de veranderingen eensgezind zijn met de individuele opvattingen en waardes over zichzelf, kan verwacht worden dat de werknemers de veranderingen eerder accepteren.

2.2.1 Eigenwaarde

Eigenwaarde is het vermogen om gebeurtenissen te verbuigen zodat ze het positieve gevoel over een persoon zelf promoten, behouden en beschermen (Brown & Marshall, 2006). Mensen met een hoge eigenwaarde focussen op hun positieve kwaliteiten en interpreteren en reageren op situaties op een manier waardoor er een positief zelfbeeld blijft bestaan. Het gevoel van eigenwaarde is de motivatie van een individu om een positieve visie over zichzelf te behouden of te vergroten (Vignoles, Regalia, Manzi, Gollidge, & Scabini, 2006). De wens voor een hoge eigenwaarde is een basis voor een groot aantal identiteitstheorieën en is gebruikt op verschillende manieren door verschillende onderzoekers. Vignoles *et al.* (2008) stellen dat het beschermen of verhogen van eigenwaarde de eerste reactie is bij de ontwikkeling van een gewenste of gevreesde identiteit. Mensen vinden het fijn als hun persoonlijkheid positief gewaardeerd wordt en vrezen dat ze negatief worden beoordeeld binnen een persoonlijke of sociaal culturele groep. Volgens Brown en Marshall (2006) kan de term eigenwaarde op drie verschillende manieren worden gebruikt. Als persoonlijke variabele die de manier vertaalt wat mensen over zichzelf denken, als persoonlijke evaluatie na bedreigende of stimulerende ervaringen, en als evaluatie van het eigen vermogen en kenmerken.

2.2.2 Continuïteit

Het gevoel van continuïteit verwijst naar de motivatie van mensen om bepaalde aspecten van een identiteit te handhaven in verschillende situaties en na verloop van tijd (Breakwell, 1993). Continuïteit kan samengaan met groei en veranderingen die vragen om veranderlijkheid tussen vroegere en huidige opvattingen van iemand. Zolang deze veranderingen in overeenstemming zijn met de ontwikkeling van dezelfde identiteit, kunnen individuen zich aanpassen aan een nieuwe situatie. Dit duidt op de omschrijving van Schilling *et al.* (2011) dat een nieuwe identiteit, als gevolg van veranderingen in structuren en rollen binnen de organisatie, overeenstemmend moet zijn met de werknemers' gevoel van wie ze zijn.

2.2.3 Onderscheidendheid

Onderscheidendheid is het uitdragen van unieke elementen van een identiteit wat mensen proberen te optimaliseren ten opzichte van anderen (Breakwell, 1993). Het vaststellen en behouden van een gevoel van onderscheidendheid ten opzichte van andere mensen is belangrijk voor een persoonlijke identiteit (Vignoles, Chrysochoou, & Breakwell, 2002). Individuen zorgen voor een optimale onderscheiding met andere mensen door unieke elementen van hun identiteit naar voren te laten komen. Ze houden van een beetje anders zijn dan andere mensen, maar het moet wel binnen de kaders van een bepaalde groep of organisatie passen (Breakwell, 1993).

2.2.4 Bekwaamheid

Bekwaamheid wordt bepaald door het behouden en verhogen van het gevoel van competentie en controle (Breakwell, 1993). De afwezigheid van het gevoel bekwaam te zijn kan gepaard gaan met gevoel van nutteloosheid, vervreemding, en impotentie. Het geloof bekwaam te zijn wordt geassocieerd met beter subjectief welbevinden en mate van tevredenheid over het werk (Vignoles *et al.*, 2006). Het streven naar bekwaamheid is gecategoriseerd als een fundamentele menselijke motivatie en het ervaren ervan als een bepalende factor voor een gewenste identiteit. Een hogere mate van zelf bekwaamheid wordt geassocieerd met een verhoogde acceptatie en bereidheid om te veranderen, een hogere betrokkenheid en een verhoogde kans dat mensen zich aanpassen aan en positief omgaan met de verandering (Oreg *et al.*, 2012).

2.3 OMGANG MET IDENTITEITSBEDREIGING

Empirisch onderzoek is begonnen met het vaststellen in hoeverre identiteitsbedreiging invloed heeft op de houding en gedrag van mensen. Murtagh en Uzzell (2012) hebben geconcludeerd dat identiteitsbedreiging als voorspeller kan dienen voor intentie en gedrag. Volgens Schilling *et al.* (2011) leidt de ervaren bedreiging van de aspecten van een professionele identiteit tot verschillende vormen van weerstand. Ook Murtagh en Uzzell (2012) kwamen tot de conclusie dat identiteitsbedreiging bijdraagt aan weerstand tegen veranderingen en dat de ervaren bedreiging in identiteit als voorspeller kan dienen voor de mate van weerstand. Als eerste beoordeelt een individu wat de ervaring en verandering betekent voor zijn of haar identiteit, gebaseerd op een evaluatie van de twee dimensies; inhoud en waarde (Breakwell, 1993). Wanneer de verandering in overeenstemming is met iemands zelfbeeld en identiteit, zal deze persoon eerder geneigd zijn om support te bieden voor de verandering. Zodra dit niet het geval is, zal de verandering samengaan met stress, weinig motivatie en andere vormen van weerstand (Eilam & Shamir, 2005). Mensen evalueren dus eerst de waarde van een ervaring voor hun welzijn en bepalen daarna wat ze doen als reactie erop (Petriglieri, 2011).

Psychologische stress- en coping modellen beschrijven vijf mogelijke waarderingen van ervaringen specifiek op het gebied van identiteit. De waarderingen zijn: het is niet relevant voor de identiteit, het levert een voordeel op of de huidige identiteit blijft behouden, het biedt potentie voor de identiteit om te ontwikkelen en te groeien, het beschadigt de identiteit, en het levert mogelijk een beschadiging van de identiteit op (Petriglieri, 2011). Bij deze laatste waardering ervaren mensen identiteitsbedreiging. Verandering heeft de potentie om negatieve of positieve impact te hebben op de sociale component van de werknemers werkgerelateerde identiteit. Verwachte reacties zijn

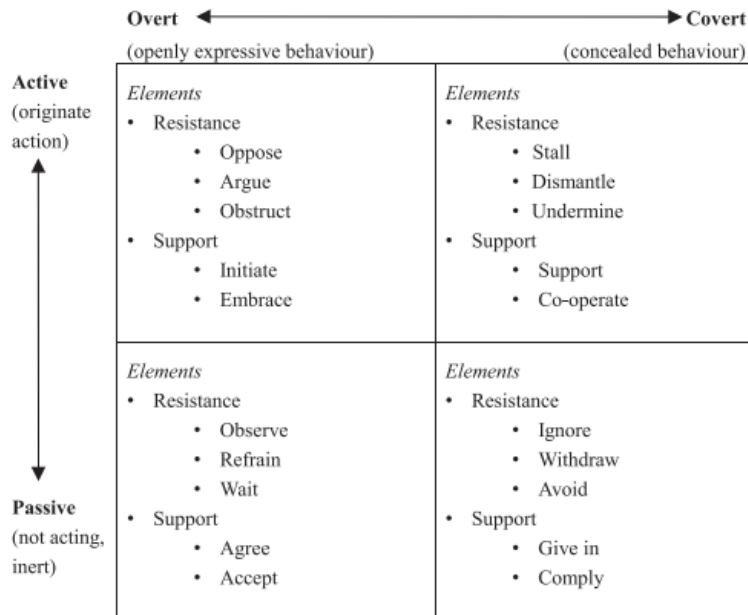
gebaseerd op het proberen te verminderen van de mogelijke identiteitsbedreiging. Gedrag wat wordt gezien als weerstand tegen de verandering is volgens Van Dijk en Van Dick (2009) eigenlijk een beschermingsstrategie om de positieve persoonlijke identiteit te behouden. De identiteitsbedreiging zorgt voor een psychologisch proces dat fungeert als strategie om met de veranderingen om te gaan. Of iemand wel of niet zijn identiteit aanpast, wordt bepaald door de persoonlijke relevantie, de betrokkenheid, de grootte van de voorgestelde veranderingen en hoe negatief de gevolgen geacht worden. Dit zijn bewuste elementen die de uit voortkomende gedragingen bepalen.

2.4 HOUDING WERKNEMERS TEN OPZICHTE VAN VERANDERING

Ieder individu ervaart veranderingen in een organisatie op een andere manier. Zodra de eerste communicatie is geweest over de aankomende veranderingen vormen werknemers een mening. Ze praten onderling over de veranderingen en wat dit voor hen zal betekenen. Er wordt afgewogen hoe de veranderingen het werk zal veranderen, of dit voordelen zal gaan opleveren en of deze gelijk is met de waarden van de werknemer (Lines, 2005).

Het proces van meningsvorming is belangrijk voor het goed verlopen van de veranderingen. Zodra mensen een bepaalde houding hebben ten opzichte van de veranderingen, wordt hier niet snel meer van afgeweken. De veranderingen kunnen voordelen opleveren, maar ook nadelen. Wetenschappers hebben verschillende manieren gebruikt om de reacties van mensen ten opzichte van een verandering te omschrijven. Deze reacties kunnen leiden tot verschillende mate van veranderbereidheid. Metselaar, Cozijnsen, en Van Delft (2011) hebben een vragenlijst ontwikkeld om de veranderbereidheid van mensen te meten. Aan de hand van deze vragenlijsten zijn gegevens verzameld om antwoord te geven op de vragen; hoe groot is de veranderbereidheid in veranderprocessen? En welke factoren bepalen veranderbereidheid? Hieruit is gebleken dat de belangrijkste factoren die de veranderbereidheid bepalen, voortkomen uit de attitude (willen) van de persoon om te veranderen. De attitude van een individu ten opzichte van een verandering en de uitkomsten die de werknemer verwacht van het veranderingsproces kan ingedeeld worden in twee soorten reacties; cognitieve en affectieve. De cognitieve reacties bevatten de ideeën of informatie over het onderwerp, de verwachte gevolgen voor het werk en de meerwaarde van de verandering voor de organisatie. De affectieve reacties bevatten de negatieve of positieve emoties die het onderwerp oproept.

Volgens Bovey en Hede (2001a, 2001b) doorlopen werknemers een bepaald reactie proces wanneer ze persoonlijk worden geconfronteerd met een organisatorische verandering. Ze beschermen zichzelf tegen het gevoel van angst dat veranderingen kunnen veroorzaken. Werknemers verschillen in hun vermogen en welwillendheid om zich aan te passen aan de veranderingen in de organisatie. Ieder persoon ervaart het proces en de veranderingen op een andere manier. Bovey en Hede (2001a, 2001b) maken duidelijk hoe cognitieve en affectieve processen de gedragsintenties van werknemers in een veranderingsproces beïnvloeden. Doordat individuen de veranderingen in de omgeving waarnemen en daarbij gedachten vormen, ontstaan er emoties waaruit gehandeld wordt. Vanuit deze gedachte hebben ze een matrixmodel ontwikkeld (zoals in figuur 1) waarmee gedrag ingedeeld is in vormen van passief-actief en openlijk-verborgen.



Figuur 1. Positieve en negatieve gedragsintenties (Bovey & Hede, 2001a, 2001b)

2.5 WEERSTAND

De houding die werknemers hebben ten opzichte van veranderingen en de manier waarop ze reageren is veelal onderzocht met een focus op weerstand. Vanuit de literatuur is er geen eenduidige definitie over weerstand tegen veranderingen. Het omvat een wijde variëteit in gedrag, zoals negatieve opmerkingen, niet reageren op vragen, niet uitvoeren van opdrachten en zelfs het rollen van de ogen kan op een vorm van weerstand duiden (Ford & Ford, 2010). Behalve gedrag is het ook een vorm van emotionele en cognitieve status die elkaar enigszins overlappen.

2.5.1 Redenen voor weerstand

Organisaties bestaan, vanuit een politieke invalshoek, uit partijen met vaak tegengestelde belangen. Organisatieveranderingen beïnvloeden de bestaande machtsverhoudingen tussen partijen en stellen deze ter discussie. Er kan vanuit een sociaal en psychologisch perspectief weerstand ontstaan aangezien de nieuwe verdeling van macht 'uitgevochten' wordt door de betrokkenen om hun eigen doelen of de doelen van de groep te verdedigen (Metselaar *et al.*, 2011). Vanuit een sociaal perspectief bestaan organisaties uit groepen mensen die met elkaar samenwerken. Wanneer normen en waarden van groepen niet overeenstemmen, kan dit botsen. Vanuit een psychologisch perspectief streven mensen naar een zekere balans tussen veranderingen en stabiliteit. De verschillen tussen individuen in de mate van onrust of enthousiasme zijn groot en terug te voeren op persoonskenmerken, leeftijd of ervaringen met veranderingen in het verleden. Deze verschillen zorgen ervoor dat de reacties van werknemers op veranderingen sterk uiteen kunnen lopen (Metselaar *et al.*, 2011). Oreg (2003) beschrijft met de door hem ontwikkelde meetinstrument RTC-schaal, vier persoonskenmerken die bepalend zijn voor de hoeveelheid weerstand die mensen vertonen: behoefte aan routine, emotionele reactie op verandering, korte termijn blik en cognitieve rigiditeit. Ook stelt Oreg (2003) vast dat leeftijd en ervaring van invloed zijn op het omgaan met

veranderingen in een organisatie. Oudere werknemers vinden het over het algemeen lastiger om met veranderingen in hun werk om te gaan dan jongere. Bij ervaring geldt dat werknemers die in het verleden negatieve ervaringen hebben gehad met veranderingen, moeilijker zijn te overtuigen van de meerwaarde van de nieuwe veranderingen dan werknemers met geen of goede ervaring. Verwachte gevolgen voor belangrijke elementen van iemands werk spelen een grote rol in de manier waarop omgegaan wordt met de verandering. Zodra specifieke motiverende taakkenmerken worden verstoord door de verandering is de kans groter dat er weerstand wordt geboden. Werkmotivatie en werktevredenheid zijn belangrijke aspecten voor werknemers.

Eerdere onderzoeken hebben de redenen voor weerstand ingedeeld in drie mogelijkheden. Ten eerste kunnen werknemers weerstand bieden omdat het in hun natuur zit. Het is een emotionele reactie op een lage tolerantie voor veranderingen, een gevoel van verlies van controle en een angstig gevoel voor het onbekende. Onder deze omstandigheid kunnen veranderingen onrust, angst en zelfs depressie veroorzaken. Mensen zijn dan eerder geneigd om bij voorbaat al nee te zeggen (Fiedler, 2010). Ten tweede kan weerstand veroorzaakt worden door de context specifieke consequenties voor het individu. Zodra de veranderingen samen kunnen gaan met negatieve persoonlijke consequenties, zal weerstand geboden worden. Ten derde kunnen externe redenen ervoor zorgen dat een individu weerstand biedt. Het geloof dat de verandering schadelijk is voor de organisatie of de overtuiging dat de organisatie zich op een andere manier zou moeten ontwikkelen, kan gepaard gaan met weerstand. Dit kan samengaan met misinterpretaties, slechte communicatie en weinig vertrouwen in het management (Fiedler, 2010).

2.5.2 Weerstand in een ander daglicht

Vanuit oude theorieën worden veranderingen en reacties van werknemers of managers vaak vanuit een negatieve benadering onderzocht. Dit heeft er toe geleid dat weinig onderzoek is gedaan naar factoren die weerstand veroorzaken. Nog niet vaak is op een andere manier naar weerstand gekeken, waardoor politieke, sociale en psychologische invalshoeken buiten beschouwing zijn gebleven. Recentelijk wordt weerstand positiever en als onderdeel van een succesvolle verandering beschouwd (Bouckennooghe, 2010; Fiedler, 2010; Ford *et al.*, 2008; Ford & Ford, 2010; Oreg & Sverdluk, 2011; Thomas & Hardy, 2011). Wat eerder als weerstand werd bestempeld kan in sommige gevallen gezien worden als proactief gedrag. Werknemers willen meedenken en geven hun mening. Hierdoor wordt het verschil tussen bereidheid en weerstand verminderd. Het tegengaan van weerstand kan zelfs een succesvolle verandering in de weg staan. Negatieve reacties op veranderingen kunnen namelijk voortkomen uit positieve intenties. Het laten meedenken van werknemers en andere stakeholders kan de motivatie om te veranderen vergroten. Weerstand kan hierdoor leiden tot een betere verandering die mogelijk zelfs wordt aangemoedigd door de eerdere tegenstanders. Organisatieveranderingen kunnen het beste worden gezien als een collectieve gedragsverandering, aangezien het mensen zijn die structuren en regels veranderen en volgen (Ford & Ford, 2010). Zoals Piderit (2000) beschrijft kan weerstand ontstaan vanuit goede intenties. Wat sommige mensen als respectloos of ongegronde tegenstand ervaren, kan ontstaan vanuit ethische overwegingen van mensen of hun idee over wat het beste is voor de organisatie. Weerstand betreft verschillende, conflicterende perspectieven wat maakt dat dit begrip niet zomaar voor elke aanmerkelijke situatie gebruikt kan worden (Piderit, 2000).

2.6 VERANDERBEREIDHEID

Piderit (2000) ziet veranderbereidheid als een construct met drie dimensies; een cognitieve, een affectieve en een intentionele dimensie. De cognitieve dimensie omvat de overtuigingen van een individu en de afgewogen voor- en nadelen. De affectieve dimensie bevat de emoties die een individu daarbij ervaart en de intentionele dimensie omvat de daaruit voortkomende behoefte om overtuigingen en gevoelens om te zetten in gedrag. Ook Bouckenoghe (2010) heeft deze indeling gebruikt om de attitude van mensen te verantwoorden. Hij ziet de attitudes ten opzichte van een verandering als een driedimensionaal concept samengesteld uit cognitieve, affectieve en intentionele/gedrag componenten. De cognitieve component verwijst naar de mening die iemand heeft over de voor- en nadelen, de bruikbaarheid, de noodzaak, en de benodigde kennis die de verandering vereist. De affectieve component verwijst naar de gevoelens die iemand heeft over de verandering en de intentionele/gedrag component verwijst naar de acties die iemand al genomen heeft of in de toekomst zal ondernemen om tegen of mee te werken met de veranderingen. Volgens Oreg *et al.* (2012) is een belangrijk determinant of iemand de verandering positief of negatief zal ervaren de mate waarin de verandering wordt gezien als een persoonlijk voordeel of persoonlijk gevaar. De reacties van werknemers verwijzen naar hoe ze zich voelen (affect), wat ze erover denken (cognitief), en wat hun intentie is om er mee om te gaan (gedrag). Individuen hoeven dus niet voor of tegen een organisatieverandering te zijn. Er worden meerdere afwegingen tegelijk gemaakt (rationeel en emotioneel) die van invloed zijn op de standpunten die ze innemen. De bereidheid van werknemers om te veranderen wordt dus gezien als beïnvloedbaar. Wanneer in kaart is gebracht welke overtuigingen en emoties aan de bereidheid om te veranderen ten grondslag liggen, kan de bereidheid en het draagvlak voor veranderingen vergroot worden (Piderit, 2000).

Afhankelijk van de situatie kiezen mensen een houding die het beste bij het gevoel past op dat moment. Dit kan passief of actief gedrag inhouden en openlijke of verborgen steun of weerstand (Bovey & Hede, 2001a, 2001b). De inhoud van de verandering en de wijze waarop het veranderingsproces is vormgegeven bepalen de gedachten (cognitief) en emoties (affectief) van de individuen. Hieruit ontstaat de behoefte om daarnaar te handelen. Deze wisselwerking levert een positieve of negatieve attitude op ten opzichte van de verandering (Piderit, 2000). De attitude wordt bepaald door het afwegen van de voor- en nadelen die de verandering oplevert voor het individu.

Volgens Metselaar *et al.* (2011) kan veranderbereidheid worden opgevat als een gedragsintentie en dus ingedeeld in cognitieve en affectieve factoren om de houding van werknemers ten opzichte van een veranderproces te verklaren. Ze onderscheiden vier variabelen die de attitude bepalen en invloed uitoefenen op de veranderbereidheid van werknemers.

Verwachte gevolgen van de verandering worden bepaald in hoeverre een individu zijn persoonlijke situatie wil veranderen of behouden en in hoeverre hij de veranderingen ziet als persoonlijk voordeel. Hierin wordt gekeken naar het verschil in huidige situatie en waar iemand eigenlijk zou willen zijn (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). De emoties die de verandering oproept bij de medewerker kunnen een positief of negatief gevoel geven over de potentiële consequenties van de verandering. Wanneer werknemers erin geloven dat de verandering voordelen heeft voor de organisatie en vertrouwen hebben in de mogelijkheden van een succesvolle invoering door de organisatie, wordt de meerwaarde voor de organisatie hoger ingeschat. De veranderingen kunnen echter ook leiden tot wantrouwen en een negatieve en pessimistische kijk op het mogelijke succes van de inspanningen om te veranderen. Door het falen van vorige veranderingspogingen kunnen werknemers weinig vertrouwen hebben in het management en de nieuwe verandering.

Betrokkenheid met de verandering is een belangrijk element wat ervoor kan zorgen dat een individu actie onderneemt wat nodig is voor het succesvol implementeren van het veranderingsinitiatief (Bouckenoooghe, 2010). Positieve betrokkenheid zorgt voor support voor de verandering gebaseerd op het geloof dat het voordelen oplevert voor de organisatie, het erkennen dat nadelige kosten samengaan met falen van de verandering en een gevoel van verplichting naar de organisatie toe. De vereiste inspanningen kunnen echter ook als last ervaren worden, waardoor de verandering ervaren kan worden als een grote stressfactor (Bouckenoooghe, 2010).

2.7 RESUMÉ THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk is door middel van een literatuurstudie een theoretisch kader geschreven. Theorieën uit verschillende wetenschappelijke disciplines zijn aan elkaar gekoppeld en toepasbaar gemaakt op het centrale onderzoeksthema.

Na het bestuderen van literatuur over identiteit en identiteitsbedreiging zijn factoren vastgesteld die van invloed zijn op de definiëring van iemands identiteit. Dit is een dynamisch, sociaal en psychologisch proces wat zich uit in gedachten, gedrag en gevoel. Identiteit wordt bepaald door een waardering van eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid. Een verandering in identiteit door nieuwe structuren of andere rollen moet overeenkomen met de vier determinanten om geen bedreiging te vormen voor de identiteit van de werknemer.

Eerste onderzoeken naar de invloed van identiteitsbedreiging, concluderen dat identiteitsbedreiging als voorspeller kan dienen voor de intentie en gedrag van mensen. Mensen evalueren eerst de waarde van de verandering voor hun welzijn en identiteit en bepalen daarna hun reactie hierop. Op basis van een verkenning van literatuur over de factoren die veranderbereidheid van mensen bepalen is gebleken dat de attitude van een individu ten opzichte van een verandering in belangrijke mate de reactie op de veranderingen bepaald.

Dit onderzoek gaat verder in op identiteitsbedreiging als verklaring voor een attitude ten opzichte van veranderingen. Gedurende een veranderingsproces kunnen werknemers schommelen in hun attitude, wat in dit onderzoek in kaart wordt gebracht. Paragraaf 3.1 zal aan de hand van de casus verder ingaan op deze mogelijke schommelingen in attitude.

3. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de opgedane kennis uit het literatuuronderzoek verder ontwikkeld tot een onderzoeksopzet. Naast het hoe en waarom van dit onderzoek, is het belangrijk om in paragraaf 3.1 de centrale casus te verhelderen om zo de context van dit onderzoek te begrijpen. In paragraaf 3.2 wordt een beschrijving van de methodes gegeven, waarna de participanten worden beschreven in paragraaf 3.4 en de procedure van het onderzoek in paragraaf 3.5. In paragraaf 3.6 wordt de analysemethode doorgenomen en het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in paragraaf 3.7.

3.1 CASUS

Bepaalde keuzes in het onderzoek zijn gemaakt vanuit de context van de casus. De golf van veranderingen die gedurende het onderzoek is geïmplementeerd, is uniek voor de organisatie. Steeds meer bedrijven implementeren golven van veranderingen op een voor ieder aangepaste manier.

3.1.1 De organisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd in een grote financiële instelling waar continu verbeteren aan de hand van de lean methode al enkele jaren een belangrijke rol speelt. In 2010 is begonnen met het uitrollen van het vernieuwde programma dat resulteert in een andere manier van werken. De verschillende kantoren en teams van verschillende groottes, krijgen per district te maken met de veranderingsgolf die bestaat uit een lean implementatie. Elk team houdt zich bezig met zijn eigen veranderingen. In golven van ongeveer drie maanden worden de veranderingen per district uitgerold om uiteindelijk organisatiebreed een cultuur te creëren waarbij continu verbeteren centraal staat. Aan het eind van 2015 staat de laatste golf gepland, waarna alle kantoren volgens de nieuwe werkwijzen moeten werken.

3.1.2 Continu verbeteren

De veranderingen binnen de organisatie moeten zorgen voor continu verbeterde werkwijzen, waarbij de klant organisatiebreed centraal wordt gesteld. De veranderingen zijn bedoeld om beter te kunnen aansluiten bij de behoeften van de klant. In eerste instantie wordt gekeken naar wat de klant wil en daarna naar hoe processen hierop aangepast kunnen worden.

Gedurende het hele traject van drie maanden worden teams door een procesbegeleider begeleid. Het verbeterprogramma staat in het teken van samen bepalen wat eventuele verbeterpunten zijn, waarna deze worden uitgewerkt en toegepast. Nieuwe werkwijzen worden stap voor stap ingevoerd.

Tijdens de golf vinden elke week medewerkerssessies plaats, waarin een onderdeel van de veranderende werkwijzen aan bod komt. De golf van veranderingen kent een vaste ritmiek die in figuur 2 schematisch is weergegeven. Voordat de daadwerkelijke golf begint is er een pre-diagnose fase waarin werknemers, onwetend over wat er gaat gebeuren, enkele enquêtes moeten invullen en

moeten bijhouden hoeveel tijd ze waar aan kwijt zijn. Tijdens de Kick-Off meeting wordt aan het hele district de beginselen van de lean methode uitgelegd, de veranderingen geïntroduceerd en het programma van 10 weken doorgenomen. De werknemers krijgen een presentatie over veranderingen en de personal transition curve van Fisher (2012). Hiermee wordt uitgelegd dat iedereen in een dip kan raken wat betreft zijn of haar enthousiasme over de veranderingen.

Na de Kick-Off beginnen de wekelijkse medewerkerssessies waarmee in de eerste weken de huidige en gewenste werksituatie in kaart worden gebracht. De resultaten en analyses van de enquêtes en opdrachten die tijdens de pre-diagnose fase zijn vervuld, worden bestudeerd en besproken. De verbeterinitiatieven worden bepaald en het verbeterpotentieel gekwantificeerd. Er wordt gekeken naar hoe een nieuwe manier van werken kan aansluiten op de wensen en eisen van de klant en het team. Hierna wordt in de ontwerpfase samen gekeken naar hoe de problemen opgelost kunnen worden door de problemen op een SMART manier aan te pakken. Na de commitmentsessie middenin de golf, waarin alle werknemers van het district bij elkaar komen, begint de implementatiefase waarin trainingen worden gegeven over capaciteitsplanning, feedback geven en time management. De nieuwe werkwijzen worden gehanteerd en hiermee krijgt het team handvaten aangereikt hoe ze zichzelf kunnen blijven verbeteren. De recommitment sessie met het hele district dient als officieel einde van de golf, maar de cultuur van continu verbeteren zal zich moeten voortzetten.



Figuur 2. Uitvoering van de golf

Naast continu verbeteren staan drie kerndoelstellingen centraal; verhoging van de klanttevredenheid, een verhoging in de medewerkertevredenheid en een verlaging van de kosten/inkomen ratio. Het intensieve verbetertraject van drie maanden moet uiteindelijk resulteren in klantvriendelijke processen waarbij duidelijkheid, doorlooptijden en uitvalpercentages meer afgestemd zijn op de wensen van de klant (Annual report, 2012). Uiteindelijk moet klantgericht gedacht worden, in plaats van transactiegericht.

De verbeteringen worden geanalyseerd met behulp van vijf lenzen: Klant, Proces Efficiëntie, Operationeel Management, Houding en Gedrag op de werkvloer, en Organisatie en Vaardigheden. Tijdens de golf wordt er gedacht over hoe klanten het beste geholpen kunnen worden in zo min mogelijk tijd en met zo min mogelijk kosten. Samen met het team wordt er gekeken naar wat iedereen exact wil bereiken en wat daar voor nodig is. Hierna wordt gebouwd aan het perfecte team. De taken en rollen van alle werknemers worden heroverwogen. Hierdoor wordt achterhaald welke vaardigheden bij de werknemers verbeterd moeten worden zodat het team optimaal presteert. Ook wordt gekeken of iedereen op de juiste plek binnen de organisatie zit en of iedereen de juiste rol vervult. Uiteindelijk wordt het gedrag en houding van het hele team doorgelicht en veranderd. Het team zal zichzelf steeds moeten verbeteren en opnieuw met verbeterideeën moeten komen, zodat

het hele proces van continu verbeteren zich herhaalt. De inhoud van de vijf lenzen is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Verbeteringen vanuit de vijf lenzen

Binnen de vijf lenzen worden verschillende analyses en interventies uitgevoerd, zoals een bel analyse, tijdschrijven, visueel management, een medewerkerenquête, focusgroepen, een houding- en gedraganalyse, klantenstromen analyse, klantinteractie observaties, mystery shopping en een klantenarena. De basis voor het verbeteren van processen en het afstemmen op de behoeftes van de klant bestaat uit het uitzoeken van data en feiten vanuit de analyses. In de lean methode worden deze gegevens ingezet om van te kunnen leren en om procesprestaties te monitoren (George, Rowlands, & Kastle, 2012). Het uiteindelijke doel is dat teams voortdurend op zoek zijn naar en werken aan verbeteringen en dit in de toekomst zullen blijven doen.

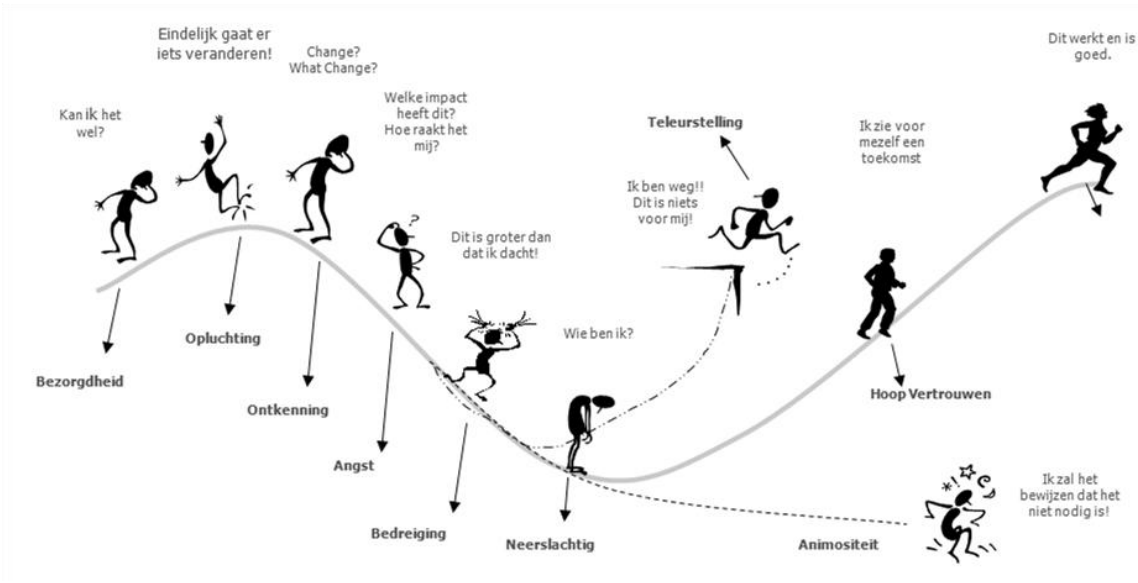
3.1.3 Veranderingscurve

Tijdens de presentatie van de Kick-Off sessie wordt de personal transition curve van Fisher (2012) getoond, die uitgaat van een dip in enthousiasme over de veranderingen bij werknemers. Figuur 4 geeft de curve met een uitleg over de verschillende fasen weer. Aan de hand van deze curve worden de werknemers bewust gemaakt hoe ze de 10 weken waarin de golf wordt uitgerold, kunnen doormaken. De verschillende fasen zijn: bezorgdheid, opluchting, ontkenning, angst, bedreiging, neerslachtig, hoop, en vertrouwen.

Fisher (2012) en andere auteurs zijn bij het schrijven van veranderingscurven geïnspireerd door Kübler-Ross (1969; In: Elrod & Tipett, 2002), die als eerste aan de hand van een rouwcurve beschreef hoe iemand met een ingrijpende en verdrietige ervaring omgaat. De fasen, ontkenning, protest, onderhandelen en vechten, depressie, en aanvaarding, geven inzicht in hoe mensen ingrijpende veranderingen of verlies in hun leven verwerken.

Veranderen betekent voor werknemers het loslaten van het bekende en vertrouwde (Elrod & Tipett, 2002). Ze moeten bepaalde werkzaamheden loslaten die mogelijk jarenlang bij hun taken hebben gehoord. Een bepaalde manier van werken is onderdeel van iemands identiteit. Mensen zijn hieraan gewend en krijgen er waardering voor. Zodra iets verandert kan dat als bedreigend worden ervaren. Dit kan de attitude van werknemers ten opzichte van veranderingen beïnvloeden. In dit onderzoek worden persoonlijke curven van werknemers gedurende de 10 weken van de golf in kaart

gebracht. Hiermee wordt gekeken in hoeverre schommelingen in attitude verklaart kunnen worden vanuit identiteitsbedreigingen.



Figuur 4. Gehanteerde veranderingscurve door organisatie (Fisher, 2012)

3.2 INSTRUMENTEN

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van case studies en drie kwalitatieve methodes; semi-structureerde formele interviews, informele interviews en non-participant observaties. Onder natuurlijke omstandigheden is een heel team geobserveerd gedurende een veranderingsgolf. Het team bestond uit 16 werknemers, waarvoor individuele case studies zijn opgezet. De verschillende onderzoeksmethodes geven de mogelijkheid om dieperliggende informatie te verkrijgen over de ervaren identiteitsbedreiging, -versterking en de attitude ten opzichte van de veranderingen. Deze kwalitatieve methodes zijn geschikt om de betekenis achter gedragingen, gevoelens, ervaringen en processen te achterhalen (Boeije, 2010).

Naast twee formele interviewrondes hebben er tijdens de observaties diverse gesprekken plaatsgevonden die de rol van informele interviews vervulden. In totaal zijn 32 formele interviews, 13 informele interviews en 8 veldjournalen uitgewerkt.

3.2.1 Interviews

Op twee momenten zijn interviews afgenomen, waarvoor verschillende vragen zijn gehanteerd. Voor de interviews is een structuur opgesteld waardoor in elke interviewronde een rode draad loopt met vragen die inspelen op gelijke constructen. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van kennis uit de literatuur om de mate van waargenomen identiteit (bedreiging) en attitude ten opzichte van veranderingen in kaart te brengen.

De constructen die gebruikt zijn om te achterhalen in hoeverre een werknemer zich identificeert met zijn werk en in hoeverre hij zich in deze identiteit bedreigd voelt, bestaan uit eigenwaarde,

continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid (Breakwell, 1993). Tabel 1 geeft een beschrijving van de vier constructen voor het bepalen van identiteit en hoe deze in dit onderzoek zijn gebruikt.

Tabel 1. *Beschrijving constructen identiteit*

Construct	Beschrijving
Eigenwaarde	Het gevoel van eigenwaarde is de motivatie van een werknemer om een positieve visie over zichzelf te behouden of te vergroten (Vignoles <i>et al.</i> , 2006). In dit onderzoek wordt het construct eigenwaarde gebruikt als indicatie om te achterhalen in hoeverre een werknemer een prettig gevoel heeft in zijn functie, de dingen kan doen die hij wil doen en belangrijk vindt en in hoeverre hij de waarde van het werk aan zijn of haar eigen identiteit koppelt.
Continuïteit	Het gevoel van continuïteit verwijst naar de motivatie om belangrijke persoonlijke aspecten van de identiteit te handhaven gedurende de veranderingen (Breakwell, 1993). In dit onderzoek wordt het construct continuïteit bepaald door te meten in hoeverre werknemers open staan voor veranderingen. Er wordt achterhaald wat werknemers willen dat gelijk blijft voor hun identiteit en wat ze graag zouden willen veranderen.
Onderscheidendheid	Een gevoel van onderscheidendheid ten opzichte van andere mensen zorgt ervoor dat unieke elementen van iemands identiteit naar voren kunnen komen (Vignoles <i>et al.</i> , 2002). In dit onderzoek wordt het construct onderscheidendheid gebruikt als indicatie in hoeverre werknemers hun unieke eigenschappen kunnen uitdragen en zichzelf kunnen zijn in het team. De positie in het team is bepalend voor de rol die iemand inneemt. Er wordt achterhaald in hoeverre de veranderingen invloed hebben op deze positie en de onderscheidendheid van de werknemer.
Bekwaamheid	Het behouden en verhogen van het gevoel van competentie en controle is belangrijk voor iemands identiteit (Breakwell, 1993). In dit onderzoek wordt het construct bekwaamheid gebruikt om te achterhalen in hoeverre werknemers het idee hebben mee te kunnen komen met de veranderingen. Het gaat om het gevoel van een werknemer in hoeverre hij controle en invloed heeft op de veranderingen en het vermogen om aan de eisen van de verandering te voldoen.

De volledige interviewschema's zijn bijgevoegd in bijlage I en II. De taak van de onderzoeker gedurende een kwalitatief onderzoek is niet zozeer het vaststellen van feiten, maar het zich verplaatsen in de positie van de participant (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009). Tijdens het interview was er ruimte voor eigen inbreng van de participant. Door de structuur van de interviewschema's te hanteren was het mogelijk om tussendoor af te wijken van de specifieke vragen om hier later op terug te komen. Tabel 2 geeft een aantal voorbeeld vragen weer die zijn gehanteerd tijdens de twee interviewrondes.

Tabel 2. *Voorbeeldvragen interviews*

Construct	Ronde	Voorbeeldvragen interview
Eigenwaarde	1	Wat vind je van je werkzaamheden? Wat gaat de golf voor jou betekenen?
	2	Welke impact heeft de golf op jouw werk?
Continuïteit	1	In hoeverre gaan de veranderingen invloed hebben op jouw werk?
	2	Wat is er voor jou veranderd?
Onderscheidendheid	1	Wat wordt jouw rol tijdens het project?
	2	In hoeverre is jouw positie in het team veranderd?

Bekwaamheid	1	Hoe moeilijk denk je dat het doolopen van de golf gaat worden?
	2	In hoeverre vind je dat je aan de ontwikkelingen en eisen kunt voldoen?
Attitude	1	Wat verwacht je dat voor voordelen/nadelen zullen zijn?
	2	Hoe heb je afgelopen periode ervaren?
		Hoe ziet jouw curve eruit?

3.2.2 Informele interviews

Gedurende de golf zijn informele interviews afgenomen. Deze werden niet aangekondigd bij het team en hiervoor is geen vastgestelde structuur gehanteerd. Het doel van de informele interviews was om tijdens de golf te achterhalen hoe de werknemers het veranderingsproces ervoeren. De informele interviews zijn niet opgenomen, maar direct na het gesprek zo volledig mogelijk uitgetypt.

3.2.3 Observaties

Door gebruik te maken van directe, niet-participerende observaties met openlijke video-opnames zijn de gedragingen en attitudes van de werknemers in kaart gebracht. De onderzoeker was bij directe observaties aanwezig in het veld. Czarniawska (2007) verdeelt de directe observaties onder in participerende en niet-participerende observaties. Bij participerende observaties gedraagt de onderzoeker zich hetzelfde als het team en de mensen die worden onderzocht en wordt uiteindelijk onderdeel van het team. Bij niet-participerende observaties blijft de onderzoeker in de rol van onderzoeker en staat buiten de onderzochte groep (Czarniawska, 2007).

Voor het vastleggen van de observaties werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van video-opnames. Tegelijkertijd werden veldnotities gemaakt en uitgewerkt. De veldjournalen van alle observatiedagen zijn bijgevoegd in bijlage IX. Een veldjournaal is opgebouwd uit verschillende notities; observatie, theoretische, methodische en reflectieve notities (Baarda *et al.*, 2009). Tabel 3 geeft hierover een verdere uitleg.

Tabel 3. *Veldjournaal notities*

Soort notitie	Omschrijving
Observatie notities	Dit zijn de feitelijke droge registraties van wat de onderzoeker observeert. Hierin is objectief beschreven wat is gezien of gehoord zonder de informatie te interpreteren.
Theoretische notities	Dit zijn de interpretaties van de onderzoeker, mogelijke verklaringen en percepties van het verkregen materiaal in de notities. Er wordt onderscheid gemaakt tussen feiten en commentaar.
Methodische notities	Deze hebben betrekking op de methodische voortgang van het onderzoek. Hierbij worden overzichten gemaakt van wie de onderzoeker gesproken heeft, hoe deze informanten geselecteerd zijn en hoe de gegevens zijn verzameld.
Reflectieve notities	Dit zijn alle notities die betrekking hebben op de emoties, gevoelens en verwachtingen van de onderzoeker ten aanzien van het onderzoek en die mogelijk van invloed zijn op de onderzoeksgegevens.

De constructen en codeerschema's voor de observaties zijn opgesteld aan de hand van de indeling uit de literatuur die de attitude van een individu bepalen ten opzichte van een verandering. De constructen zijn aangevuld met de ervaring uit het observatie onderzoek. Ieder individu ervaart veranderingen op een andere manier en onderzoekers brengen deze ervaringen op verschillende

wijzen in kaart. Aangezien verschillende onderzoekers (Bouckenooghe, 2010; Fiedler, 2010; Ford *et al.*, 2008; Ford & Ford, 2010; Oreg & Sverdlik, 2011; Thomas & Hardy, 2011) het er mee eens zijn dat houding ten opzichte van de verandering meer omvat dan alleen weerstand of support, is in dit onderzoek de houding van de medewerkers geobserveerd aan de hand van vier constructen die de attitude van werknemers ten opzichte van de veranderingen beïnvloeden; gevolgen voor werk, emoties, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid (Metselaar *et al.*, 2011). Tabel 4 geeft de constructen weer die zijn gehanteerd om de attitude van werknemers ten opzichte van de verandering te observeren. Bijlage IV bevat het totale codeerschema.

Tabel 4. *Constructen attitude ten opzichte van de verandering*

Attitude	Construct	Omschrijving	
Positief	Gevolgen voor werk	Eigen situatie willen veranderen	
		Geloof in persoonlijke voordelen	
	Emoties	Verandering roept positieve emoties op bij de medewerker	
		De veranderingen worden positief ervaren	
		De opdracht is leuk	
	Meerwaarde organisatie	Geloof in mogelijkheden van succesvolle invoering door organisatie/ management	
		Positief vergelijk met vorige veranderingen	
		Geloof in voordelen voor organisatie	
		Positieve verwachtingen	
		Betrokkenheid	
	Negatief	Gevolgen voor werk	Eigen situatie willen behouden
			Twijfel aan persoonlijke voordelen
		Emoties	Verandering roept negatieve emoties op bij de medewerker
			De veranderingen worden negatief ervaren
			De opdracht is niet leuk
		Meerwaarde organisatie	Twijfel aan succesvolle invoering door organisatie/ management
Negatief vergelijk met vorige veranderingen			
Twijfel aan voordelen voor organisatie			
Negatieve/geen verwachtingen			
Betrokkenheid		Negatief over persoonlijke inspanningen	
	Verandering kost te veel geld		
	Verandering kost teveel vrije tijd		
	Verandering is niet noodzakelijk		

3.3 PARTICIPANTEN

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestond uit een team van zestien werknemers, exclusief de leidinggevende. Voordat met deze groep contact gemaakt kon worden, werd eerst contact gelegd

met de districtsdirecteur en de procesbegeleider van de golf. Alle werknemers van het team waren bereid om mee te doen aan het onderzoek.

Gedurende de observaties waren niet altijd alle participanten gelijktijdig aanwezig, aangezien er ook parttimers in het team werken. Voor de medewerkerssessies was het uitgangspunt dat alle werknemers aanwezig waren, dus op die momenten zijn altijd observaties verricht.

De leeftijd, tijd werkzaam bij de organisatie en het geslacht zijn gehanteerde achtergrondgegevens voor dit onderzoek. Volgens Oreg (2003) kunnen deze achtergrondgegevens invloed hebben op de mate waarin een werknemer openstaat voor veranderingen. Het team was gemixt in leeftijd, geslacht, lengte dienstverband en functies. De jongste werknemer was 21 jaar en de oudste 62 jaar. Van de zestien werknemers, werkten tien werknemers al langer dan 12 jaar bij de bank. In tabel 5 zijn de achtergrondgegevens van de werknemers weergegeven.

Tabel 5. *Achtergrondgegevens werknemers*

Achtergrondgegevens	Leeftijd	N=16	Participant*
Leeftijd	21-25 jaar	3	Anke, Bob, Jan
	26-35 jaar	3	Albi, Elsemieke, Rick
	36-50 jaar	5	Elke, Evelien, Karin, Marije, Mette
	> 50 jaar	5	Bjorn, Eva, Ineke, Karel, Selma
Geslacht	Man	5	
	Vrouw	11	
Tijd werkzaam bij de bank	0-2 jaar	1	Jan
	3-5 jaar	2	Anke, Bob
	5-15 jaar	4	Elsemieke, Rick
	15-30 jaar	4	Albi, Elke, Evelien, Karin, Marije, Mette
	>30	4	Bjorn, Eva, Ineke, Karel, Selma

*Om anonimiteit te kunnen waarborgen zijn fictieve namen gebruikt

3.4 PROCEDURE

Gedurende de negen maanden waarin het hele onderzoeksproces heeft plaatsgevonden, is op verschillende manieren data verzameld. Nadat in begin november 2012 begonnen is met een verdieping in de bestaande literatuur en het omvatten van de onderzoeksthema's, kon het huidige onderzoek opgezet worden. De inhoud van de wekelijkse medewerkerssessies en de gehanteerde onderzoeksmethodes wordt in figuur 5 schematisch weergegeven.

3.4.1 Aanvang van het onderzoek

Op 15 januari 2013 werd de onderzoeker voorgesteld aan het team om het onderzoek uit te leggen. De zestien werknemers waren ingelicht door hun leidinggevende tijdens een korte meeting die elke ochtend werd gehouden. Alle werknemers gingen akkoord met de voorwaarden voor het onderzoek en konden zich intekenen voor de eerste interviewsessies die de drie dagen erna, 16, 17 en 18 januari, werden gehouden.

Om de interviews in een rustige afgesloten omgeving te kunnen afnemen, waren op het kantoor voldoende vrije spreekkamers beschikbaar. De duur van de interviews varieerde tussen 15 minuten en 45 minuten. In alle gevallen is een rode draad van interviewvragen aangehouden. De werknemers

verschillen in hoeveelheid kennis over de veranderingsgolf en hoeveel ze hierover vertelden. Hierdoor zijn grote verschillen waar te nemen in tijdsduur van de interviews. Na drie dagen was het hele team geïnterviewd en werden de gesprekken getranscribeerd.

3.4.2 Tijdens het onderzoek

De golf, en dus de start van de veranderingen, begon dinsdag 29 januari met een Kick-Off bijeenkomst voor het hele district. De daadwerkelijke sessies voor het team begonnen op maandag 4 februari. De maandag was ingepland voor de medewerkerssessies aangezien het kantoor tijdens de ochtenden gesloten is. Parttimers die maandag niet werkten moesten voor de sessies terugkomen. De sessies vonden, met enkele afwijkingen, op de even weken in de ochtend plaats van 11.00 uur tot ongeveer 12.30 en op de oneven weken van 17.30 tot ongeveer 19.30. Op twee na zijn alle sessies bijgewoond en de werknemers geobserveerd vanuit een niet-deelnemende rol. Tijdens de sessies werden cameraopnames gemaakt, veldnotities opgeschreven en heeft de onderzoeker zich afzijdig gehouden in gedrag en conversatie. Na de sessie werden deze notities omgezet in een veldjournaal, zodat zo min mogelijk bias ontstond en zo min mogelijk data verloren ging.

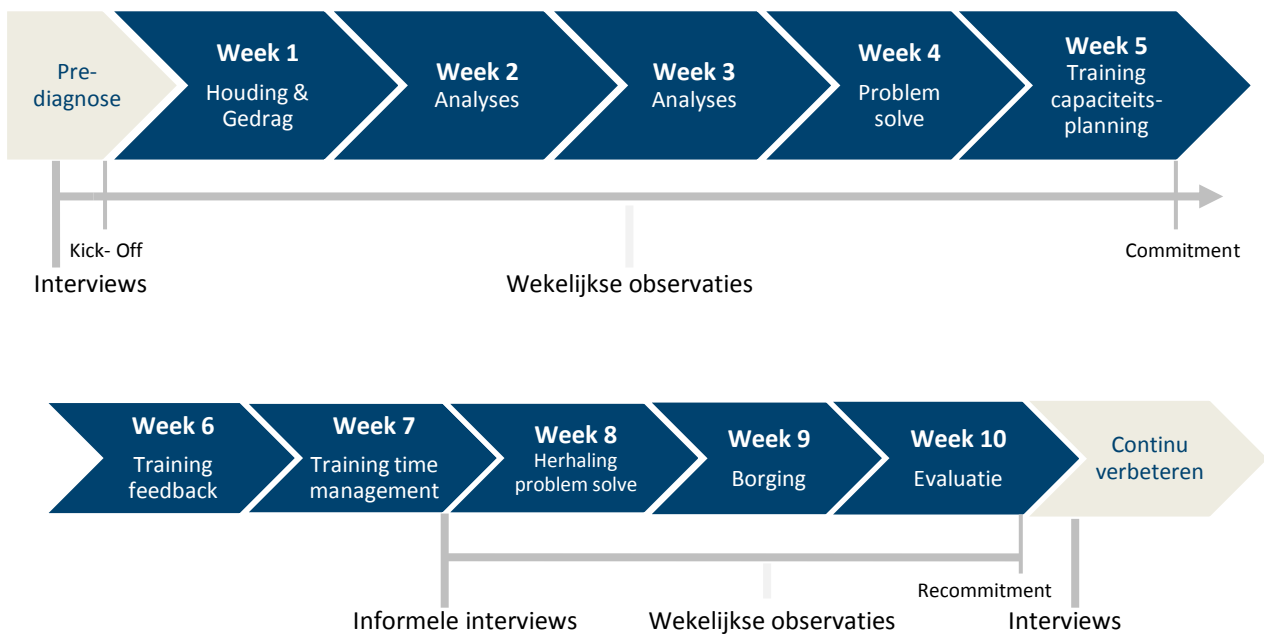
Tijdens werkuren zijn de observaties verricht op de werkvloer en is gewerkt aan de uitwerkingen van de veldnotities. De onderzoeker had een werkplek bij het postblok. Dit is een werkplek voor meerdere werknemers, maar ook de plek waar de meeste informele communicatie plaatsvond. Werknemers kwamen voor of na de sessie vaak een praatje maken. Persoonlijke onderwerpen of bepaalde dingen waar ze tegenaan liepen werden naargelang van tijd steeds vaker verteld. Onderwerpen zoals werkzaamheden en taken, de thuissituatie, de veranderingen en hedendaagse onderwerpen, kwamen aan bod. De gerelateerde informatie is genoteerd in de veldjournalen.

Vanwege persoonlijke omstandigheden van de onderzoeker vonden er geen observaties plaats in week 6 en 7 van de golf. Achteraf is aan de werknemers gevraagd hoe ze deze weken hebben ervaren aan de hand van informele interviews. Deze informele interviews zijn op 25 maart gehouden bij het postblok, terwijl iemand een kopje koffie dronk, of bij een werknemer in de spreekkamer. De centrale vraag was hoe de werknemers het tot dan toe vonden gaan en wat er de afgelopen weken gebeurd was met betrekking tot de veranderingsgolf.

3.4.3 Na het onderzoek

16 april vond de recommitmentsessie plaats waarmee de golf ten einde kwam. Hierna was het aan het team zelf om de geleerde methodes verder te ontwikkelen en te blijven hanteren. De laatste interviews zijn uitgevoerd op 18, 19 en 23 april. Wederom hadden alle werknemers zich ingeschreven en kwamen ze op de tijden die ze hadden genoteerd. De tijdsduur van de interviews varieerde tussen de 15 en 45 minuten. Per werknemer was het verschillend in hoeverre ze zich strikt hielden aan het antwoorden op vragen die gesteld werden.

Gedurende de hele periode van onderzoek (15 januari tot en met 23 april) hebben alle werknemers de onderzoeker heel open verwelkomd en geaccepteerd. Met de ene werknemer was er wat makkelijker en meer contact dan met de ander, maar iedereen was vriendelijk en behulpzaam gedurende deze periode. Ze hebben openlijk gedachten en frustraties gedeeld over hun werk, de werkwijzen van anderen en het verloop van de golf. De wekelijkse medewerkerssessies en de gehanteerde onderzoeksmethode gedurende de golf worden in figuur 5 schematisch weergegeven.



Figuur 5. Overzicht inhoud wekelijkse medewerkersessies en gehanteerde instrumenten

3.5 ANALYSE

De case studies zijn theorievormend in het onderzoeksgebied van organisatieveranderingen. De focus van het onderzoek is inductief waarbij een verklarende theorie wordt ontwikkeld. De interviews en observaties zijn op verschillende manieren geanalyseerd. Om de waarde van identiteit en de attitude van werknemers in kaart te brengen, is een indeling in constructen gehanteerd als input voor de codeerschema's.

3.5.1 Analyse interviews

Alle interviews zijn met audio apparatuur opgenomen en letterlijk uitgetypt. Om geen belangrijke elementen te vergeten zijn de interviews meteen na het afnemen getranscribeerd. Intonatie is in de meeste gevallen buiten beschouwing gelaten. Tijdens sommige interviews begon een werknemer een lang verhaal over een onderwerp buiten het interessegebied voor het onderzoek. Er is besloten om deze fragmenten in enkele gevallen niet letterlijk uit te typen, maar kort te vermelden dat de werknemer over iets anders vertelde.

De zinnen uit de getranscribeerde interviews zijn aan de hand van kleuren ingedeeld per construct; eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid, bekwaamheid en attitude. Vanuit deze indeling zijn waardes bepaald uiteenlopend van zeer negatief (-3) tot zeer positief (3).

De waardes per construct eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid, dienen als indicatie waarmee de eindwaardering van identiteit bepaald kan worden. Tijdens de eerste interviewsessie is achterhaald hoe sterk de werknemers zich verbonden voelden met hun identiteit en in hoeverre ze de aankomende veranderingen als bedreiging zagen. Tijdens de tweede

interviewsessie is de waardering van identiteit opnieuw achterhaald en ook in hoeverre de werknemers de afgelopen veranderingen als bedreigend of versterkend hebben ervaren wat betreft hun eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid.

Tabel 6 bevat een voorbeeld van de waardering van Jan. Voorafgaande aan de golf is zijn waardering van identiteit negatief. Hij voelt zich jong en onervaren en laat zich niet snel op de voorgrond zien. Hij verwacht dat hij meer moeite met de veranderingen zal hebben dan de rest van het team. Gedurende de golf ervaart hij echter dat hij heel goed kan meekomen tijdens de sessies en is in bepaalde onderdelen heel erg goed is. Het team benoemt hem tot dé problem solver en als ambassadeur van de golf. Zijn waardering van identiteit is gestegen tot zeer positief.

Tabel 6. Voorbeeld redenen voor waardering identiteit Jan

Jan	Waardering identiteit voor (-1)		Waardering identiteit na (+3)	
Eigenwaarde	Hij voelt zich jong en onervaren, waardoor hij verwacht dat zijn bijdrage in de sessies klein zal zijn.	0	Hij is tweede ambassadeur geworden en vindt de nieuwe werkwijzen heel erg leuk.	2
Continuïteit	Hij staat wel open voor veranderingen en heeft het idee dat er nog veel winst te behalen valt.	1	Hij nam alle sessies serieus en vond het heel erg leuk. Hij wil ervoor zorgen dat de nieuwe werkwijzen gewaarborgd blijven door het team aan te sporen de vaardigheden te blijven gebruiken.	1
Onderscheidendheid	Hij noemt zichzelf geen veranderingsbeest en laat zich niet snel op de voorgrond zien.	-1	Hij heeft zich ontpopt tot dé problem solver van het team en benoemd tot tweede ambassadeur. Zijn rol in het team veranderde en hij kwam veel meer op de voorgrond.	3
Bekwaamheid	Hij heeft wat moeite met structuur en verwacht dat hij wat meer zal moeten vragen dan de rest. Hij krijgt wel de ruimte van collega's.	-1	Zijn vaardigheden groeiden sneller en verder dan de rest. Hij merkte dat hij goed was in de problem solve en het geven van feedback.	3

3.5.2 Analyse observaties

Gedurende de observaties zijn veldnotities bijgehouden en opnames gemaakt met een videocamera. Aantekeningen tijdens de observaties zijn dezelfde of volgende dag uitgewerkt en omgezet in een veldjournaal. De opnames zijn de dag na de observaties teruggekeken waarmee de veldjournalen zijn aangevuld. Aan de hand van deze journalen is het observatie analyseschema ingevuld. In dit schema zijn de wekelijkse observaties per werknemer ingedeeld per construct; gevolgen voor werk, emoties, meerwaarde organisatie en betrokkenheid, voor zowel een positieve als negatieve attitude. Het ingevulde observatie analyseschema van alle werknemers en alle sessies is bijgevoegd in bijlage X. Na het invullen van het analyseschema zijn de veldnotities nog een keer gelezen en de videobeelden voor een tweede keer bekeken om het ingevulde analyseschema te controleren.

Na de golf zijn de wekelijkse observaties vanuit het observatie analyseschema omgezet in een individuele tabel per werknemer. Deze geven een chronologisch overzicht van de redenen waarom werknemers een bepaalde attitude hebben. Na het observeren en het invullen van het observatie analyseschema zijn voor de verschillende constructen voor attitude, (gevolgen voor werk, emoties, meerwaarde voor de organisatie en betrokkenheid) waardes bepaald uiteenlopend van zeer negatief (-3) tot zeer positief (3). Deze waardes zijn een indicatie van de geobserveerde attitude en alleen gebruikt als handvat om uiteindelijk individuele curven mee in kaart te brengen. Elke werknemer

reageerde in verschillende mate en op een andere manier op de veranderingen. De uiteindelijke getekende curven in het resultatenhoofdstuk 4.2 zijn vergelijkbaar tussen alle werknemers. Per week kan bekeken worden hoe de curve verloopt.

Tabel 7 bevat een voorbeeld van het attitudeverloop van Jan. In de eerste vijf weken is hij constant positief over de analyses en opdrachten en de opbrengsten voor het team. Tijdens het tweede gedeelte van de golf stijgt zijn attitude tot zeer positief. Hij ervaart positieve gevolgen voor zijn werk, hij vindt dat het team goed samen werkt en dat de aspecten van de golf positieve invloed hebben op de organisatie en hij is betrokken bij de opdrachten en vernieuwde werkwijzen. In paragraaf 4.2 worden de individuele curven van alle werknemers beschreven en weergegeven.

Tabel 7. Voorbeeld redenen voor attitudecurve Jan

Jan	Attitude week 1 t/m 5 Constant positief 1		Attitude week 6 t/m 10 Stijgend positief 3	
Gevolgen voor werk	Hij is open en onwetend met de golf begonnen en weet niet wat hij moet verwachten.	>	De afspraken die tijdens de golf zijn gemaakt bieden duidelijkheid voor zijn werk.	^
Emoties	Hij vindt de opdrachten en analyses interessant en leuk.	^	Het team werkte al goed samen, maar de golf heeft wel een bijdrage geleverd aan het versterken ervan.	^
Meerwaarde organisatie	Hij gaat er vanuit dat het team effectiever met tijd leert omgaan.	^	Alle aspecten van de golf hebben een positieve invloed op de organisatie.	^
Betrokkenheid	Hij vindt het niet erg om voor de sessies terug te komen naar kantoor, want de tijdinvestering hoort er nu eenmaal bij.	>	Het oppakken van de problem solves gaat hem heel goed af, beter dan dat hij had verwacht en hij vindt het heel erg leuk. Hij vindt het leuk om als dé problem solver van het team een extra bijdrage te leveren.	^

3.6 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Om betrouwbaarheid te genereren moeten kwalitatieve onderzoeksconclusies controleerbaar en inzichtelijk zijn (Baarda *et al.*, 2009). Om de inter-observatiebetrouwbaarheid te waarborgen zijn de observaties in de derde week uitgevoerd samen met een collega, om daarna de waarnemingen en interpretaties te bediscussiëren. Verder is gedurende het onderzoeksproces op drie momenten getest op interrater reliability. Hierbij is gekeken naar de overeenkomsten tussen de onderzoeker en twee codeurs wat betreft de inschaling van zowel de identiteitsbedreigende factoren als de factoren die de attitude van werknemers ten opzichte van de veranderingen bepalen.

De eerste test is uitgevoerd nadat de eerste codeur van de interviews (tevens de onderzoeker) de interviews en observaties had afgenomen en gecodeerd. Twee tweede codeurs hebben aan de hand van de uitgetypte interviews de coderingen gecontroleerd.

Als tweede interrater reliability test heeft de eerste codeur videobeelden geanalyseerd van de observaties. Samen met de twee tweede codeurs is gekeken naar beelden en de indeling van attitude. De coderingen zijn gecontroleerd en besproken. Uiteindelijk hebben de tweede codeurs als derde test onafhankelijk van elkaar het eerste punt van de curve analyses van twee werknemers bepaald. Dit hebben ze gedaan door aan de hand van de eerste interviews en het gehanteerde codeerproces de inschaling van de waardering van identiteit en attitude te bepalen.

De waardes die de eerste en tweede codeur bepaald hebben, komen overeen met een Cohen's Kappa van 0.63. De overeenstemming tussen de eerste en derde codeur gaf een Kappa van 0.46. Een

Kappa tussen de 0.61 en 0.8 wordt gewaardeerd als een voldoende tot goede overeenstemming en een Kappa van 0.41 tot 0.6 als redelijk. Concluderend kan gesteld worden dat de overeenkomst tussen de codeurs in dit onderzoek redelijk tot voldoende is. Tijdens het proces zijn meerdere malen controles uitgevoerd wat betreft de overeenstemming tussen de onderzoekers, hierdoor kunnen betrouwbare resultaten gegarandeerd worden.

Om de interne validiteit te garanderen is gedurende de tweede formele interview ronde een member-check gehouden, waarbij de werknemers gevraagd werden naar hun ervaringen en hoe ze de curve bij zichzelf hadden waargenomen. Tijdens de Kick-Off bijeenkomst was Fisher's process of personal change theory (2012) uitgelegd met de bijbehorende mogelijke curve. De vraag aan de werknemers hoe ze hun eigen curve hadden ervaren, is opgenomen in de interviews en verwerkt in de analyses.

Om externe validiteit te vergroten is de praktijk situatie zoveel mogelijk in takt gelaten en zijn de data beschreven en geïnterpreteerd vanuit het oogpunt van de werknemers. De resultaten uit het onderzoek moeten overdraagbaar zijn op vergelijkbare of overeenkomstige situaties. Voor het huidige onderzoek is specifiek één team onderzocht die de golf heeft ondergaan. De resultaten zijn niet voor alle cases gelijk, maar er kunnen wel beschrijvende uitspraken gedaan worden die een mogelijke theorie vormen. Deze uitspraken en conclusies worden beschreven in hoofdstuk 5.

Tijdens niet-participerende observaties bestaat de mogelijkheid dat de aanwezigheid van de onderzoeker en camera leidt tot observation bias. De normale situatie wordt verstoord, waardoor de werknemers zich anders kunnen gaan gedragen (Baarda *et al.*, 2009). De onderzoeker was echter bij bijna elke sessie aanwezig, zodat het al snel een normale gang van zaken werd. Het onderzoek vond plaats in natuurlijke setting en na gelang de tijd verstreek, verbeterde het vertrouwen tussen de onderzoeker en het team. Tijdens de laatste interviewrondes zijn de werknemers gevraagd naar hun ervaringen wat betreft de aanwezigheid van de camera en onderzoeker. Geen enkele werknemer gaf aan dit als storend te hebben ervaren. De camera werd al snel vergeten en de onderzoeker viel niet heel erg op binnen het team.

4. RESULTATEN

De data zijn verwerkt tot twee verschillende soorten resultaten; een chronologische beschrijving van de gebeurtenissen voor het hele team en individuele beschrijvingen van de attitudecurve en waarding van identiteit. Gebaseerd op de veldjournalen en interviews zijn de bevindingen uit het team chronologisch weergegeven in paragraaf 4.1. De inhoud en patronen van de individuele werknemers en cases worden beschreven in paragraaf 4.2 met de bijbehorende curve analyse. Paragraaf 4.3 geeft uiteindelijk een overzicht en verdieping van de resultaten vanuit een beschrijving van de fasen van Fisher (2012).

4.1 ALGEMENE CHRONOLOGISCHE BESCHRIJVING

In totaal hebben negen medewerkersessies plaatsgevonden in tien weken. De eerste vijf weken waren gericht op het diagnosticeren en ontwerpen van de veranderingen en de laatste vijf weken waren gericht op de implementatie van de gemaakte afspraken en vernieuwde werkwijzen in het team. Voor de chronologische beschrijving is de opbouw van de golf gehanteerd; een pre-diagnose fase (voor de daadwerkelijke golf begon), de diagnose, ontwerp en implementatiefase en de fase van continu verbeteren na de golf.

4.1.1 Pre-diagnose fase

Interviews

Tijdens de eerste interviewsessie wisten de werknemers nog niet precies wat hen te wachten stond. De Kick-Off bijeenkomst had nog niet plaatsgevonden, waardoor niet alle informatie was verstrekt. De werknemers gingen verschillend met deze onwetendheid om. Tijdens de eerste interviewronde lag de focus op de ervaren professionele identiteit en het in kaart brengen van de houding ten opzichte van de aankomende veranderingsgolf.

Over het algemeen waarden de werknemers hun identiteit positief. Elf van de zestien werknemers hadden een positieve identiteitswaarde. Twee hadden een neutrale waarde en drie een negatieve waarde. Dit houdt in dat, voordat de golf begon, de werknemers zich positief waardeerden op eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid. De drie werknemers met een negatieve identiteit scoorden lager op eigenwaarde en bekwaamheid. De antwoorden die op de vragen over continuïteit en onderscheidendheid werden gegeven kwamen voor de meeste werknemers overeen. Tabel 8 geeft een overzicht van hoe de werknemers tijdens het eerste interview hun identiteit beschreven.

Tabel 8. *Identiteit voorafgaande aan de golf*

Construct	Omschrijving
Eigenwaarde	De meeste werknemers voelen zich gewaardeerd en zijn blij met hun functie. Degenen die laag scoren op eigenwaarde willen het werk graag goed geregeld hebben, zonder alles eromheen wat teveel tijd kost en hen van hun werkzaamheden afhoudt.
Continuïteit	De werknemers vinden hun werk leuk en geven aan dat ze zich nog wel verder

	willen ontwikkelen. Ze maken zich geen zorgen over de veranderingen. Ze zien ze positief tegemoet.
Onderscheidendheid	Het team wordt als hecht omschreven waarin de verschillende functies goed naast elkaar werken. Veel werknemers geven aan dat ze geen bepaalde rol vervullen, maar onderdeel zijn van het hele team.
Bekwaamheid	Binnen de organisatie zijn veranderingen heel normaal. Werknemers geven aan niet bang te zijn dat ze niet mee kunnen komen. Mochten ze het even niet weten, dan is er altijd wel iemand waar ze op terug kunnen vallen.

Wat betreft de identiteit van werknemers kan gesteld worden dat ze zich tijdens het eerste interview gewaardeerd en prettig voelden in hun functie. Ze stonden open voor verandering en ontwikkeling en voelden zich prettig in het team. Ze verwachtten niet al te veel moeilijkheden en anders hulp van collega's.

De algemene attitude van de werknemers ten opzichte van de aankomende golf is tijdens de eerste interviewronde ook positief te noemen. De werknemers waren vooral gericht op de positieve gevolgen voor hun werk. Ze hadden weinig informatie gekregen en richtten zich met antwoorden op wat ze hoopten dat zou gaan gebeuren. Ze wilden hun eigen situatie verbeteren en geloofden in de mogelijke persoonlijke voordelen van de veranderingen. De verwachtingen waren hoog. Negen werknemers hadden een positieve houding tegenover drie werknemers met een negatieve houding en vier werknemers met een neutrale houding. Terugkerende positieve opmerkingen waren gericht op de hoop om de werkzaamheden nog beter af te stemmen op datgene wat de werknemers leuk vonden aan hun werk, zoals kwalitatief betere en meer klantengesprekken en meer tijd voor het afronden van administratie.

“Ik hoop dat ik dadelijk inzicht krijg in hoeveel werk of hoeveel tijd ik bezig ben met enerzijds overleg en administratie en anderzijds effectieve klantengesprekken. Ik vind de commercialiteit het leukste van mijn werk, dus ik ben benieuwd hoe we het uiteindelijk anders kunnen gaan organiseren.” – Rick

“Ik hoop en verwacht dat ze dit keer met een systeem komen wat één systeem is. Dat het gewoon beter en efficiënter werkt en dat ze veel meer in gesprek gaan met de mensen op de vloer. Wij zijn met de klanten in gesprek en niet alles hoeft op zo'n bureaucratische manier.” – Selma

Acht van de elf werknemers met een positieve identiteit voor de golf werkten langer dan 15 jaar bij de organisatie. Tijdens de interviews gaven ze aan dat de organisatie om de 5 jaar met een nieuwe veranderingsmethode komt. Ze lieten zich hierdoor niet teveel van de wijs brengen en waren eraan gewend dat continu ontwikkelen belangrijk is. De opmerkingen 'ik ga er open in' of 'ik wacht het allemaal af' werden vaak genoemd.

“Ik laat het altijd gewoon op me afkomen en dan zie ik het wel en dan deal ik er mee.” – Marije

De groep die al langer bij de organisatie werkte, had al veel veranderingen meegemaakt. Door de professionele aanpak was de hoop op daadwerkelijke verbeteringen hoog. De ervaring had hen echter geleerd dat veranderingen niet altijd opgepakt blijven.

“Als je al 40 jaar hier werkt, dan heb je al heel veel van dit soort dingen gehad in de loop der tijd. Dit is waarschijnlijk iets professioneler. Het is belangrijk wat er over 2 jaar nog van staat. Het is het doel dat we

anders gaan werken en ik ben dan altijd benieuwd naar wat er later nog van over is. Ik verwacht daar wel wat van, want dit wordt heel professioneel aangepakt.” – Bjorn.

Dat alle medewerkersessies, opdrachten en districtsbijeenkomsten die horen bij de veranderingsgolf veel tijd zouden gaan kosten, was een verwachting die door meerdere werknemers werd genoemd. Iedereen ging hier echter anders mee om.

“Ik verwacht dat het heel veel van mijn privé tijd gaat kosten. Daar baal ik ontzettend van, want mijn verhouding tussen werk en privé wordt steeds kleiner. Verder vind ik het een heel goed initiatief en ik denk ook echt dat we daar wat aan hebben op kantoor, maar ik denk dat ik tijdens die 13 weken echt wel eens zit te vloeken. Ik heb ook gewoon een hele drukke thuis agenda.” – Evelien

4.1.2 Diagnose, ontwerp en implementatiefase

Observaties

De observaties zijn verricht op de dagen van de wekelijkse medewerkersessies. Tijdens de eerste sessie werd aan de hand van afbeeldingen die de werknemers op posters moesten plakken, de huidige en gewenste situatie en werkwijzen binnen het team in kaart gebracht. Hierbij kwam de hoop op een rustigere werkstructuur, meer ruimte voor kwalitatieve gesprekken met klanten en betere processen als belangrijke verbeterpunten naar voren.

“Ik voel me soms schuldig om een kopje koffie samen te drinken. Dat zou ik anders willen.” – Evelien

“We werken nog met een typemachine. Ik hoop op verbeterde processen.” – Selma

Tijdens de tweede sessie werden de posters met verbeterpunten gepresenteerd aan de leidinggevende Meriam. De verwachtingen van de mogelijke veranderingen waren hoog. Het tweede gedeelte van de sessie bestond uit het plakken van post-its met opmerkingen op de medewerker- en tijdanalyse. Voorafgaande aan de golf hadden de werknemers een enquête over hun tevredenheid ingevuld en een week lang bijgehouden waar ze hun tijd aan besteedden. De twee analyses waren op deze gegevens gebaseerd. Uit de tijdanalyse kwam naar voren dat het team 30% van hun tijd daadwerkelijk met klanten in gesprek was. Dit riep bij sommigen verbazing op, bij anderen was het een bevestiging van wat ze al dachten. De professionele en gedetailleerde aanpak van de analyses maakte dat de hoop op het ondernemen van stappen die ook op langere termijn nuttig zouden zijn, bij de werknemers omhoog ging.

“We gaan heel serieus met de mogelijkheden aan de slag en hopen dat we straks echt vooruitgang kunnen zien.” – Selma

“Ik heb al vaker dit soort veranderingen meegemaakt, maar ik heb het nooit zo’n gedetailleerde analyse gezien. Dit stemt mij dus hoopvol.” – Bjorn

Tijdens de derde sessie werden de drie verschillende analyses, Gedrag & Houding, Belanalyse en de Kantstroomanalyse, behandeld. De groep werd in drieën gedeeld om de drie analyses door te nemen. De Houding & Gedrag analyse werd minder interessant ervaren dan de andere twee analyses. De analyses maakten duidelijk dat er nog veel winst te behalen viel voor het team. Vooral de belanalyse en de klantstroomanalyse werden met interesse bekeken.

“De analyse was eigenlijk een bevestiging van wat we eigenlijk al wisten.” – Anke

*“Het is goed dat het zichtbaar wordt. Het gevoel was er zo al wel, maar nu is het professioneel inzichtelijk.”
– Bjorn*

“Als ik heel eerlijk ben, dan vind ik dat we dit soort analyses veel te weinig doen. In de 5 jaar dat ik hier werk heb ik nog nooit zoiets gezien.” – Rick

Voorafgaande aan de vierde sessie praatten vier werknemers over de hoeveelheid tijd dat de golf in beslag nam. Elke sessie liep uit, wat ze erg vervelend vonden. Tijdens de sessie werd de Kaizenmethode uitgelegd. Selma gaf een voorbeeld van een probleem. Hier werd een casus van gemaakt die op een SMART manier veranderd moest worden. Uiteindelijk werd het voorbeeld helemaal uitgewerkt en gebruikt als ‘problem solve’. De sessie liep 40 minuten uit. Meerdere werknemers keken vaak op hun horloge om te kijken of ze de trein nog konden halen.

“Ik vind het wel heel veel geregeld elke keer hoor. Vooral nu de sessie ’s avonds is en ik met kleine kinderen zit. Ik moet steeds een oppas regelen.” – Elke

Tijdens de vijfde sessie werd een nieuwe capaciteitsplanning geïntroduceerd. Dit betekende nieuwe roosters en een nieuwe manier van werken. De tijdsindeling van het team werd anders. Deze nieuwe tijdsindeling leverde verschillende reacties op. Op dezelfde avond als deze vijfde sessie vond de algemene commitmentsessie plaats. De hoeveelheid tijd die het in beslag zou nemen was voor meerdere werknemers onderwerp van gesprek.

“Ja, het komt mij ook helemaal niet uit. Het zal ook wel weer laat worden.” – Evelien over de commitmentsessie

“Onze gesprekken tijdens de binnenloop duren wel vaak langer dan 5 minuten. Hoe doen we dat dan met roosters en afblokken?” – Mette over de capaciteitsplanning

“Ik denk dat we dat gewoon even moeten zien.” – Jan als reactie op Mette

In de eerste vijf weken van de golf gaven werknemers de hoop op effectiever werken als belangrijke reden om een positieve (stijgende) attitude aan te nemen ten opzichte van de veranderingen tijdens de golf. Andere redenen die werden genoemd zijn: het inzichtelijk worden van knelpunten en de verwachting dat bepaalde processen verbeterd worden. Tabel 9 geeft een chronologisch overzicht van de belangrijkste reden voor een stijgende of dalende attitudecurve binnen het team.

Tabel 9. Verloop van attitude week 1 t/m 5

Sessie	Reden voor attitude	Richting curve
1	Hoop op positieve gevolgen voor het werk.	^
2	De verwachting van verbeteringen is hoog.	^
3	Het is duidelijk dat er nog veel winst te behalen valt.	^
4	De nodige tijdinvestering is hoog.	v
5	Gemengde reacties op de nieuwe capaciteitsplanning. Tijdinvestering is negatief onderwerp van gesprek.	> v

Informele interviews

In week 8 zijn bij alle werknemers die aanwezig waren informele interviews afgenomen om te achterhalen hoe het met de identiteit van de werknemers en de attitude ten opzichte van de veranderingen gesteld stond. Zes van de elf ondervraagden voelden zich bedreigd in hun identiteit. Tijdens het eerste interview gaven de werknemers aan dat ze wilden veranderen en hoge verwachtingen hadden van de mogelijke verbeteringen. De werknemers gaven echter tijdens het informele gesprek in week 8 aan dat de veranderingen niet altijd aansloten op wat ze zouden willen en wat ze verwacht hadden wat zou veranderen.

“Ik voel me nu soms wel eenzaam in de woestijn. Eerder was het altijd zo dat er achter ons ook altijd mensen zaten die konden inspringen als het druk was. Nu zitten die mensen achter het schot. Dat vind ik nog wel heel vervelend.” – Marije

Uit de gesprekken bleek verder dat in de zesde sessie de feedbacktraining was behandeld en in de zevende een nieuwe manier van timemanagement. De nieuwe capaciteitsplanning was ondertussen ingevoerd. De werkdruk was hoog en de nieuwe roosters werkten voor veel werknemers nog onwennig. Vier werknemers die zich in hun identiteit bedreigd voelden, hadden ook een negatieve houding ten opzichte van de veranderingen.

Observaties

Tijdens de achtste medewerksessie gaven de werknemers aan dat ze het inplannen van klanten lastig vonden en dat de nieuwe roosters nog onwennig werkten. De nieuwe capaciteitsplanning leverde nog niet voor iedereen de gewenste hoeveelheid tijd op. Klanten konden minder snel ingepland worden voor een afspraak, waardoor de gevolgen voor het werk negatiever werden ervaren.

“Maar hier word ik dus niet happy van. Ik moet klanten bellen om te vragen of ze een afspraak willen, maar ik kan ze niet inplannen. Dat heeft dan toch geen zin?” – Bjorn tijdens het bekijken van zijn rooster

In verband met hoeveelheid overwerk in de avonduren, werd besloten om de negende sessie te laten vervallen. Tijdens de tiende sessie stond de evaluatie van de golf op het programma. Het team was naar eigen zeggen al goed bezig, maar was ook van mening dat er nog heel wat verbeterd kon worden. De juiste klanten zaten nog niet aan tafel en niet iedere werknemer ervoer dat hij rustiger kon werken. De veranderingen hadden nog niet duidelijk meer productiviteit opgeleverd. Het team gaf aan dat de vernieuwde dagstart goed werkte en dat het werk gestructureerder was. Ze respecteerden elkaars situatie beter, omdat ze beter samenwerkten. De veranderingen waren wel snel gegaan en de borging vonden ze erg belangrijk. Tabel 10 geeft een chronologisch overzicht van de belangrijkste redenen voor een stijgende of dalende attitudecurve binnen het team.

“We zijn op een goede weg, maar we zijn er nog lang niet. Er is vaak ergens niet genoeg tijd voor en ik vind het nog rommelig verlopen. Het is als een glas wat aan het overlopen is. Er wordt niets uitgehaald.” – Karel tijdens het bespreken van het evaluatieformulier

“In de dagstart delen we nu ook wel meer en daardoor weten we beter wat bij de ander speelt. We werken nu ook beter samen en hebben meer respect voor elkaar.” – Karin

“Het is wel veel in een keer. De routine moet er in zitten zodat je rust krijgt.” – Marije

Tabel 10. Verloop van attitude week 6 t/m 10

Sessie	Reden voor attitude	Richting curve
6	Nieuwe rooster werkt onwennig	v
	Minder tijd om met juiste klanten in gesprek te gaan	v
7	Hoge werkdruk	v
	Geen direct zichtbare resultaten	v
8	De nieuwe werkwijzen worden snel en makkelijk opgepakt	^
	De nieuwe werkwijzen werken nog niet efficiënt en makkelijk	v
9	Meerwaarde voor het team en gevolgen voor werk worden inzichtelijker	^
10	Team werkt goed samen	^
	Borging is belangrijk	^

4.1.3 Na de golf

Interviews

De meerderheid van de werknemers ervoer aan het einde van de golf een positieve waardering in eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid. De drie werknemers die voorafgaand aan de golf een negatieve waardering van hun identiteit hadden laten blijken, gaven tijdens de tweede interviewronde aan dat ze zich in hun identiteit versterkt voelden. Zes werknemers voelden zich in hun identiteit bedreigd, terwijl ze met een positieve waarde de golf tegemoet waren gegaan. De werknemers met een versterkte identiteit voelden zich vooral positief over hun eigenwaarde en bekwaamheid. Een nieuwe functie, werkzaamheden die beter aansloten bij vaardigheden en het ervaren dat de teamleden deze vaardigheden waardeerden, zorgden voor een boost in het gevoel van eigenwaarde en bekwaamheid van de werknemers.

Zes werknemers voelden zich tijdens het tweede interview niet in hun identiteit versterkt of bedreigd. Voorafgaande aan de golf, ervoeren ze hun identiteit als positief, waar achteraf weinig aan was veranderd. De zes werknemers die zich in hun identiteit bedreigd voelden, hadden voorafgaande aan de golf ook een positieve identiteit. Ze voelden zich tijdens het eerste interview goed en gewaardeerd in hun functie. De verwachtingen van de verbeteringen waren hoog en het idee van bekwaamheid ook. Tijdens de golf viel dit echter tegen en vooral door een gebrek aan het gevoel bekwaam te zijn om de veranderingen uit te voeren, voelden de werknemers zich in hun identiteit bedreigd.

Tijdens de tweede ronde interviews bleek dat de algemene attitude van de werknemers ten opzichte van de afgelopen golf gemengd was. Er was een groot verschil tussen degenen van wie de attitude al een langere tijd positief was, van wie de attitude vooral negatief was, degenen die net uit een dal klommen en degenen die nog steeds afwachtend stonden tegenover het borgen van de veranderingen. De drie werknemers die tijdens de eerste interviews een negatieve attitude hadden ten opzichte van de golf, gaven aan hun attitude positief te hebben bijgesteld. Het naleven van de duidelijke afspraken, het efficiënter werken, het krijgen van meer verantwoordelijkheden en de verbeterde structuur in het werk en communicatie naar elkaar, waren redenen die door meerdere werknemers werden genoemd voor een positieve attitude.

“Wat mij wel heel erg opvalt, is dat het team er echt sterker door is geworden en dat we echt samen door alle verbeteringen zijn gegaan. Iedereen stond open om beter te worden en zich daar hard voor te maken.

Belangrijke dingen die speelden voor mij en waar ik tegen aan liep, zijn ook wel de dingen die opgepakt zijn. Vooral het structuur gedeelte en capaciteitsmanagement. Dat vind ik wel een vooruitgang.” – Anke

“Over het algemeen is het me 100% meegevallen en was het professioneel qua opzet. Ik zal zeker de dingen gaan doen en het zal ook wel wat gaan opleveren, daar ben ik wel van overtuigd. Of het voldoende is om de kosten eruit te halen, moet ik mij niet druk over maken. Dat valt nu buiten mijn invloed sfeer.” – Bjorn

“Mijn gevoel erover is een beetje tweeledig. Enerzijds is het heel positief omdat je met z'n allen echt bezig bent om te verbeteren. Daarin zie je ook dat je echt efficiënter gaat werken. Anderzijds is het een gedachte. Er wordt niet gezegd dat je iets zo moet doen. Het is meer een stroming. Bij een klantgesprek bepaal je zelf hoe je die insteekt. Soms mis ik de eigen inbreng en dat we zelf blijven nadenken bij wat we nu aan het doen zijn. Daar ben ik deze week wel tegen aangelopen.” – Rick

“Ik vond het echt ontzettend leuk en leerzaam. Het idee zelf en de stof erachter hebben mij ontzettend getrokken. Feedback gebeurde wel, maar heel zelden en matig. Het gebeurt nu al meer en vaker. In capaciteitsplanning zitten voor mij ook wel veel mooie dingen. Veel meer rust, weten waar je echt aan toe bent en wat je aan het doen bent. Dat vind ik wel heel goed.” – Jan

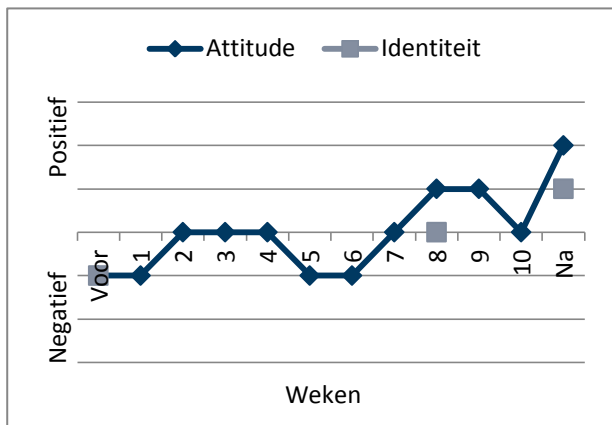
4.2 CURVE BESCHRIJVING PER WERKNEMER

Iedere werknemer heeft een individuele curve doorgemaakt gedurende de golf. Bij de één was deze wat duidelijker op te merken dan bij de ander. Iedere werknemer is anders met de veranderingen omgegaan. In deze paragraaf zijn de individuele resultaten in kaart gebracht.

Niet elke werknemer heeft een waargenomen attitudecurve. Dit heeft verschillende oorzaken. Sommige werknemers zijn meerdere sessies achter elkaar afwezig geweest of de attitude was niet duidelijk te observeren. In het volgende hoofdstuk komen de redenen voor een niet geobserveerde curve uitvoeriger aan bod. Tijdens de laatste medewerkerssessie vond een evaluatieronde plaats waarbij iedereen kort zijn mening gaf over de afgelopen periode. Deze quotes zijn letterlijk overgenomen en opgeschreven in deze paragraaf. In bijlage V zijn alle genoemde redenen voor de attitudecurve en waardering van identiteit per werknemer opgenomen. In deze paragraaf worden de redenen kort opgesomd en beschreven.

4.2.1 Albi

De curve van Albi verliep in de eerste fase van omhoog naar omlaag en in de tweede fase stijgend met een dip in week 5, 6 en 10. Het dipje in week 5 kan verklaard worden door het feit dat volgens haar de golf teveel tijd van haar privéleven kostte. Ze was afwezig bij meerdere sessies en ook bij de commitmentsessie was ze niet aanwezig. Het dipje in week 10 wordt bepaald door de recommitmentsessie, waar Albi geen zin in had. De ‘poespas’ eromheen hoefde niet van haar. Ze wilde wel veranderen, maar niet met teveel gedoe. Als adviseur wilde Albi graag meer tijd hebben om met klanten in gesprek te gaan. Door de vernieuwde capaciteitsplanning heeft ze dat gekregen. Vanaf week 6 is ze de verschillen gaan merken en uiteindelijk was haar attitude positief ten opzichte van de veranderingen. Ook is ze versterkt in haar identiteit. De vernieuwde capaciteitsplanning had ze snel onder de knie en de inhoud van het werk paste beter bij haar interesses.



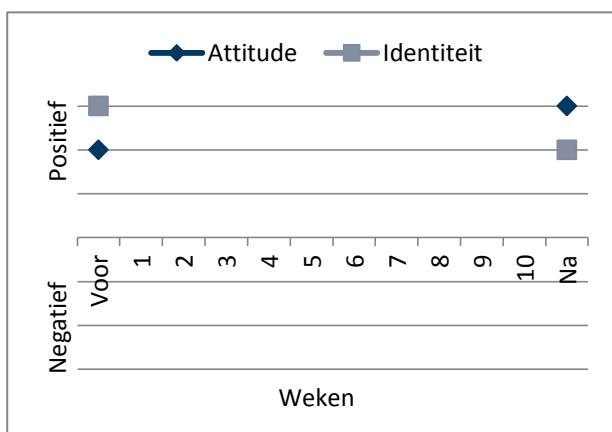
Richting curve	Reden attitude
Dip	Hoeveelheid tijdinvestering
Stijgend	Positieve gevolgen voor werk (betere gesprekken met klanten)

Figuur 6. Curve Albi

“Ik ben nu wel heel positief. Tijdens het eerste interview met Simone wist ik nog niks en nu vind ik het wel heel leuk.”

4.2.2 Anke

Bij Anke is geen curve waargenomen. Ze heeft zich niet duidelijk uitgelaten over de veranderingen. Tijdens de interviews gaf ze aan dat de belangrijkste reden voor haar positieve houding de samenwerking binnen het team was. Ze was voorafgaande aan de golf al heel positief over het team, maar dit werd tijdens de golf versterkt. Ze had voor zichzelf bepaalde dingen die ze graag wilde oppakken en dat is gebeurd.



Richting curve	Reden attitude
Positief	Verwachtingen kwamen uit Goede samenwerking team

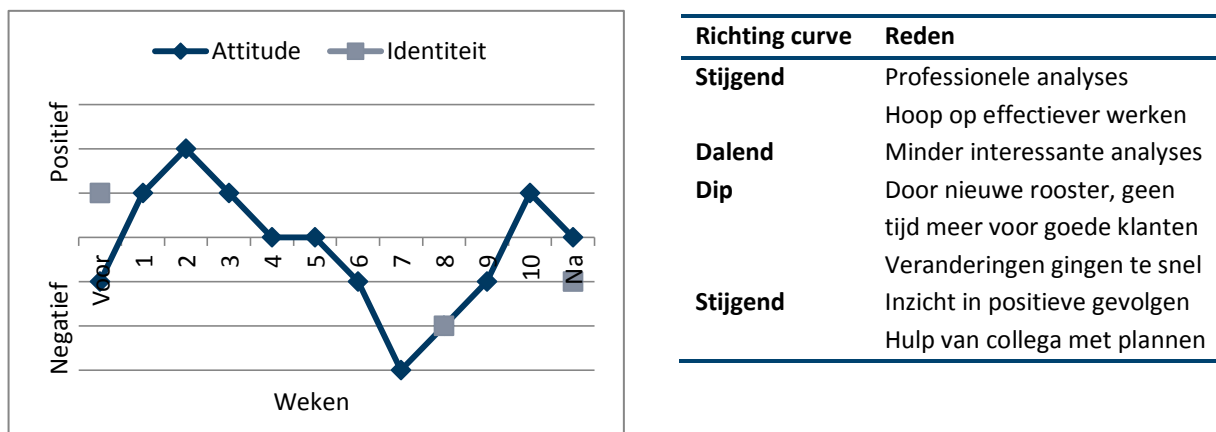
Figuur 7. Curve Anke

“Ik heb natuurlijk eerst een golf meegemaakt op het ASC. Eigenlijk was dat nu binnen een jaar bij mij helemaal weggezak. Soms dacht ik tijdens de sessies nog wel, oh ja. Het grote verschil was dat we het nu echt met het hele team deden. Dat vond ik wel heel fijn.”

4.2.3 Bjorn

De curve van Bjorn begint negatief waarna hij snel omhoog gaat. Bjorn had tijdens het eerste interview een negatieve attitude ten opzichte van de veranderingsgolf, omdat hij al vaak veranderingen had meegemaakt die niet opgepakt bleven binnen de organisatie. Dit kostte naar zijn

idee te veel tijd en geld. Door de professionele aanpak van de analyses ging zijn attitude snel omhoog. Vanaf week 3 vond hij de analyses echter weer wat minder interessant. Nadat de nieuwe roosters werden ingevoerd in week 5 had Bjorn het idee dat hij te weinig tijd kreeg om met de juiste klanten in gesprek te gaan. Hierdoor zag hij de veranderingen een stuk minder positief en ontstond een diep dal in zijn attitude. Na verloop van de weken werd hem meer duidelijk dat de nieuwe roosters uiteindelijk wel goede resultaten en werkwijzen zouden gaan opleveren. Hierbij heeft hij hulp gehad van een collega.

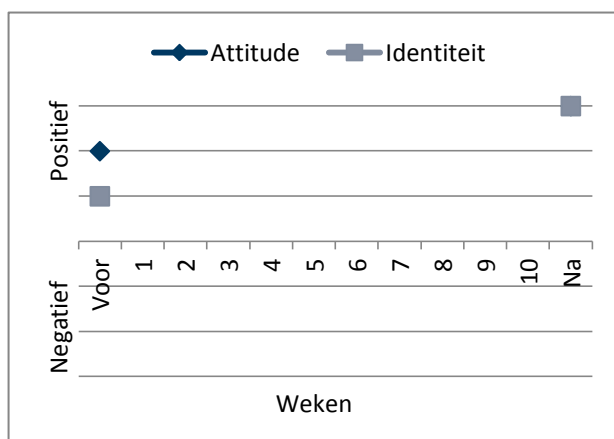


Figuur 8. Curve Bjorn

“In het begin wist ik helemaal niet wat op me af kwam. Vooral in het begin van de nieuwe capaciteitsplanning hikte ik tegen de structuur van de blokken aan. Dat gaat nu een stuk beter. Het tempo waarop vind ik soms nog wel lastig. Vooral met het inplannen van de nieuwe agenda’s vond ik het lastig. Ik vond dat ik teveel tijd moest besteden aan administratie en daardoor ging mijn irritatie level enorm omhoog. Ik krijg nu wat hulp van Evelien met het inplannen, dus naar haar gaat dan ook wel mijn dank uit. Ik kan het tempo van voor aan de balie gewoon niet aan. Dan doe ik nog liever een extra postdienst.”

4.2.4 Bob

Bij Bob is geen duidelijke curve waargenomen tijdens de observaties en informele gesprekken. Hij was voorafgaande aan de golf heel positief over de mogelijke veranderingen. Hij raakte een beetje uitgekeken op zijn functie en wilde meer tijd hebben voor gesprekken met klanten. Tijdens de golf is hij gewisseld van functie. In de interviews gaf hij aan dat hij vond dat het team goede stappen had gemaakt waarmee ze verder aan de slag konden. Hij ervoer daadwerkelijk verbeteringen voor hem zelf en het team. Hij vond het geen probleem om tijd te investeren. De nieuwe roosters waren even wennen, maar hij had naar eigen zeggen geen dal meegemaakt. Als anderen in een dipje zaten vrat dat echter wel energie van hem, omdat hij graag iedereen tevreden wilde houden.



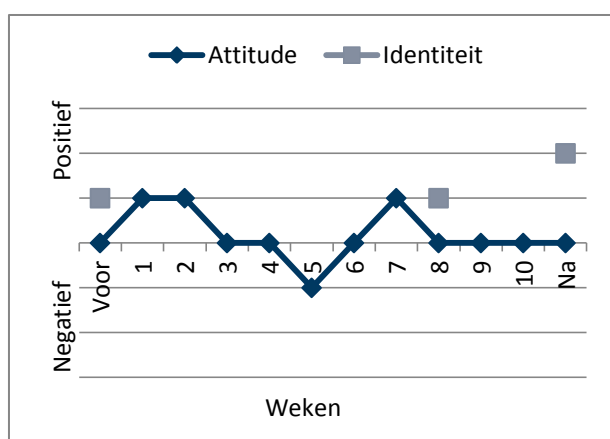
Richting curve	Reden attitude
Positief	Hoop op efficiënter werken Verandering werkzaamheden Goede samenwerking team

Figuur 9. Curve Bob (attitude na: 3)

“Ik vind wel dat we in de sessies heel erg gegroeid zijn. Ook naar elkaar toe.”

4.2.5 Elke

De curve van Elke verliep zonder grote schommelingen. Tijdens het eerste interview gaf ze aan geen idee te hebben wat ze kon verwachten. De analyses maakten haar het belang van de veranderingen duidelijk. Na de derde week vond ze de belasting op tijd vervelender worden. De sessies hadden naar haar idee geen concreet doel waarmee ze aan de slag kon gaan. Vanaf week 5 veranderde dit door de nieuwe capaciteitsplanning. Het ontbreken van concrete doelen noemde ze tijdens het laatste interview een gemis, waardoor de meerwaarde van de golf voor haar minder zichtbaar werd. Het team had een manier van werken aangeleerd, maar mocht zelf bepalen of ze daarmee door zouden gaan of niet. Voor haar had dat wat strakker gemogen. Ze had aan het einde moeite met discipline. Als specialist hoefde ze zich niet heel strak aan het nieuwe rooster te houden, waardoor ze de veranderingen voor haar eigen werk nog niet echt had ingezet.



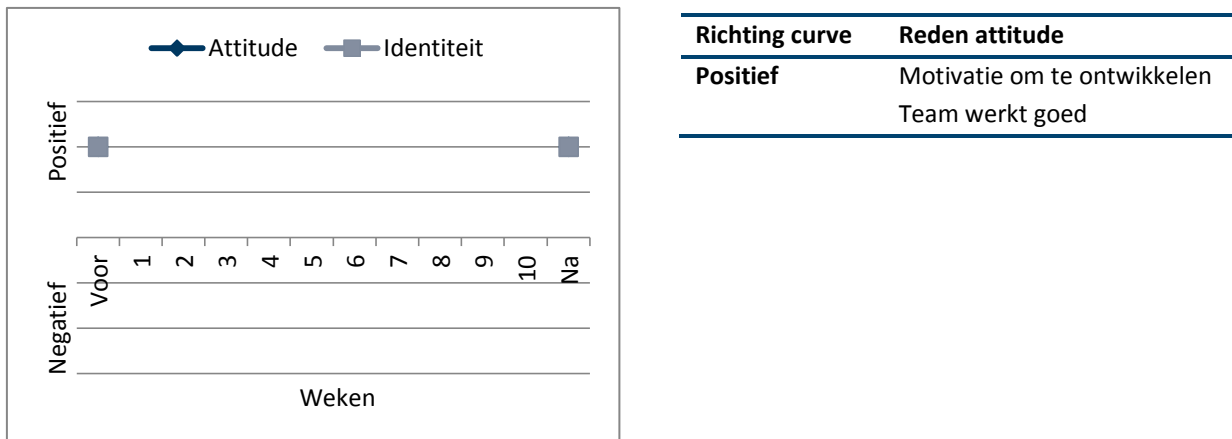
Richting curve	Reden attitude
Stijgend	Belang van veranderingen werd duidelijk door professionele analyses
Dalend	Hoeveelheid tijdinvestering Ontbreken van concreet doel
Stijgend	Concrete verandering door capaciteitsplanning
Dalend	Ontbreken van duidelijke meerwaarde

Figuur 10. Curve Elke

“Het heeft me veel leiding gegeven om mezelf wat meer structuur te geven. Rick heeft me daar ook wel goed bij geholpen. Ik moet het ook wel gewoon doen van mezelf en vaak bedenken dat ik het niet mag laten verslappen maar moet aanpakken. Ik ben er dan ook wel mee aan de slag gegaan en voel me nu ook wel vrij relaxt.”

4.2.6 Elsemieke

Bij Elsemieke is geen curve waargenomen aangezien ze vanwege vakantie en een zieke dochter bij veel sessies afwezig is geweest. Ze heeft hierdoor minder tijd aan de golf besteed dan de anderen in het team. Tijdens het eerste interview gaf ze aan open te staan voor de veranderingen en dat ze zich graag nog verder wilde ontwikkelen. Nadat ze terug kwam van vakantie heeft ze de nieuwe werkwijzen uit de gemiste trainingen snel opgepakt en is er proactief mee bezig gegaan. Uiteindelijk stond ze positief tegenover de veranderingen.



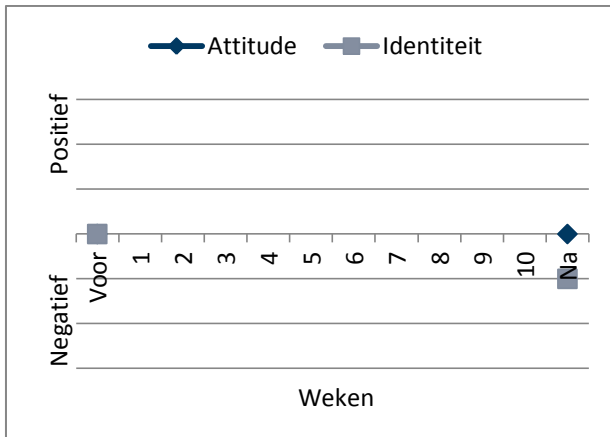
Richting curve	Reden attitude
Positief	Motivatie om te ontwikkelen Team werkt goed

Figuur 11. Curve Elsemieke (attitude voor en na: 2)

“Ik ben er natuurlijk een paar sessies niet geweest, dus zal nog wel een beetje achterlopen met bepaalde dingen. Het zal misschien wat langer duren voordat ik iets door heb. Ik moet ook nog wel even rust vinden om me te houden aan de kleuren van het rooster. Ik vond het team al goed werken, maar dat gaat nu alleen maar beter.”

4.2.7 Eva

Bij Eva is geen duidelijke curve waargenomen. Ze gaf tijdens het eerste interview aan met een open houding aan de golf te beginnen, maar wel met de gedachte dat er waarschijnlijk mensen ontslagen gingen worden. Ze gaf aan zichzelf hier niet druk over te maken aangezien ze vanwege haar leeftijd ook met een goede regeling tevreden zou zijn. Binnen de organisatie had ze al veel veranderingen meegemaakt en was hier altijd nog goed uitgekomen. Ze had er wel moeite mee dat het werk allemaal efficiënter moest en dat de ontwikkelingen snel gingen. Ze gaf aan dat ze het goed helpen van klanten als haar prioriteit zag, waardoor ze het minder erg vond om fouten te maken in alles er om heen.



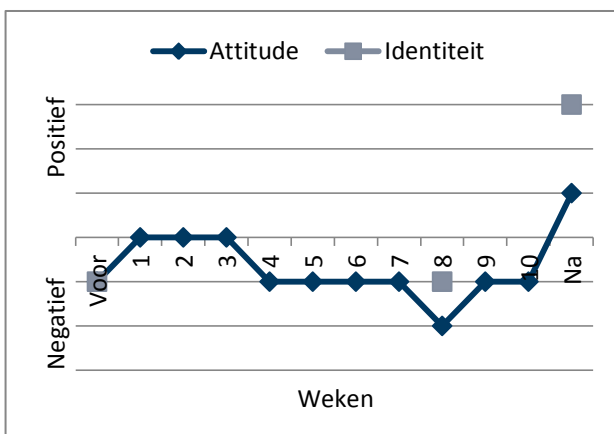
Richting curve	Reden attitude
Neutraal	Al vaak veranderingen meegemaakt Werk bleef prioriteit

Figuur 12. Curve Eva (attitude voor: 0)

“In eerste instantie kwam heel veel op me af en wist ik niet goed waar het heen ging, maar al met al ben ik nu wel positief.”

4.2.8 Evelien

De curve van Evelien is grotendeels negatief omdat ze vooral de tijdintensiteit heel vervelend vond en dit vaak benadrukte. Het was haar grootste beklag en ook haar meest voorkomende onderwerp van gesprek. Tijdens het eerste interview kon ze alleen inschatten dat de golf heel veel tijd zou gaan kosten en niet wat het haar zou gaan opbrengen. Uiteindelijk werd dit wat genuanceerder. Ze had als extra taak het plannen van de roosters voor het hele team. Hierdoor had ze vanaf week 6 een hele drukke periode. Andere werknemers kwamen met vragen en klachten over het rooster bij haar, waardoor de druk in week 8 haar teveel werd en ze een dip ervoer. Hierna zag ze vooral de baten van de nieuwe capaciteitsplanning. De structuur die de nieuwe roosters bood vond ze fijn en paste bij de manier waarop ze graag wilde werken.



Richting curve	Reden attitude
Negatief	Tijdintensiteit
Dipje	Extra werk door klachten vanuit het team
Stijgend	De nieuwe capaciteitsplanning werkte fijn

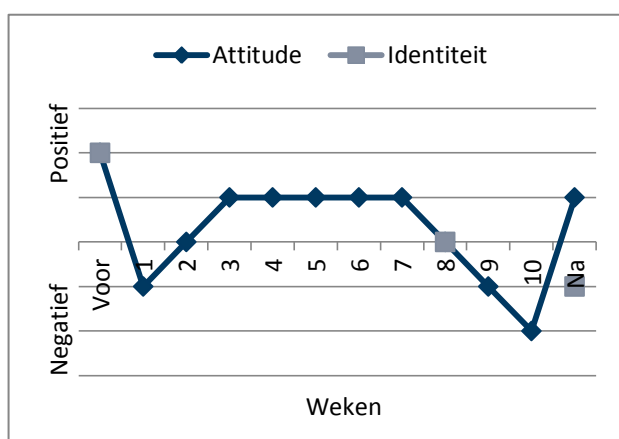
Figuur 13. Curve Evelien

“We respecteren elkaar nu nog meer. Ik vind de agenda’s nu helemaal lekker en hoop wel dat we dat nu ook gaan vasthouden. Agenda’s inroosteren is toch wel mijn dingetje.”

4.2.9 Ineke

De curve van Ineke bevat een diep dal. Tijdens het eerste interview gaf Ineke aan heel open en positief tegenover de golf te staan. Tijdens de eerste sessie werd haar echter duidelijk hoeveel tijd de sessies in beslag zouden gaan nemen. Dit vond ze enorm tegenvallen. Toen de nieuwe roosters in week 5 werden ingevoerd veranderde het een en ander voor haar functie. Hierdoor moest ze erg wennen aan de nieuwe werkwijzen. Vanaf week 7 ontstond een dal, omdat ze geen profijt ondervond van de veranderingen en vaker het gevoel had er in haar werk met klanten alleen voor te staan.

Tijdens het laatste interview zag ze de meerwaarde in die anderen uit de veranderingen konden halen en daarover was ze positief. Voor haar manier van werken, haar rol en haar functie was het nog moeilijk om de veranderingen goed onder de knie te krijgen.



Richting curve	Reden attitude
Dalend	Tijdintensiteit
Stijgend	Duidelijke meerwaarde veranderingen
Dalend	Geen positieve gevolgen Gevoel er alleen voor te staan
Stijgend	Meerwaarde voor anderen

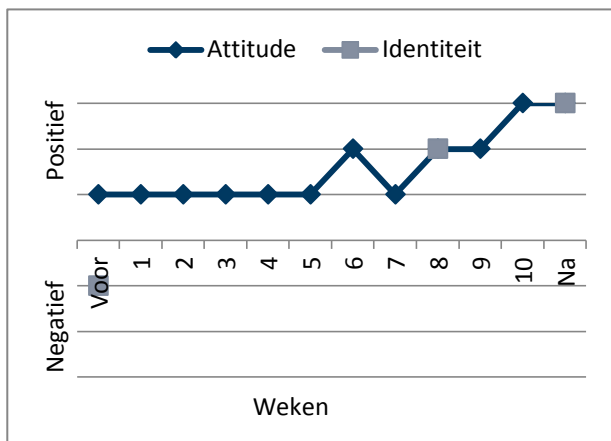
Figuur 14. Curve Ineke

“Ik vond het wel veel te maken hebben met bewustwording. We moeten nog wel even door, maar zijn goed bezig.”

4.2.10 Jan

De curve van Jan was in de eerste fase heel constant, terwijl deze vanaf week 5 voornamelijk stijgend verliep. Tijdens het eerste interview gaf Jan aan een beetje sceptisch te zijn over zijn eigen kunnen. Hij vond zichzelf geen ‘veranderingsbeest’ en hield zich graag een beetje op de achtergrond. Hij verwachtte dat hij veel zou moeten vragen en dat hij met sommige dingen moeite zou hebben. Hij ging er naar eigen zeggen ‘open in’. Vanaf het begin heeft hij een positieve houding gehad ten opzichte van de opdrachten, analyses en veranderingen.

Vanaf week 6 ontpopte hij zich tot dé problem solver van het team. Hij merkte dat hij er goed in was en daardoor veranderde zijn rol in het team. Hij kwam veel meer op de voorgrond en nam alle opdrachten heel serieus. Hij werd door het team benoemd als tweede ambassadeur. De eerste ambassadeur werd voorafgaande aan de golf gekozen door de leidinggevende. In het team was Karin de officiële ambassadrice. Aangezien Jan de veranderingen goed oppakte, kreeg hij deze rol op een natuurlijke wijze.



Richting curve	Reden attitude
Constant	De analyses en opdrachten waren interessant
Stijgend	De nieuwe werkwijzen werden snel en makkelijk opgepakt Goede samenwerking binnen het team

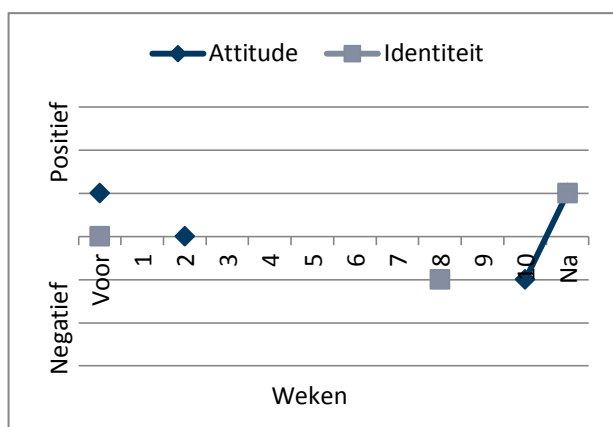
Figuur 15. Curve Jan

“Ik ben er de hele tijd sowieso heel positief over geweest. Ik vind het dan ook een hele mooie periode en ga er nog steeds graag mee aan de slag. Ik vind het mooi om er samen mee aan de slag te gaan. We zijn echt bezig om als groep iets te bereiken en er samen voor te gaan.”

4.2.11 Karel

De curve van Karel werd niet volledig waargenomen aangezien hij veel sessies in de avond heeft gemist vanwege persoonlijke omstandigheden. Tijdens het eerste interview gaf hij aan dat hij hoopte door de veranderingsgolf meer goede gesprekken te gaan voeren als adviseur. Hij had veel veranderingen meegemaakt en was benieuwd naar de vernieuwende aanpak van deze golf.

Gedurende de golf kwamen zijn verwachtingen (tijdwinst door efficiënter werken) niet uit. Hij had het gevoel dat het zelfs drukker werd dan vóór de golf en dat hij veel met ‘rotklusjes’ bezig was. Nadat de golf voorbij was, waren er nog veel punten die hij wilde verbeteren. Zijn verwachting over de mogelijkheden bleef hoog. Hij was zelf heel erg gebrand op de borging en was actief bezig met de problem solve om zijn gesprekken te verbeteren. Hij had het idee dat hij er goed in was en gaf aan anderen te willen helpen. Hierdoor wilde hij ervoor zorgen dat de nieuwe werkwijzen beter uitgevoerd zouden worden en geborgd zouden blijven.



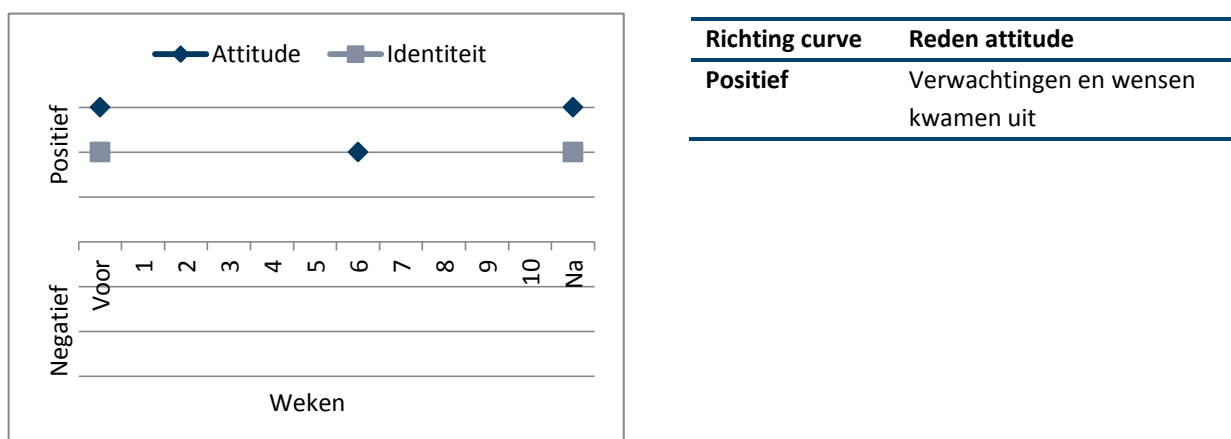
Richting curve	Reden attitude
Neutraal	Na voorgaande veranderingen benieuwd wat deze golf beter zou doen
Negatief	Geen duidelijke resultaten

Figuur 16. Curve Karel

“Ik vind het al met al wel positief, maar het is er wel allemaal maar gewoon bij gekomen. Ik hoop dat we binnenkort een beetje meer lucht gaan krijgen.”

4.2.12 Karin

De curve van Karin werd gedurende de observaties niet heel zichtbaar. Ze had zichzelf aangemeld en is door de leidinggevende gekozen als ambassadeur, omdat ze heel enthousiast was over de veranderingsgolf en zich graag zo goed mogelijk wilde inzetten. Haar houding ten opzichte van de golf veranderde in de loop der tijd niet veel. Voordat de golf begon, had ze een paar punten waarin ze zich graag wilde verbeteren. Uiteindelijk hebben de veranderingen haar gebracht wat ze hoopte; efficiënter werken waardoor ze meer lucht kreeg voor de rest van het werk. De sessies hadden veel tijd gekost, maar hadden naar haar mening ook altijd veel opgeleverd. Tijdens het laatste interview gaf ze dan ook aan de zogenoemde curve niet bij haar zelf te hebben meegemaakt.



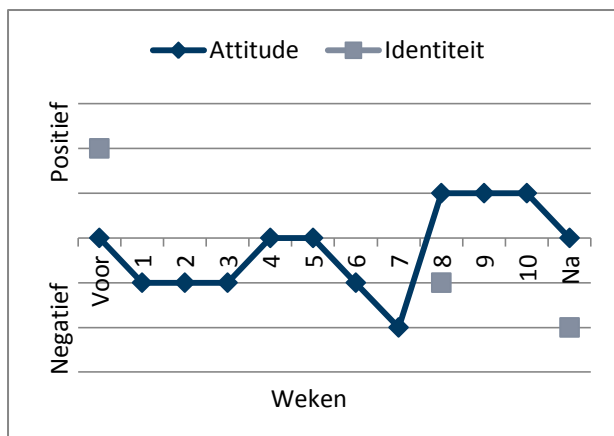
Richting curve	Reden attitude
Positief	Verwachtingen en wensen kwamen uit

Figuur 17. Curve Karin

“Ook voor mij heeft het persoonlijk veel opgeleverd. Ik heb meer structuur in mijn agenda. Ik weet beter wat ik moet doen en kan me er beter aan houden. We zijn goed bezig met problem solve om het concreet aan te pakken. We hadden als team al een heel goede basis, maar nu is er toch nog meer respect en groei.”

4.2.13 Marije

In de eerste fase verliep de curve van Marije van omlaag naar omhoog, zonder dat een diep dal werd waargenomen. In de tweede fase verliep haar curve ook van omlaag, naar omhoog, maar dan met diep dal. Tijdens het eerste interview gaf Marije aan dat ze niet kon inschatten wat de veranderingen zouden gaan betekenen. De sessies waren intensief en kostten veel tijd, waardoor haar attitudecurve daalde. Ze vond het lastig om met opdrachten en nieuwe werkwijzen goed mee te doen. De veranderingen door de nieuwe capaciteitsplanning in week 5 vond ze heftig. Voorheen kwamen collega’s bijspringen zodra ze het te druk had aan de balie, maar nu moest ze het meer zelf oplossen. Het contact met de klant werd anders, wat een grote omschakeling voor haar werk betekende. Na enkele weken was ze wat meer gewend aan de nieuwe manier van werken, waardoor haar curve omhoog ging. Ze had moeite met de nieuwe werkwijzen en het gevoel er alleen voor te staan, maar omdat ze de voordelen voor collega’s inzag, steeg haar houding ten opzichte van de veranderingen.



Richting curve	Reden attitude
Daling	(Tijd) intensiteit
Dip	Nieuwe manier van werken Minder steun van collega's
Stijging	Inzicht in meerwaarde voor collega's

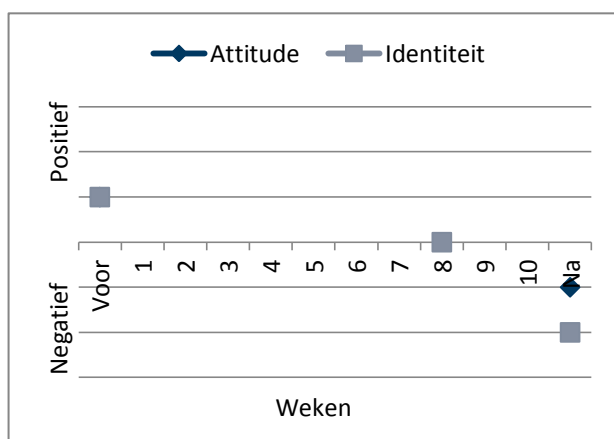
Figuur 18. Curve Marije

“Ik heb ook echt wel even een diep dal gevoeld. Een week of drie geleden toen ik alleen voor bij de balie stond. Op een dinsdag werd het me toen even teveel. Verder ben ik eigenlijk over het algemeen wel heel positief. Ik vind wel dat we nu een heel goed team zijn en we hebben ook wel heel veel schik met elkaar. We kunnen ook nog wel grappen maken over de kleuren en wie wat is. Dat vind ik wel heel mooi.”

4.2.14 Mette

Bij Mette is geen duidelijke attitudecurve waargenomen tijdens het observeren. In het eerste interview gaf ze aan dat ze op zoek was naar meer structuur in haar werk om beter met klanten af te kunnen spreken. Haar houding ten opzichte van de veranderingen was positief.

Tijdens de informele gesprekken en het laatste interview vertelde ze dat ze de golf had ervaren als een hectische periode die veel extra tijd gekost heeft. De omschakeling naar de nieuwe roosters viel haar zwaar. Ze vond het lastig om haar werk op de nieuwe manier in te delen. Ze wilde graag de klanten snel en goed beantwoorden, maar de capaciteitsplanning maakte dat ze sommige dagen heel druk was en geen tijd had voor haar mail of stapel post. Uiteindelijk zag ze de voordelen van de veranderingen wel, maar ze had wel moeite om ze uit te voeren. De problem solve vond ze een ingewikkeld proces en ze was onzeker of ze het wel goed deed. Ze vond 3 maanden te kort om alles wat ze afgelopen periode gedaan hadden, goed onder de knie te krijgen. De borging vond ze daarom belangrijk om handigheid te krijgen in die nieuwe werkwijzen.



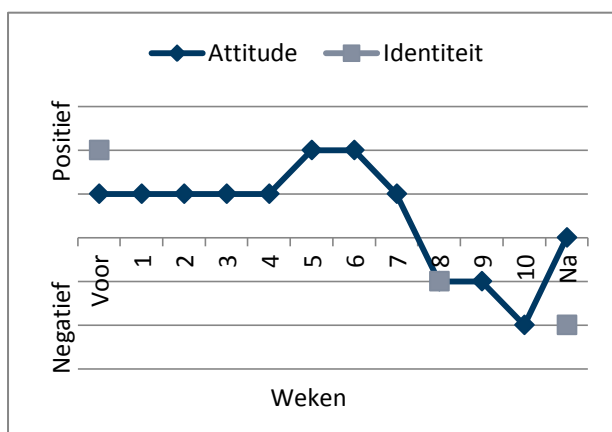
Richting curve	Reden attitude
Negatief	Veel moeite met de nieuwe werkwijzen. De wensen en verwachtingen kwamen niet uit.

Figuur 18. Curve Mette (attitude voor: 1)

“Het heeft mij ook zeker wat gebracht. Ik weet ook wel dat we met deze sessies niet alle problemen kunnen tackelen, maar nu wel met tussenstapjes. Ik vind het vaak ook nog wel heel ingewikkeld. Dat problem solve zit bijvoorbeeld nog niet helemaal in mijn systeem. Ik ben wel blij dat Meriam daar ook nog elke week tijd voor heeft in haar agenda, zodat we het blijven doen. Anders zou het wel wegzakken denk ik.”

4.3.15 Rick

Tijdens de eerste vijf weken was de curve van Rick constant. Hij gaf in het eerste interview aan dat hij niet precies wist wat de veranderingen inhielden, maar dat hij er veel van verwachtte. De eerste sessie zette hem aan het denken over wat hij eigenlijk wilde bereiken met zijn werk en wat voor hem belangrijk was. Hierdoor stond hij in het begin heel positief tegenover de mogelijkheden van de golf. Na de invoering van de capaciteitsplanning na week 5 veranderde dit echter. Hij vond het vervelend om zijn manier van werken aan te moeten passen en zich te moeten houden aan de strikte structuur van de nieuwe roosters. Dit wilde hij eigenlijk niet waardoor hij de daadwerkelijke aanpassing zo lang mogelijk heeft uitgesteld. De balans tussen privé en werk vond hij verstoord en hij zag nog niet de gewenste resultaten. Uiteindelijk gaf hij tijdens het laatste interview aan dat hij zich over zijn negatieve houding heen moest zetten en dat hij over veel elementen van de golf ook positief was, zoals de manier van oplossingen zoeken en het gevoel invloed te hebben op wat er gebeurde.



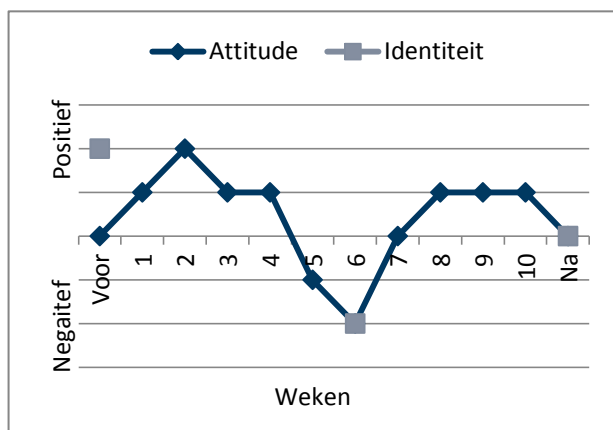
Richting curve	Reden attitude
Constant	Hoge verwachting wat betreft efficiënter werken Blij met duidelijke analyses
Dal	Tijdintensiteit was hoog Andere manier van werken werkte inefficiënt
Stijging	Inzicht in uiteindelijke meerwaarde Invloed op probleemoplossingen

Figuur 19. Curve Rick

“Voor mij persoonlijk ben ik wel bewuster geworden in bepaalde dingen. De golf heeft mij bewust gemaakt van wie ik zelf ben, wat ik wil, wat ik kan doen voor het team en wat ik wil in de toekomst.”

4.2.16 Selma

De curve van Selma verliep in eerste instantie, stijgend waarna ze een diep dal ervoer. Tijdens het eerste interview gaf ze aan positief te beginnen met de golf en dat ze zich volledig wilde inzetten. Ze verwachtte dat het qua veranderingen wel mee zou vallen, maar had wel hoge verwachtingen over de mogelijke verbeteringen. Nadat haar voorbeeld werd gebruikt tijdens een problem solve in de vierde sessie en verdraaid werd, was ze erg teleurgesteld. Dit veroorzaakte een dieptepunt in haar houding ten opzichte van de golf. Ze had het idee dat de organisatie verbeteringen had beloofd, die niet werden nagekomen. Uiteindelijk ervoer ze dat de nieuwe werkwijzen haar meer rust en structuur zouden bieden, wat zorgde voor een stijging.



Richting curve	Reden attitude
Stijging	Hoge verwachting van verbeteringen Invloed van team
Dal	Woorden werden verdraaid De belasting was hoog
Stijging	Inzicht in uiteindelijke meerwaarde Positieve ervaring door rust en structuur

Figuur 20. Curve Selma

“Ik vind het heel mooi om te zien hoe iedereen persoonlijk omgaat met de golf en dat niet iedereen tegelijk in het dal zit. Ik heb nu ook niet meer de angst dat ik niet weet wat er met me gebeurt. Dat alles heel strak zou worden met de roosters. Ik merk nu wel dat het me wat meer rust gaat geven. Ik heb ook nog best wel hoge verwachtingen van de problemen die we nog gaan oplossen.”

4.3 OVERZICHT RESULTATEN

Per werknemer zijn de redenen voor schommelingen in attitude en identiteit anders. De personal transition curve van Fisher (2012) is door de organisatie als voorbeeld gebruikt om aan te geven hoe werknemers om gaan met veranderingen. Het model gaat uit van verschillende fasen die mensen doorlopen tijdens ingrijpende veranderingen in hun leven, zoals bezorgdheid, opluchting ontkenning, angst, bedreiging, neerslachtig, hoop en vertrouwen. Vanuit de ondervonden resultaten kunnen verschillende fasen toegepast worden op de curven van werknemers uit dit onderzoek.

4.3.1 Bezorgdheid

Bezorgdheid ontstaat volgens Fisher (2012) wanneer mensen het idee hebben dat gebeurtenissen buiten hun controlegebied liggen. Werknemers hebben onvoldoende informatie om hun gedrag aan te passen aan de nieuwe organisatie.

Verskillende werknemers uit dit onderzoek maken zich voorafgaande aan de golf zorgen over de veranderingen. Het wel of niet bekwaam genoeg zijn en de hoeveelheid privé-tijd die geïnvesteerd moet gaan worden, zijn punten waar werknemers zich zorgen over maken. Albi, Jan en Evelien waren degenen die zich voorafgaande aan de golf zorgen maakten over hun identiteit en hoe deze past binnen de veranderingen. Hun identiteit werd tijdens de golf positief versterkt. De attitude wat betreft de golf eindigde in een stijgende lijn, die positief tot zeer positief uitkwam.

4.3.2 Opluchting

Opluchting ontstaat wanneer werknemers het idee hebben dat ze gehoord worden en dat hun mening gebruikt wordt. Ze zijn opgelucht dat de knelpunten die ze al enige tijd ervoeren, gaan veranderen. Dit kan zorgen voor enthousiasme ten opzichte van de veranderingen.

In de eerste weken gaven werknemers de hoop op effectiever werken als belangrijke reden om een positieve (stijgende) attitude aan te nemen ten opzichte van de veranderingen tijdens de golf. Andere redenen die werden genoemd waren: het inzichtelijk worden van huidige knelpunten en de verwachting dat bepaalde processen verbeterd zouden worden. De professionele analyses maakten de werknemers duidelijk dat er nog veel winst was te behalen wat betreft de werkwijzen in hun team. Ook in het veranderingsmodel van Fisher (2012) wordt hoop op verbeteringen en de opluchting dat er iets gedaan wordt aan de knelpunten, genoemd als redenen voor een stijgende curve.

Anke, Bjorn, Bob, Elke, Elsemieke, Ineke, Karin, Rick en Selma hadden hoge verwachtingen van de veranderingen. Ze hoopten dat het werk beter zou worden aangepakt, waardoor ze meer tijd zouden krijgen voor efficiënt werken. Ze voelden zich voorafgaande aan de golf positief in hun identiteit. Ze verwachtten geen echte moeilijkheden voor henzelf en vonden de invulling van het werk leuk.

Werknemers kunnen echter ook te hoge verwachtingen hebben, die uiteindelijk niet uitkomen. Vooral de werknemers die zich positief voelden in hun identiteit verwachtten niet al te veel moeilijkheden tijdens de golf. Door de professionele aanpak van de golf lieten verschillende werknemers hun eerste scepticisme los, waardoor hun attitude steeg. Wanneer echter bleek dat aan deze hoge verwachtingen niet kon worden voldaan, sloeg deze positieve attitude om in een negatieve en vaak een diep dal. Vanuit het model van Fisher (2012) kan dit gezien worden als de angstige en bedreigde fase.

4.3.3 Angst en bedreiging

Angst ontstaat wanneer mensen hun gedragssysteem moeten aanpassen, waardoor ze op een andere manier moeten gaan reageren. Dit heeft impact op iemands zelfperceptie. Wanneer iemand zich onzeker voelt over hoe hij of zij moet reageren in de nieuwe omgeving, kan dit als een bedreiging worden ervaren.

Bjorn, Evelien, Ineke, Marije, Rick en Selma zijn degenen met een diep dal in hun curve, die wordt veroorzaakt door de invoering van nieuwe roosters, het gevoel er alleen voor te staan en het gevoel dat de nieuwe manier van werken inefficiënt is. Het moment van het dal was verschillend, maar ze kwamen bij iedereen voor tussen week 5 en 10; na de invoering van de eerste nieuwe werkwijze.

Bjorn had problemen met de nieuwe roosters en ervoer dat hij voor langere tijd niet het werk kon doen wat hij wilde doen. Evelien had een korte dip nadat de tijdsintensiteit door de invoering van de nieuwe capaciteitsplanning haar teveel werd. Ze was verantwoordelijk voor de roosters, dus de werknemers met vragen kwamen allemaal bij haar. Ineke had het gevoel dat ze door de nieuwe werkwijzen van haar collega's er alleen voor stond. De collega's boden geen hulp meer op de momenten dat ze het bij de servicebalie erg druk had. Doordat ze de positieve gevolgen voor haar collega's inzag, kwam ze weer uit haar dip. Marije had hetzelfde gevoel, doordat ze klanten bij de servicebalie alleen te woord moest staan. De dip van Rick ontstond vanuit ergernissen over de nieuwe manier van capaciteitsplanning en time management. In de voorgaande jaren had hij een werkwijze ontwikkeld die hij voor zichzelf goed vond werken. Het veranderen naar een manier die hij niet efficiënt vond, vond hij lastig. Selma ervoer haar dip nadat ze het gevoel had dat de leidinggevende en procesbegeleider haar woorden hadden verdraaid tijdens de eerste uitleg van het probleem. Ze had het idee dat ze hun eigen doeleinden wilden halen en niet luisterden naar het team. Ze voelde zich gekwetst, omdat ze voorheen hoge verwachtingen had van de mogelijkheden tijdens de golf. Nadat de verwarring was uitgepraat en Selma een probleem mocht aandragen die wel voor het hele team gold, steeg haar houding weer tot positieve waardes.

De werknemers gaven aan dat de veranderingen niet altijd aansloten op wat ze zouden willen en wat ze verwacht hadden wat zou veranderen. De werkdruk was hoog en de nieuwe roosters werkten voor veel werknemers nog onwennig. Bjorn, Ineke, Marije, Rick en Selma voelden zich in hun identiteit bedreigd en hadden een diep dal in hun curve en een negatieve houding ten opzichte van de veranderingen.

4.3.4 Hoop en vertrouwen

Wanneer werknemers ervaren dat de nieuwe werkwijzen voordelen opleveren voor de toekomst, accepteren ze volgens het model van Fisher (2012) de veranderingen. Ze gaan ernaar handelen om de veranderingen zo goed mogelijk uit te voeren. Het naleven van de duidelijke afspraken, het efficiënter werken, het krijgen van meer verantwoordelijkheden en de verbeterde structuur in het werk en communicatie naar elkaar, waren redenen die door meerdere werknemers werden genoemd voor een positieve attitude.

4.3.5 Geen curve

Bij zeven mensen zijn geen duidelijke curven waargenomen. Bij hen bleef het start- en eindpunt van attitude gelijk. In de meeste gevallen was de houding van de werknemers zonder een curve positief met identiteitswaardes in dezelfde richting. Meerdere werknemers, zoals Anke, Bob, Elsemieke, Eva en Karin gaven voorafgaande aan de golf aan dat ze bepaalde verwachtingen hadden, die tijdens de golf zijn uitgekomen.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken, waarna aanbevelingen worden gegeven voor de toekomstige implementatie van de veranderingsgolf. De analyses die in het vorige hoofdstuk staan beschreven hebben verschillende resultaten opgeleverd, waaruit conclusies worden getrokken. Hiermee kunnen antwoorden gegeven worden op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag. Er is vastgesteld wat de redenen van werknemers zijn om te schommelen in hun attitude en identiteit. Hierdoor is een duidelijk beeld ontstaan van de mate waarin schommelingen in attitude te begrijpen zijn vanuit identiteitsbedreiging of -versterking. Er zijn meerdere analyses uitgevoerd op basis van interviews en observaties. Observaties ondersteunen, weerleggen of verduidelijken hierbij de informatie die uit de interviews zijn gehaald. In paragraaf 5.1 zal een verklaring worden gegeven voor de schommelingen in attitude van werknemers (deelvraag 1). In paragraaf 5.2 wordt de ontwikkeling van identiteit beschreven (deelvraag 2) en uiteindelijk zal paragraaf 5.3 een antwoord geven op de hoofdvraag: *In hoeverre zijn schommelingen in attitude te begrijpen vanuit identiteitsbedreiging en -versterking?* Als laatste zullen in paragraaf 5.4 aanbevelingen worden gegeven voor de organisatie.

5.1 VERKLARING SCHOMMELINGEN IN ATTITUDE

Voor de schommelingen in attitude zijn verschillende redenen te noemen, maar niet iedere werknemer veranderde zijn attitude naar gelang van tijd. Bij zeven werknemers was geen duidelijke curve waargenomen en was hun houding vooraf ongeveer gelijk aan de houding achteraf. De rest van het team had tijdens de golf zijn of haar attitude positief of negatief bijgesteld. Voor het verklaren van de schommelingen is een onderscheid gemaakt tussen de eerste vijf weken van de golf en de laatste vijf weken. Tabel 11 geeft de belangrijkste redenen weer. Aan de hand van deze informatie wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Hoe zijn de schommelingen in attitude te verklaren?*

5.1.1 Stijgende/positieve attitudecurve

Wat opvalt, is dat de positief gestemde werknemers in de eerste vijf weken vooral praatten over verwachtingen en hoop. De professionele aanpak maakte dat ook de mensen die al langer bij de organisatie werkten en die al meerdere veranderingen hadden doorgemaakt en hadden zien falen, een positieve verwachting hadden. Tijdens de eerste sessie werd duidelijk dat de teamleden tegen veel problemen aanliepen en dat ze deze graag wilden aanpakken. Dit zorgde voor een positieve attitude in de eerste weken van de golf. Ondanks dat afgelopen jaren minder grote veranderingen uiteindelijk niet hadden gewerkt, of niet goed waren doorgevoerd, begon het team met vertrouwen aan de golf. De analyses maakten duidelijk dat er nog veel punten verbeterd konden worden in het team. Voor sommigen was dit een onderbouwing voor wat ze al dachten, voor anderen was dit een eyeopener.

In week 6 tot en met 10 werd ook de hoop en verwachting op efficiënter werken als een belangrijke reden genoemd voor een positieve houding van werknemers ten opzichte van de veranderingen. Vooral in de laatste weken, nadat de nieuwe capaciteitsplanning al een paar weken was ingevoerd, werden de voordelen van de duidelijke afspraken en de structuur zichtbaar voor de

meeste werknemers. Het team ervoer dat ze minder langs elkaar heen werkten en dat ze elkaars situatie beter begrepen, doordat het tijdens de vernieuwde dagstart besproken werd. Er werd beter samengewerkt in een probleem solve en door het feedback geven.

5.1.2 Dalende/negatieve attitudecurve

Meerdere werknemers begonnen onwetend aan de golf, of lieten het op zich afkomen. Dit was vaak zo bij werknemers die al meerdere veranderingen hadden meegemaakt, waarvan de uitvoering niet werd gewaarborgd. In de eerste vijf weken zat niemand direct in een langdurige dalende curve of diepe dip. Sommige werknemers waren sceptisch over de opbrengsten van de veranderingen, maar de belangrijkste reden voor een negatieve houding was de hoeveelheid tijd die de golf in beslag nam. De werknemers moesten buiten hun werktijd terugkomen op momenten die niet voor iedereen geschikt waren. Vooral na de eerste drie sessies werd vaker gesproken over de hoeveelheid beslaglegging op tijd in combinatie met het privéleven, dan in de sessies ervoor.

Dat de golf veel tijd in beslag nam, was ook in week 6 tot en met 10 een heikel punt waar verschillende werknemers last van hadden. Vooral de sessies in de avonden werden als belastend ervaren. Mensen die de tijd als een groot nadeel ervoeren, gaven dit vaak aan voor en tijdens de sessies. Hierdoor lieten ze zich minder uit over wat ze inhoudelijk van de veranderingen vonden. Het gevoel de klanten niet goed te kunnen helpen, werd vooral genoemd in combinatie met de nieuwe capaciteitsplanning. De werkdruk was hoog en sommige werknemers vroegen zich af of de gemaakte afspraken daadwerkelijk in de toekomst nageleefd zouden worden.

Tabel 11. *Belangrijkste redenen voor een dalende of stijgende attitudecurve*

Dalende attitude	Stijgende attitude
Nodige tijdinvestering is hoog	Hoop op effectiever werken
Werkdruk is hoog	Samenwerken binnen het team werkt goed
Nieuwe manier van werken is niet fijn	Professionele aanpak/ analyses
Minder steun van collega's bij drukte	Inzicht in positieve gevolgen voor werk
Minder tijd voor goede klantgesprekken	Duidelijke meerwaarde voor team
Geen positieve gevolgen voor werk	Eigen werkzaamheden willen veranderen
Veranderingen zijn moeilijk en gaan snel	Verwachtingen komen uit
Verwachtingen kwamen niet uit	Hulp van een collega

5.2 ONTWIKKELING VAN IDENTITEIT

Door de veranderingen die de golf meebracht, werd de identiteit van de werknemers versterkt, bedreigd of bleef gelijk. Na afloop van de golf zijn vier werknemers in hun identiteit versterkt. Zes waardeerden hun identiteit gelijk en zes werknemers voelden zich na afloop in hun identiteit bedreigd. Door uit te zoeken wat hiervoor de belangrijkste redenen zijn, zal een antwoord gegeven worden op de derde deelvraag: *Hoe is de ontwikkeling in identiteit te verklaren?*

5.2.1 Identiteit versterkt

Vier werknemers zijn door de golf in hun identiteit versterkt. Wat opvalt is dat drie van de vier werknemers begonnen met een negatieve waardering van identiteit. De verhoogde waardering van identiteit werd vooral bepaald door een verhoogd gevoel van eigenwaarde. Uiteindelijk voelden alle

vier zich na de golf versterkt in hun eigenwaarde, in vergelijking met voor de golf. Hun werkzaamheden waren aangepast, waardoor ze zich prettiger voelden in hun functie. Dit leidde tot betere en meer gesprekken met klanten, betere doorgroeimogelijkheden en betere structuur in het werk. Door de veranderingen voelden werknemers zich beter op hun plek en deden ze werk wat ze belangrijk vonden en bij hen vonden passen. Hun positie in het team was verbeterd. Door en tijdens de golf hadden alle vier de werknemers zichzelf ontwikkeld tot een positie waarin ze graag wilden werken.

Bekwaamheid is een belangrijk construct voor een stijgende waardering van identiteit. Doordat de werknemers iets doen waar ze goed in zijn, versterkt dit hun identiteit. Door de mogelijkheden tijdens de golf hoefden de werknemers niet van te voren al te weten waar ze goed in waren. Ook het ontdekken dat iemand goed was in bijvoorbeeld het problem solven, of plannen en het aangrijpen en gebruiken van deze vaardigheden, had positieve invloed op de identiteit van een werknemer.

5.2.2 Identiteit gelijk

De werknemers die hun identiteit voor en na de golf gelijk waardeerden, waren over het algemeen positief. Ze gaven aan dat ze de veranderingen op zich af lieten komen en dat ze zich niet te veel zorgen maakten. Binnen de organisatie zijn afgelopen jaren meerdere veranderingsmethodes doorgevoerd die niet opgepakt bleven. Hierdoor lieten ze zich door de huidige veranderingsgolf niet van de wijs brengen. De werknemers die hun identiteit vooraf en achteraf gelijk waardeerden, voelden zich niet zo snel bedreigd in hun identiteit. Ze maakten zich geen zorgen over de moeilijkheid, of dat de veranderingen niet pasten bij hun werkzaamheden.

5.2.3 Identiteit bedreigd

Zes werknemers voelden zich in hun identiteit bedreigd. Allen waardeerden in eerste instantie hun identiteit positief. Ze verwachtten veel van de veranderingsgolf en het verbeteren van hun eigen situatie. Voorafgaande aan de golf voelden ze zich goed en gewaardeerd in hun functie. Vijf van de zes werknemers gaven tijdens het tweede interview aan dat ze de nieuwe regels (nog) niet konden naleven en dat ze de nieuwe werkwijzen niet bij hen vonden passen. De regels werden te streng ervaren, ofwel de klanten moesten op een manier geholpen worden die ze niet vonden passen. Uiteindelijk was de waardering van eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid van de vijf werknemers negatief. Doordat de verwachtingen niet uitkwamen en het naleven van de nieuwe regels moeilijk was, werden de werknemers in hun identiteit bedreigd.

5.3 ATTITUDE VERKLAART VANUIT IDENTITEIT

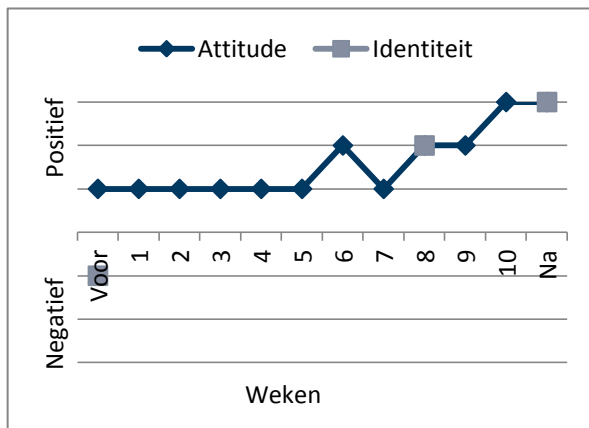
Het ervaren van identiteitsbedreiging en het vormen van een attitude begint al na de eerste communicatie over de aankomende veranderingen. De eerste informatie zorgt ervoor dat werknemers een bepaalde houding aannemen. In dit onderzoek is gekeken naar hoe deze gevormde attitude verklaart kan worden vanuit een bedreigde of versterkte identiteit. Dit proces kan binnen enkele seconden en onbewust gebeuren. Niet elke werknemer is zich continu bewust van de waarde die hij of zij geeft aan zijn identiteit. Echter zodra eigenwaarde, continuïteit, onderscheidenheid of bekwaamheid in het geding komen, kan dit leiden tot identiteitsbedreigende ervaringen. Dit uit zich

in een negatievere attitude ten opzichte van de veranderingen. Per werknemer zijn de redenen voor schommelingen in attitude en identiteit anders. Enkele structuren zijn te herkennen die antwoord geven op de hoofdvraag: *In hoeverre zijn schommelingen in attitude te begrijpen vanuit identiteitsbedreigingen?*

5.3.1 Conclusie 1: versterkte identiteit, stijgende attitude

Ten eerste kan gesteld worden dat werknemers die zich in hun identiteit versterkt voelen, degenen zijn met een stijgende attitudecurve vanaf de implementatiefase. Zodra de voordelen duidelijker worden, zoals het efficiënter werken en het naleven van afspraken, wordt de tijdintensiteit minder als last ervaren. Een voorafgaande negatieve identiteit gaat niet gepaard met een negatieve attitude. Er zijn verwachtingen wat betreft de potentie van de veranderingen, maar de algemene houding is open. Vooral vanaf de implementatiefase is te zien dat de attitude stijgt bij de werknemers waarvan de identiteit versterkt. Het positieve effect voor attitude wordt tewerkgesteld door een versterkte identiteit. Doordat de identiteit in eerste instantie niet positief gewaardeerd wordt, pakken de werknemers de dingen op die ze interessant vinden. Hierdoor sluit uiteindelijk het werk beter aan (eigenwaarde), blijft de basis van activiteiten hetzelfde (continuïteit) voelen de werknemers zich gewaardeerd (onderscheidendheid) en doen ze iets wat ze goed kunnen (bekwaamheid).

Conclusie 1: Een versterking in identiteit gaat gepaard met een stijgende attitude curve. Hierbij wordt geen diep dal ervaren.

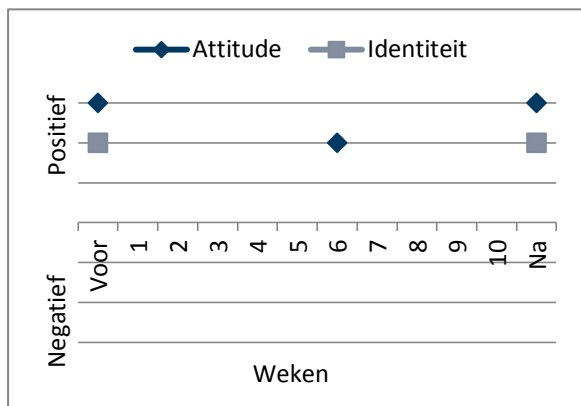


Figuur 21. Voorbeeldcurve Jan: versterkte identiteit, stijgende attitude

5.3.2 Conclusie 2: Gelijkblijvende identiteit, geen getoonde attitudecurve/ gelijkblijvende attitude

Ten tweede kan gesteld worden dat de werknemers die een gelijke waarde hebben van hun identiteit, deze positief waarderen. Er is geen duidelijke attitudecurve waargenomen tijdens de observaties. Een mogelijke reden hiervoor is dat de werknemers al meerdere veranderingen hebben meegemaakt en het deze keer rustig tegemoet zien. Ze blazen niet zo hoog van de toren en laten de veranderingen op zich afkomen, zonder zich zorgen te maken over hun eigen positie en functie. Ze doen gewoon mee in alle sessies en hebben verder niet veel commentaar. De verwachtingen die werknemers met een gelijkblijvende identiteit voorafgaande aan de golf aangaven te hebben, worden achteraf bevestigd.

Conclusie 2: De werknemers die zich niet bedreigd of versterkt voelen in hun identiteit, blijven gelijk in hun attitude ten opzichte van de veranderingen, zonder dat ze een attitudecurve tonen.

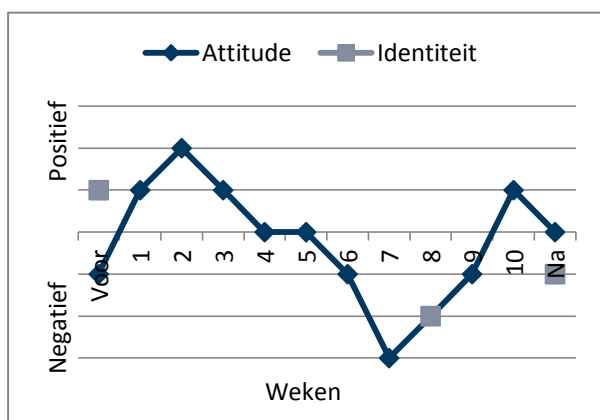


Figuur 22. Voorbeeldcurve Karin: *Gelijkblijvende identiteit, geen getoonde attitudecurve/gelijkblijvende attitude*

5.3.3 Conclusie 3: Bedreigde identiteit, dalende attitudecurve/diep dal in attitude

Ten derde kan gesteld worden dat werknemers die zich in hun identiteit bedreigd voelen, zich positief waarderen in de mate van eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid voorafgaande aan de golf. Bij deze werknemers wordt een diep dal waargenomen in hun attitudecurve. De hoge verwachtingen die de werknemers voorafgaande aan de golf hebben, komen niet allemaal uit. Zodra hun verwachtingen niet kloppen en ze zich in hun identiteit bedreigd voelen, vermindert hun attitude ten opzichte van de golf. De werknemers moeten op een andere manier werken, wat ze niet prettig vinden. Het naleven van de nieuwe werkwijzen kan als lastig ervaren worden wat zorgt voor verminderde waardering in bekwaamheid en daardoor een dalende attitude. Uiteindelijk komen alle werknemers uit hun dal en wordt hun attitude positief bijgesteld. Het inzicht in positieve gevolgen voor het werk en voor het team en de verbeterde samenwerking binnen het team zijn de belangrijkste redenen om de attitudecurve te laten stijgen.

Conclusie 3: De werknemers met een bedreigde identiteit ervaren een diep dal in hun attitude ten opzichte van de veranderingen. De voorafgaande verwachtingen zijn hoog, die niet allemaal uit komen. De voorafgaande waardering van identiteit is positief, maar doordat ze zich door de veranderingen minder bekwaam en minder prettig in hun functie voelen, ervaren ze een bedreiging in hun identiteit.



Figuur 23. Voorbeeldcurve Bjorn: *Bedreigde identiteit, dalende attitude curve/diep dal in attitude*

5.3.4 Antwoord op hoofdvraag: In hoeverre zijn schommelingen in attitude te begrijpen vanuit identiteitsbedreiging en -versterking?

De werknemers die voorafgaande aan de golf hun identiteit niet positief waarderen, gebruiken de mogelijkheden tijdens de golf om deze te versterken. Ze laten zichzelf meer zien en zorgen ervoor dat ze de opdrachten goed uitvoeren. De werknemers die zich in hun identiteit versterkt voelen, zijn bekwaam in bepaalde onderdelen van de veranderingsgolf wat ze aan het team kunnen uitdragen. Door deze versterking in identiteit is de curve van de werknemer, na de ervaring bekwaam te zijn, stijgend.

Een bedreiging van de identiteit van werknemers verklaart een negatieve en dalende attitude ten opzichte van de veranderingen. Een bedreiging van identiteit komt vooral voor bij werknemers die hun identiteit voorafgaande aan de golf positief waarderen. De bedreiging zorgt voor een diep dal in de attitudecurve op het moment dat verwachtingen niet of anders uitkomen. Voornamelijk het gevoel niet bekwaam te zijn in wat de nieuwe werkwijzen van de werknemer vraagt, zorgt voor een daling in de attitudecurve. Voorafgaande aan de golf schatten deze werknemers hun bekwaamheid juist hoog in. Hulp van een collega, of het inzicht dat de nieuwe werkwijzen voor andere collega's goed werken, helpt de werknemers om weer uit het dal te komen.

Een werknemer die voorafgaande aan veranderingen zijn identiteit positief waardeert en die aangeeft een positieve houding te hebben ten opzichte van de veranderingen, kan dus alsnog in een diep dal terecht komen. De werknemer moet zijn identiteit aanpassen en vindt dit lastig. Voorafgaande aan de golf kan iemand aangeven en overtuigd zijn dat hij positief is ten opzichte van de gevolgen voor het werk, de voordelen voor de organisatie, de aanpak in vergelijking met voorgaande veranderingen, de noodzaak van de verandering en dergelijke, maar zodra hij of zij zich bedreigd voelt in eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid, of bekwaamheid, zal een daling plaatsvinden in de attitudecurve. Andersom is ook het geval. Een werknemer die zich voorafgaande aan de golf negatief waardeert in eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid, kan zich door de veranderingen versterken, waardoor de attitudecurve stijgt.

5.4 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven voor de uitvoering van de veranderingsgolf. Er wordt advies gegeven om de belangrijkste redenen voor een positieve attitude te onderbouwen en de redenen voor een negatieve attitude te beperken.

5.4.1 Scherpstellen op verwachtingen

Het niet uitkomen van verwachtingen die passen bij iemands identiteit spelen een belangrijke rol in het dalen van de attitudecurve. Leidinggevend en procesbegeleiders zouden waakzaam moeten zijn voor de werknemers die voorafgaande aan de golf een positieve houding en hoge verwachting van veranderingen hebben. Deze eerste positiviteit kan door een bedreiging van identiteit alsnog omslaan in een dip in de attitudecurve. Hoge verwachtingen die niet uitkomen en waarbij werknemers een bedreiging in hun identiteit ervaren, zorgen voor een negatieve houding.

Vanaf week 5 komt een dip in de attitudecurve voor bij verschillende werknemers. Als de werknemers hun verwachtingen van de veranderingen in week 3 uiten, kunnen de leidinggevend

en procesbegeleiders hierop beter inspelen. Tijdens de golf wordt er weinig aandacht besteed aan de verwachtingen die de werknemers hebben en wat ze via collega's op andere kantoren te weten zijn gekomen over de uitvoering van de veranderingen. Na de analyses zijn de verwachtingen bij veel werknemers hoog. Leidinggevende en procesbegeleiders zouden deze verwachtingen in de gaten kunnen houden en als deze te hoog worden, bijstellen door het erover te hebben. Echter zullen tijdens veranderingen sommige verwachtingen altijd tegenvallen. Duidelijkere doelstellingen kunnen er wel voor zorgen dat de verwachtingen beter aansluiten bij de daadwerkelijke veranderingen.

5.4.2 Richten op bekwaamheid en talent

Voordat een dip wordt ervaren in de attitude van werknemers, is het voor een leidinggevende en procesbegeleider aan te raden te focussen op het verbeteren van de bekwaamheid en te richten op het talent van de werknemer. Dit kan bevorderd worden door de werknemer opdrachten te laten uitvoeren die goed aansluiten bij zijn vaardigheden. Zodra hij uiteindelijk het gevoel heeft bekwaam te zijn in de nieuwe werkwijzen, zal zijn attitude ten opzichte van de veranderingen stijgen. Een werknemer in een dip voelt zich minder bekwaam en heeft hierdoor meer bevestiging nodig dat hij of zij de veranderingen kan doorvoeren. Een extra opdracht of taak kan dit stimuleren, waardoor nieuwe talenten ontwikkeld kunnen worden.

5.4.3 Samenwerking

Een goede samenwerking met collega's is voor werknemers reden om te stijgen in attitude. Ook het inzicht in de meerwaarde die de veranderingen hebben voor anderen, zorgt voor een positievere attitude. Door het ervaren van hulp van een collega stijgt de attitude van de hulpvragende, maar ook de waardering van de identiteit van de helper. De hulpvragende voelt zich niet alleen gelaten in zijn problemen en de helper voelt zich bekwaam in wat hij of zij doet. Andersom is echter ook het geval. Door het verminderen van mogelijke hulp van collega's ervaren werknemers negatievere gevolgen voor het werk en daardoor een negatievere attitude ten opzichte van de veranderingen. Dit kan voorkomen worden door de werknemers momenten te bieden waarop ze hulp van een collega krijgen. Er kan een soort buddysysteem ontstaan, waarbij de werknemers openlijk elkaar hulp vragen en bieden. Dit kunnen vaste momenten in de week zijn waarop werknemers elkaar roulerend helpen met uiteenlopende onderwerpen en vraagstukken.

5.4.4 Borging, resultaten zichtbaar maken

Er zijn afgelopen jaren veel veranderingen bedacht en geïmplementeerd, die niet blijvend zijn doorgevoerd. Door de professionele aanpak, de hoeveelheid geld die is besteed en het betrekken van de werknemers, waren de verwachtingen van de veranderingsgolf hoog. Ook de mensen die eerst sceptisch waren, hebben de opdrachten positief opgepakt. *'Dit wordt zo professioneel aangepakt, zo heb ik het nog nooit gezien. Dat maakt mij wel optimistisch'* aldus Bjorn.

De golf is door veel werknemers positief ervaren, maar over de borging blijven ze sceptisch. De werknemers hebben van collega's op andere kantoren gehoord dat de nieuwe werkwijzen niet meer gevolgd worden. Er is veel geld en tijd geïnvesteerd in de implementatie, waarna de organisatie moet bewijzen dat ze de blijvende uitvoering belangrijk vindt. Uiteindelijk hebben ongeveer 1/3 van de werknemers aan het einde van de golf een matig positieve houding ten opzichte van de veranderingen. Ze zien en ervaren nog niet genoeg concrete voordelen. Het is van belang om deze werknemers te laten inzien dat het werk dat ze op de nieuwe werkwijzen doen, effect heeft.

Voorafgaande aan de golf moeten alle werknemers tijdschrijven, dit zou na de golf terug kunnen komen, zodat deze metingen met elkaar vergeleken kunnen worden. De winst door de golf wordt daarmee inzichtelijker, waarmee voordelen duidelijker worden.

5.4.5 Borging, informatie uitwisselen met andere kantoren

De borging is voor de organisatie van groot belang. Er zijn echter al verschillende kantoren voorgegaan waar de veranderingen niet zijn vastgehouden. Omdat de nieuwe werkwijzen organisatiebreed ingevoerd moeten worden, zou tussen kantoren niet te veel verschil moeten zitten in de borging. Werknemers van verschillende kantoren zouden op een vaste dag in de week elkaar, bijvoorbeeld een kwartier, kunnen bellen met de vraag; hoe houden we vast wat we hebben geleerd? Tijdens dit moment kan allerlei informatie uitgewisseld worden over hoe het gaat met de nieuwe werkwijzen, wat de werknemers lastig vinden, hoe de ander iets zou doen en waar ze elkaar mee kunnen helpen. Doordat werknemers, die elkaar in de meeste gevallen niet kennen, 15 minuten in de week bellen om elkaar te helpen, worden ze scherp gehouden op de borging en het belang van de nieuwe werkwijzen.

6. DISCUSSIE

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is er gaandeweg veel geleerd over de bestaande literatuur, de gebruikte methodes en de mogelijke interpretaties van de analyses. Dit hoofdstuk geeft een terugblik op de ontwikkeling van dit onderzoek. Niet alles ging zonder slag of stoot en daarom wordt in paragraaf 6.1 ten eerste terug gekeken op het theoretisch kader en de gehanteerde literatuur. In paragraaf 6.2 wordt een terugkoppeling gemaakt naar het onderzoeksproces. Hierbij wordt kritisch gekeken naar de keuze van het meetinstrument, het opstellen van de constructen en de analyses. In paragraaf 6.3 komt de bruikbaarheid van het onderzoek aan bod en als laatste worden in paragraaf 6.4 suggesties gegeven voor vervolgstudies.

6.1 THEORETISCH KADER

Tijdens het bestuderen van de theorie was het belangrijk om eerst basiskennis te vergaren over het onderwerp identiteit, identiteitsbedreigingen, attitudes en veranderingen. De kennis en wetenschappelijke literatuur over hoe werknemers omgaan met veranderingen is groot en vaak gericht op de reductie van weerstand. Dit onderzoek naar de attitude van werknemers gaat uit van beide mogelijkheden; zowel een positieve attitude als een negatieve attitude. Er werd dus geen focus gelegd op het negatieve, waardoor de grote hoeveelheid beschikbare kennis over de weerstand tegen veranderingen niet altijd bruikbaar was. Nadat het onderzoeksgebied duidelijk was afgebakend, werd er meer gebruik gemaakt van hoogwaardige literatuur. Hiermee is uiteindelijk een theoretisch kader neergezet waarin basiskennis over identiteit en de attitude ten opzichte van veranderingen is vastgelegd. Kennis over identiteitsbedreigende factoren en factoren die te maken hebben met de attitude ten opzichte van veranderingen zijn verder uitgelicht.

Uit het theoretisch kader blijkt dat wetenschappers de factoren die de mate waarin mensen zich in hun identiteit bedreigd voelen, op verschillende manieren in kaart brengen (Breakwell, 1993; Eilam & Shamir, 2005; Vignoles *et al.*, 2008; Petriglieri, 2011; Shilling *et al.*, 2011). Ze zijn het eens met de stelling dat een bedreiging in identiteit schade kan toebrengen aan de huidige identiteit van een werknemer. Onderzoekers gaven aan dat de mate van overeenkomst in identiteit tijdens een periode van veranderingen, kan bepalen in hoeverre weerstand geboden wordt (Eilam & Shamir, 2005; Murtagh & Uzzell, 2012; Schilling *et al.*, 2011). In dit onderzoek werd een focus gelegd op attitude, om de richting van de houding van werknemers open te laten voor onderzoek. Zo kon achterhaald worden of een versterking in identiteit positieve invloed heeft op de attitude. Er is niet verder onderzocht welk gedrag hier uit voortkomt en of dit bestaat uit een scheiding tussen weerstand en support, zoals uit eerder onderzoek gedacht werd. Van Dijk en van Dick (2009) stelden dat weerstand tegen veranderingen gezien kan worden als beschermingsstrategie om een positieve identiteit te behouden. Uit het huidige onderzoek kan gesteld worden dat een dalende attitude vaak voortkomt uit een verminderde waardering van bekwaamheid. Zodra werknemers weer meer het gevoel krijgen dat ze bijvoorbeeld de nieuwe werkwijzen door de veranderingen goed kunnen uitvoeren, stijgt hun attitude. Vanuit de conclusies uit dit onderzoek kan dus ook gesproken worden van een soort beschermingsstrategie. Werknemers willen de waardering van identiteit hoog houden, anders daalt hun attitude ten opzichte van de veranderingen.

In het theoretisch kader wordt de attitude van mensen ten opzichte van een verandering ingedeeld in twee soorten reacties; cognitieve en affectieve reacties. De cognitieve reacties bevatten de ideeën of informatie over het onderwerp, de verwachte gevolgen voor het werk en de meerwaarde van de veranderingen voor de organisatie. De affectieve reacties bevatten de negatieve of positieve emoties die de veranderingen oproepen. Dit mogelijke onderscheid in reacties is gebruikt voor het opstellen van het codeerschema om de attitude te bepalen. Verder in het onderzoek is dit verschil losgelaten in verband met de complexiteit van het onderwerp.

Oreg (2003) heeft vastgesteld dat leeftijd en ervaring van invloed zijn op het omgaan met veranderingen door werknemers in een organisatie. Oudere werknemers vinden het over het algemeen lastiger om met veranderingen om te gaan, dan jongere. De werknemers die in het verleden negatieve ervaringen hebben gehad met veranderingen, zijn moeilijker te overtuigen van de meerwaarde dan de werknemers met geen of goede ervaring. In dit onderzoek zijn de leeftijd en lengte van dienstverband meegenomen als variabelen voor de resultaten. In de conclusies is hier echter niet diep op ingegaan. Het falen van eerdere verbetermethodes werd wel aangegeven als reden om voorafgaande aan de golf geen hoge verwachtingen te hebben. Er is echter focus gelegd op de invloed van ervaren identiteitsbedreiging en de redenen voor een bepaalde richting in de attitudecurve, dan de lengte van het dienstverband of leeftijd.

Dit onderzoek is dus ingegaan op een specifiek en onderontwikkeld onderdeel in de literatuur en theorieën over veranderingen. Vanuit attitude wordt gedrag verwacht die positieve of negatieve effecten hebben op het borgen van veranderingen binnen de organisatie.

6.2 ONDERZOEKSPROCES

Tijdens het onderzoeksproces zijn keuzes gemaakt die bepalend zijn geweest voor de uitvoering van het onderzoek. De ontwikkeling van de constructen, de interviewopzet en de codeerschema's zijn gebaseerd op kennis uit de literatuur. In de literatuur werd echter gebruik gemaakt van verschillende constructen om de identiteit en de eventuele ervaren identiteitsbedreiging vast te stellen. Uiteindelijk is gekozen voor vier constructen: eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid en bekwaamheid, om de waarde van identiteit te bepalen. Dit heeft te maken met de focus op het bepalen van waardering van iemands identiteit en de identiteitsbedreiging. Breakwell (1993) heeft aan de hand van deze vier constructen de identity process theory opgesteld, waarbij ze identiteit beschrijft als een dynamisch product. Deze vier factoren worden door meerdere onderzoekers gebruikt (Murtagh & Uzzell, 2012; Vignoles *et al.*, 2006) om identiteitsbedreigingen in kaart te brengen die resulteren in weerstand. In het huidige onderzoek zijn de constructen gebruikt om aan de hand van duidelijk beschreven factoren, de waardering van identiteit in verloop van tijd vast te stellen.

Gedurende de golf leerden de werknemers nieuwe werkwijzen, maar ook een nieuwe 'taal' met begrippen over de veranderingsgolf die voor een buitenstaander niet snel te begrijpen zijn. De onderzoeker begon voorafgaande aan de golf op hetzelfde kennisniveau over de veranderingen als de werknemers. Dit had als voordeel dat het niet moeilijk was om de werknemers te begrijpen en er geen woorden werden geïnterpreteerd vanuit de kennis over de veranderingsgolf. Gedurende de golf heeft de onderzoeker alle begrippen en methodes geleerd, waardoor het uiteindelijk lastiger werd om de invulling van de golf duidelijk en wetenschappelijk te vertalen voor lezers zonder kennis over de gebeurtenissen tijdens de golf.

6.3 BRUIKBAARHEID ONDERZOEK

In dit onderzoek is voorafgaand aan de dataverzameling en invulling van de resultaten geen onderscheid gemaakt tussen negatieve of positieve attitude. Het onderzoeksveld van veranderingen was vooral gericht op negatieve emoties en gedragingen van mensen, waardoor weinig onderzoek is gedaan naar de factoren die de attitude bepalen, met daaruit voortkomend gedrag. Tegenwoordig wordt weerstand steeds vaker positiever en als onderdeel van een succesvolle verandering beschouwd, waardoor het onderscheid tussen weerstand en veranderbereidheid kleiner wordt. Met dit onderzoek is een stap gezet om de factoren die de attitude van werknemers ten opzichte van veranderingen bepalen in kaart te brengen. Het ervaren van een bedreigde of versterkte identiteit is een eerste determinant.

De kwalitatieve methodes zorgen voor rijke data die inzicht geven in een onderontwikkeld gedeelte van de literatuur. De constructen geven houvast tijdens het interpreteren van de hoeveelheid gegevens. Door gebruik te maken van verschillende methodes die elkaar aanvullen, is uiteindelijk een rijke set data ontstaan vanuit een specifiek onderzoeksgebied.

De resultaten die verkregen zijn in dit onderzoek zijn bruikbaar voor vervolgstudie of voor het implementeren van nieuwe toepassingen. De interviews zijn uitgewerkt en geanalyseerd en te gebruiken voor vervolgonderzoek of onderbouwing van bestaande ideeën. Het is uniek dat tijdens dit onderzoek gedurende het hele veranderingsproces observaties zijn verricht en interviews voorafgaande en na de golf zijn afgenomen. Het kost veel tijd om een onderzoek zo grondig aan te pakken en de mogelijkheden zijn niet altijd voorhanden. Tijdens deze studie is veel tijd gestoken in het observeren en interviewen van werknemers. Dit is uiteindelijk de kwaliteit van het onderzoek ten goede gekomen.

6.4 SUGGESTIES VOOR VERVOLGSTUDIES

Met dit onderzoek is een eerste stap gezet in onderzoek in hoeverre de attitude van werknemers ten opzichte van de veranderingsgolf kan worden verklaart vanuit de waardering eigenwaarde, continuïteit, onderscheidendheid, bekwaamheid en de ervaren identiteitsbedreiging of -versterking. Vanuit de opgedane kennis zijn suggesties te geven voor vervolgstudies.

De uitvoer van het onderzoek liep parallel met de golf van veranderingen. Voor een vervolgstudie is het interessant te onderzoeken hoe het in de toekomst, bijvoorbeeld een half jaar of een jaar na de golf, met het team is gesteld. Het is belangwekkend om te achterhalen in hoeverre de werknemers die in dit onderzoek zijn gecategoriseerd, een zelfde indeling laten zien nadat de veranderingen een bepaalde periode zijn ingevoerd.

Het is interessant om een paar maanden na het eindigen van de golf, vervolginterviews te houden om te achterhalen hoe het met de identiteit van de werknemers is gesteld. Vanwege de hoeveelheid tijdbesteding was het huidige onderzoek na de laatste interviewronde afgelopen. Voor een vervolgstudie is het een idee om onderzoek te doen in hoeverre schommelingen in attitude en identiteit zich ontwikkelen tot praktisch gedrag na de golf. Wellicht zijn degenen met een diep dal in hun attitudecurve, ook degenen die snel terugvallen op hun oude werkwijzen. Wellicht niet. Het onderzoek zou meer focus kunnen leggen op de gedragsintenties van de werknemers, zoals Bovey en Hede (2001a, 2001b) beschrijven met hun matrixmodel, waarbij een duidelijker onderscheid kan worden gemaakt tussen affectieve en cognitieve reacties.

Uit de conclusies van dit onderzoek bleek dat de werknemers die gelijk blijven in identiteit, geen curve laten zien. Vervolg onderzoek zou dieper kunnen ingaan op de oorzaken voor deze conclusie. Voor alle drie de gecategoriseerde groepen zou onderzoek naar de achterliggende gedachte een mogelijkheid zijn. Een bijkomend nadeel is echter dat altijd eerst in kaart moet worden gebracht of, en in welke mate, iemand zich in zijn identiteit bedreigd of versterkt voelt. Dit maakt het onderzoek tijdintensief.

LITERATUUR

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations, 46* (6) 681-703. Doi: 10.1177/001872679304600601.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Journal, 14*(1) 20–39. Doi: 10.5465/AMR.1989.4278999.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3) 325–374. Doi: 10.1177/0149206308316059.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative research*. Londen: SAGE publications Ltd.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science, 46*(4) 500-531. Doi: 10.1177/0021886310367944.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001a). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7) 534-548. Doi: 10.1108/EUM0000000006166.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001b). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal, 22*(8) 372-382. Doi: 10.1108/01437730110410099.
- Breakwell, G. M. (1993). Social representations and social identity. *Papers on Social Representations, 2*(3) 198-217.
- Breakwell, G. M. (2010). Resisting representations and identity processes. *Papers on Social Representations, 19*(1) 1-11.
- Brown, J. D. & Marshall, M.A. (2006). The three faces of self-esteem. In: Kernis, M. H. (red.), *Self-Esteem issues and answers – a sourcebook of current perspectives*. New York: Psychology Press.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Eilam, G. & Shamir, B. (2005). Organizational change and self-concept threats: A theoretical perspective and a case study. *Journal of Applied Behavioral Science, 41*(4) 399–421. Doi: 10.1177/0021886305280865.
- Elrod, P. D. & Tipett, D. D. (2002). The 'death valley' of change. *Journal of Organizational Change Management, 15*(3) 273-291. Doi: 10.1108/09534810210429309.
- Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management, 28*(4) 370-383. Doi: 10.1016/j.ijproman.2010.02.004.
- Fisher, J. M. (2012). *Personal transition curve – the stages of personal change and introduction to personal construct psychology*. Verkregen via: <http://www.businessballs.com/personalchangeprocess.htm>.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review, 33*(2) 362-377. Doi: 10.5465/AMR.2008.31193235.

- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1) 24-36. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.10.002.
- George, M., Rowlands, D., & Kastle, B. (2012). *Wat is Lean Six Sigma? – Sneller en slimmer werken met beter resultaat*. Zaltbommel: Thema.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2) 398-506. Doi: 10.1037/0021-9010.91.2.498.
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications of core self-evaluations for changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21(4) 331-341. Doi: 10.1016/j.hrmr.2010.10.003.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94(1) 177-195. Doi: 10.1037/a0013214.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(8) 8-32. Doi: 10.1177/1534484304273818.
- Mael, F. & Ashford, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2) 103-123. Doi: 10.1002/job.4030130202.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Van Delft, H. C. P. A. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1) 59-80. Doi: 10.1080/00909889409365387.
- Mruk, C. J. (2006). Defining self-esteem: An often overlooked issue with crucial implications. In: Kernis, M. H. (red.), *Self-Esteem issues and answers – a sourcebook of current perspectives*. New York: Psychology Press.
- Murtagh, N., Gatersleben, B., & Uzzell, D. (2012). Self-identity threat and resistance to change: Evidence from regular travel behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 32(4) 318-326. Doi: 10.1016/j.jenvp.2012.05.008.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4) 680-693. Doi: 10.1037/0021-9010.88.4.680.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1) 73-101. Doi: 10.1080/13594320500451247.
- Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2) 337-349. Doi: 10.1037/a0021100.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2012). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4) 461-524. Doi: DOI: 10.1177/0021886310396550.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4) 641-662. Doi: 10.5465/amr.2009.0087.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4) 783-794. Doi: 10.5465/AMR.2000.3707722.

- Schilling, A., Werr, A., Gand, S., & Sardas, J. (2011). Understanding professionals' reactions to strategic change: The role of threatened professional identities. *The service industries Journal*, 32(8) 1229-1245. Doi: 10.1080/02642069.2010.531269.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3) 239-253. Doi: 10.1016/S0263-2373(01)00021-4.
- Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3) 322-331. Doi: 10.1016/j.scaman.2011.05.004.
- Van Dijk, R. & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2) 143-163. Doi: 10.1080/14697010902879087.
- Vignoles, V. L., Chrysoschoou, X., & Breakwell, G. M. (2002). Evaluating models of identity motivation: Self-esteem is not the whole story. *Self and Identity*, 1(3) 201- 218. Doi: 10.1080/152988602760124847.
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2) 308-333. Doi: 10.1037/0022-3514.90.2.308.
- Vignoles, V. L., Manzi, C., Regalia, C., Jemmolo, S., & Scabini, E. (2008). Identity motives underlying desired and feared possible future selves. *Journal of Personality*, 76(5) 1166-1200. Doi: 10.1111/j.1467-6494.2008.00518.x.

BIJLAGEN

BIJLAGE I:	Interviewschema 1
BIJLAGE II:	Interviewschema 2
BIJLAGE III:	Codeerschema waardering van identiteit
BIJLAGE IV:	Codeerschema attitude
BIJLAGE V:	Resultaten per werknemer

CD

BIJLAGE VI:	Uitgewerkte interviews ronde 1
BIJLAGE VII:	Uitgewerkte informele interviews
BIJLAGE VIII:	Uitgewerkte interviews ronde 2
BIJLAGE IX:	Veldjournalen
BIJLAGE X:	Observatie analyseschema

BIJLAGE I: INTERVIEWSCHEMA 1

Deel A. Introductie
 Welkom/Voorstellen
 Duur
 Opname

Deel B.

I. Verwachting

- 1) Wat weet je allemaal al over CE?
 Wat komt er allemaal op je af?
 Wat denk je dat er gaat gebeuren?
- 2) In hoeverre heb je er al wat over gehoord?
 Hoe is bij andere districten opgepakt?
- 3) Wat verwacht je dat leuke dingen zullen zijn?
- 4) Wat zullen minder leuke dingen zijn?
- 5) In hoeverre wordt er binnen het team al gepraat over CE?
 Op wat voor manier?

II. Eigenwaarde

- 6) Hoe is nu je huidige werksituatie?
- 7) Wat vind je van je werkzaamheden?
 Hoe is je relatie met collega's?
 Heb je plezier in je werk?
- 8) Hoe praat je met anderen over je werk? Bijvoorbeeld op een feestje?

III. Continuïteit

- 9) Wat denk je dat er zal veranderen tijdens en na CE?
- 10) Hoe heeft dit invloed op je werk?
 Is dat positief of negatief?

IV. Onderscheidendheid

- 11) Wat wordt er van jou verwacht tijdens CE?
- 12) Wat wordt jouw rol tijdens het project?
 Wat vind je hiervan?
- 13) Hoeveel input denk je bij te kunnen gaan dragen aan de CE sessies? (bekwaamheid)
- 14) In hoeverre voel je je gemotiveerd om aan de slag te gaan met CE? (bekwaamheid)
- 15) In hoeverre heb je een bepaalde rol in het team?
 Wat vind je hiervan?

V. Bekwaamheid

- 16) Hoe moeilijk denk je dat CE gaat worden om in te voeren?
 Denk je dat je het kan?
- 17) Hoeveel aandacht/hulp denk je nodig te gaan hebben?
- 18) Wat staat er verder voor aankomende tijd op de agenda met betrekking tot CE?

Deel C. Demografische gegevens

- 1) Leeftijd
- 2) Geslacht
- 3) Tijd werkzaam

BIJLAGE II: INTERVIEWSCHEMA 2

Deel A.

Informeel begin

Opname

Deel B.

I.

- 1) Hoe heb je afgelopen periode ervaren?
- 2) Welke impact heeft CE op jouw werk?
- 3) Hoe is door CE jouw werk veranderd?
- 4) Wat zijn voor jou persoonlijk voordelen en nadelen?

II.

- 5) Hoe heb je de golf (de afgelopen 13 weken) ervaren?
- 6) Hoe ziet jouw curve eruit?
- 7) In hoeverre heb je soms last ervaren van CE?
Hoe zie je dat nu?
Heeft dat het proces bepaald?

III.

- 7) In hoeverre vind je dat CE succesvol is uitgerold in jullie team?
- 8) In hoeverre denk je dat CE positieve gevolgen heeft voor de organisatie?
- 9) In hoeverre vond je CE noodzakelijk?

IV.

- 10) In hoeverre is jouw positie in het team door de golf veranderd?
Wat vind je daarvan?
- 11) Wat was jouw rol tijdens de opdrachten en golf van CE?
- 12) In hoeverre heb je het idee dat je alles kan zeggen?
- 13) Hoe is de sfeer nu in het team?

V.

- 14) In hoeverre heb je het idee dat je je hebt ontwikkeld afgelopen weken?
- 15) Wat heb je geleerd?
- 16) In hoeverre vind je dat je aan de eisen van CE kunt voldoen?
- 17) In hoeverre denk je dat het idee van continu verbeteren uitgevoerd zal blijven?
- 18) In hoeverre denk je dat je zelf invloed op deze veranderingen zal blijven kunnen uitoefenen?
- 19) Hoe ziet aankomende tijd er verder uit?

Deel C.

Bedanken

Informeel afsluiting

BIJLAGE III: CODEERSHEMA WAARDERING VAN IDENTITEIT

Construct	Omschrijving	Signaalwoorden
Eigenwaarde	Het gevoel van eigenwaarde is de motivatie om een positieve visie over iemand zelf te behouden of te vergroten	Uitspraken over iemands functie en werkzaamheden <ul style="list-style-type: none"> - Prettig gevoel in functie - Kan dingen doen die hij wil doen - Vind dit werk belangrijk/onbelangrijk - Passende inhoud van het werk - Veranderingen in gevoel eigenwaarde
Continuïteit	Het gevoel van continuïteit verwijst naar de motivatie om belangrijke persoonlijke aspecten van de identiteit te handhaven gedurende de veranderingen	Uitspraken over de positieve of negatieve veranderingen voor zichzelf <ul style="list-style-type: none"> - Zin/geen zin in de verandering - Wat anders zou moeten - Wat hetzelfde moet blijven - Goede huidige bezigheden - Benieuwd naar wat beter kan - Gevolgen van veranderingen voor werkzaamheden
Onderscheidendheid	Een gevoel van onderscheiding ten opzichte van andere mensen wat ervoor zorgt dat unieke elementen van iemands identiteit naar voren kunnen komen	Uitspraken over rol <ul style="list-style-type: none"> - Positie in team - Positie tijdens en na de golf - Gevoel belangrijk te zijn binnen het team - Gevoel goed bezig te zijn - Andere aanpak/visie dan anderen - Bepaalde taken anders/beter ingedeeld dan anderen - Het gevoel zichzelf te kunnen zijn tijdens het werk
Bekwaamheid	Het behouden en verhogen van het gevoel van competentie en controle	Uitspraken over ervaren controle en moeilijkheid van uitvoeren <ul style="list-style-type: none"> - Snelheid van oppakken verandering - (Verwachte) moeilijkheid - Effect eigen bijdrage - Eigen invloed om verandering goed te laten verlopen - Gevoel aan de eisen van de lean methode te kunnen voldoen - Veranderingen om werk goed uit te kunnen voeren

BIJLAGE IV: CODEERSHEMA ATTITUDE

Construct	Subconstruct	Omschrijving
Positieve attitude	Gevolgen voor werk	Eigen situatie willen veranderen Geloof in persoonlijke voordelen
	Emoties	Verandering roept positieve emoties op bij de medewerker De veranderingen worden positief ervaren De opdracht is leuk
	Meerwaarde organisatie	Geloof in mogelijkheden van succesvolle invoering door organisatie/ management Positief vergelijk met vorige veranderingen Geloof in voordelen voor organisatie Positieve verwachtingen
	Betrokkenheid	Positief/neutraal over persoonlijke inspanningen Falen betekent nadelige kosten Verplichting naar organisatie Tijd vrij maken is noodzakelijk Verandering is noodzakelijk
Negatieve attitude	Gevolgen voor werk	Eigen situatie willen behouden Twijfel aan persoonlijke voordelen
	Emoties	Verandering roept negatieve emoties op bij de medewerker De veranderingen worden negatief ervaren De opdracht is niet leuk
	Meerwaarde organisatie	Twijfel aan succesvolle invoering door organisatie/management Negatief vergelijk met vorige veranderingen Twijfel aan voordelen voor organisatie Negatieve/geen verwachtingen
	Betrokkenheid	Negatief over persoonlijke inspanningen Verandering kost te veel geld Verandering kost teveel vrije tijd Verandering is niet noodzakelijk

BIJLAGE V: RESULTATEN PER WERKNEMER

Albi

Tabel 5.1 Redenen voor waardering identiteit Albi

Albi	Waardering identiteit voor (-1)	Waardering identiteit na (1)
Eigenwaarde	Ze wil liever gewoon haar werk doen en met klanten in gesprek zijn dan alle dingen eromheen. Die horen echter bij het werken anno nu.	-1 Ze is blij dat door de capaciteitsplanning dingen inzichtelijk zijn geworden en aangepakt. Eerder had ze geen tijd om doelstellingen te behalen omdat ze vooral bezig was met andere taken. Dat is nu aangepast. 1
Continuïteit	Ze zou liever haar taken anders indelen, zodat ze meer met de klant in gesprek is in plaats van post, service en binnenloop.	-1 De borging is nu heel belangrijk. 1
Onderscheidendheid		0 Ze wil zich als adviseur graag bezig houden met klanten. Hiervoor wordt nu meer structuur wordt geboden. 1
Bekwaamheid	Ze is niet heel bang dat het moeilijk wordt tijdens de golf. Ze doet hoe dan ook gewoon mee.	0 De aanpak van de problem solves vindt ze soms nog wel lastig. Helemaal nadat een collega een heel goed voorbeeld heeft gegeven. Daar kreeg ze het wel even benauwd van. De lean methode omvat heel veel en het is best pittig om alle elementen goed door te blijven zetten. -1

Tabel 5.2 Redenen voor attitudecurve Albi

Albi	Attitude week 1 t/m 5 Van omhoog naar omlaag (-1, 0, -1)	Attitude week 6 t/m 10 Stijgend (-1, 2)
Gevolgen voor werk	Ze hoopt dat ze door de lean methode wat effectiever kan werken.	^ Eerder had ze geen tijd om doelstellingen te behalen omdat ze vooral bezig was met andere taken. Dat is nu aangepast. ^
Emoties		> Ze voelde zich meteen prettig bij de nieuwe roosters en de capaciteitsplanning en heeft daardoor geen dal in de curve ervaren. >
Meerwaarde organisatie		> Ze hoopt en verwacht dat de nieuwe werkwijzen opgepakt blijven. Het is een stuk professioneler aangepakt dan de voorgaande projecten. >
Betrokkenheid	De ontwikkelingen in de bank kosten veel tijd waardoor parttime werken lastig is. De golf kost veel tijd en vooral met kleine kinderen maakt dat het soms lastig combineren is.	v Ze vindt de gedetailleerdheid soms een beetje doorslaan en het kost (te) veel tijd. v

Anke

Tabel 5.3. Redenen voor waardering identiteit Anke

Anke	Waardering identiteit voor (3)		Waardering identiteit na (2)	
Eigenwaarde	Ze heeft eerder een golf meegemaakt en voelt zich heel gemakkelijk erbij dat ze het nu weer meemaakt.	1	Al met al hebben de veranderingen haar veel opgeleverd qua feedback geven, werkstructuur en de tijdsindeling.	2
Continuïteit	Het team werkt in haar ogen al efficiënt, maar als het een en ander gaat veranderen, vind ze dat alleen maar positief.	1	Ze wil wel graag nog verder groeien en de nieuwe werkwijzen doorzetten. De borging vindt ze heel belangrijk.	1
Onderscheidendheid	Het team is hecht, maar ze ervaart geen bepaalde rol.	2	Ze vindt het team heel sterk samen.	1
Bekwaamheid	Het verwacht dat de periode voor haar dit keer minder vermoeiend zal worden omdat ze alles al een keer gehad heeft.	3	Iedereen is goed bezig en ze merkt al verbeteringen. Soms was het wel een kwestie van omschakelen en wennen.	2

Tabel 5.4. Redenen voor attitudecurve Anke

Anke	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 2	Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 3
Gevolgen voor werk	Het zal gaan om continu verbeteren voor jezelf, de klant, systemen en de manier van werken. Ze verwacht dat het alleen maar positief zal kunnen uitpakken voor haar zelf en het team.	Het team is een stuk sterker geworden. De dingen die opgepakt zijn, zijn goed voor haar persoonlijk, maar ook voor het hele team. Er is meer structuur, feedback geven gaat beter en er wordt meer gecommuniceerd.
Emoties		Ze vindt dat er een goede start is gemaakt en heeft niet echt negatieve punten op te noemen. Een dip heeft ze ook niet echt ervaren.
Meerwaarde organisatie		De borging is nu wel een belangrijk punt. Anders zal iedereen snel weer op de oude manier van werken terugvallen. Dit is zichtbaar gebeurd bij teams die al eerder met de lean implementatie zijn begonnen.
Betrokkenheid	Ze heeft een golf al een keer meegemaakt bij een ander district in een andere functie, maar verwacht niet al te veel verschil met de vorige keer.	

Bjorn

Tabel 5.5 Redenen voor waardering identiteit Bjorn

Bjorn	Waardering identiteit voor (1)		Waardering identiteit na (-1)	
Eigenwaarde	Hij kan kritisch zijn, maar doet naar zijn idee wel zijn werk goed. Dat wordt niet altijd gewaardeerd.	0	De lean implementatie duwt hem nu in een korset met regels, waardoor hij gaat steigeren. Hij vindt niet alle afspraken 100% haalbaar. Hij vindt niet alles interessant en pakt de dingen eruit die hij wel leuk vindt.	-1
Continuïteit	Hij wil wel dingen aan gaan pakken, want er zijn nog genoeg dingen die beter kunnen.	1	De borging is belangrijk, maar volgens hem zou het goed zijn om de afspraken soms ook een beetje losser te laten.	0
Onderscheidendheid	De nieuwe generatie weet niet genoeg over het reilen en zeilen van de bank. Hij kijkt heel anders tegen bepaalde zaken aan dan de rest van het team.	1	Kritische noten worden niet gemeld of geaccepteerd. Hij verpakt zijn kritiek nu positief, maar heeft het nog wel. Hij ervaart een bepaalde mate van censuur.	-1
Bekwaamheid	Hij werkt al lang bij de bank en is 50+ dus hij vindt het zelf lastig om met alle snelle veranderingen mee te gaan.	-1	Doordat hij anders is opgevoed binnen de bank heeft hij moeite met het strakke schema van de capaciteitsplanning.	-1

Tabel 5.6 Redenen voor attitudecurve Bjorn

Bjorn	Attitude week 1 t/m 5 Van omhoog naar omlaag (-1, 2, 0)		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (0, -3, 0)	
Gevolgen voor werk	De aanpak punten waar ze als team tegenaan liepen worden inzichtelijk en de aanpak is professioneler dan alle voorgaande projecten die niet werkten. Dit stemt hem hoopvol.	^	Door de capaciteitsplanning konden klanten niet op tijd ingepland worden en heeft hij te weinig tijd voor gesprekken.	v
Emoties	De eerste opdrachten vind hij leuk omdat hij verwacht dat er daadwerkelijk iets met de input gedaan wordt.	^	Totdat de nieuwe roosters ingevoerd werden was hij positief, daarna niet meer.	v
Meerwaarde organisatie	Hij vraagt zich af in hoeverre de lean implementatie bedoeld is om de organisatie echt beter te maken of alleen om de kosten te drukken.	v	De golf kost de organisatie veel tijd en geld. Uiteindelijk is hij over het algemeen wel enthousiast en gelooft hij dat het zeker wat gaat opleveren. Of de opbrengsten voldoende zijn om de kosten eruit te halen weet hij niet. Dat gaat nog een hele tijd duren.	>
Betrokkenheid	De golf kost veel tijd en geld. Hij gebruikt vooral de kennis en vaardigheden die voor hem interessant zijn.	v	Hij moest het naar eigen zeggen gewoon even ondergaan. Uiteindelijk vindt hij het meevallen en professioneel qua opzet.	^

Bob

Tabel 5.7 Redenen voor waardering identiteit Bob

Bob	Waardering identiteit voor (1)		Waardering identiteit na (3)	
Eigenwaarde	Het vindt zijn werk leuk, maar begint wel een beetje uit te kijken op de functie.	-1	Tijdens de golf is hij gewisseld van functie waardoor hij nu nog meer mogelijkheden krijgt om met klanten in gesprek te gaan en datgene te doen wat hij leuk vindt.	2
Continuïteit	Hij wil zich verder ontwikkelen en ziet met de lean implementatie hierin een kans. Hij hoopt dat zijn taken anders worden en dat hij meer in de verkoop kan gaan.	2	Hij wil graag carrière maken en doorgroeien.	1
Onderscheidendheid	Hij is de JAN in het team en heeft al meerdere projecten gedaan. Hij ziet voor zichzelf ook wel een rol.	1	Hij zit in de verbetergroep focusklanten en daarin heeft hij gemerkt dat hij meer inzet toont dan de rest.	1
Bekwaamheid	Hij houdt van veranderen, dus is daar ook wel veel mee bezig en verwacht hier verder geen moeilijkheden in.	2	Hij heeft de nieuwe werkwijzen snel opgepakt en heeft het idee dat hij dingen veel grondiger aanpakt.	2

Tabel 5.8 Redenen voor attitudecurve Bob

Bob	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 2	Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 3
Gevolgen voor werk	Hij hoopt dat voor de inhoud van zijn functie het e.e.a. veranderd zodat hij meer met klanten in gesprek kan.	Hij heeft al echt verbeteringen gemerkt voor hem zelf en het team.
Emoties	Hij is heel benieuwd naar wat de lean implementatie gaat brengen.	
Meerwaarde organisatie	Hij verwacht dat ze efficiënter zullen gaan werken en met betere klanten om tafel komen. Er is al veel veranderd afgelopen jaren en hij vraagt zich wel af of het opgepakt blijft.	Hij is heel positief over de golf en wat het allemaal oplevert.
Betrokkenheid	Er zijn al goede stappen ondernomen, dus het is even de vraag wat nog beter kan. Het gaat in ieder geval veel tijd en energie kosten.	Hij wil graag carrière maken, dus de tijdinvestering hoort erbij.

Elke

Tabel 5.9 Redenen voor waardering identiteit Elke

Elke	Waardering identiteit voor (1)		Waardering identiteit na (2)	
Eigenwaarde	Ze is veel bezig met administratie en heeft het vaak druk.	-1	Het heeft haar wel rust gebracht in de agenda.	1
Continuïteit	Als haar baan verandert, vindt ze dat niet erg. Ze wil best mee doen aan alle veranderingen, maar ze heeft het ook druk en veel werk wat voor gaat.	1	Ze is niet iemand die meteen heel enthousiast is voor veranderingen en liet het lange tijd op haar afkomen. Uiteindelijk vond ze het duidelijker worden.	0
Onderscheidendheid	Ze zou liever wat meer onderdeel zijn van het team, want dat gevoel heeft ze nu nog niet. Ze heeft het vaak te druk hiervoor.	0	Als specialist hoeft ze zich nog niet heel strak aan de nieuwe capaciteitsplanning te houden en dat doet ze dan ook niet.	2
Bekwaamheid	Discipline vindt ze lastig, dus daar verwacht ze moeilijkheden mee krijgen.	-1	Ze vindt discipline heel belangrijk want dat is iets wat ze ook heel lastig vindt.	0

Tabel 5.10 Redenen voor attitudecurve Elke

Elke	Attitude week 1 t/m 5 Van omhoog naar omlaag (0, 1, -1)		Attitude week 6 t/m 10 Van omhoog naar constant (-1, 1, 1)	
Gevolgen voor werk	Misschien dat haar baan anders wordt ingevuld door het gericht werken met focusklanten, maar dat vindt ze niet erg.	>	De nieuwe werkwijzen bieden haar structuur die ze nodig heeft en zorgen dat ze bepaalde werkzaamheden niet zomaar doet. Ze had verwacht dat de impact wat groter zou zijn. Het is vooral een manier van werken die anders is.	^ v
Emoties	De uitkomsten van de inzichtelijke analyses shockeerden haar. Vooral de hoeveelheid klantencontact. Dit maakt dat ze het belang van veranderen inziet.	^	Ze is niet echt in een dip terechtgekomen, waarschijnlijk omdat ze zich ook een beetje heeft kunnen onttrekken aan de drukte van de golf.	>
Meerwaarde organisatie	Ze heeft het idee al eerder een gelijksoortige verandering te hebben meegemaakt; vooral het tijdschrijven.	>	De toekomst moet uitwijzen of de veranderingen herhaald blijven worden. Het team pakt het wel goed op en dat doet haar goed. De veranderingen hadden wat concreter en strakker gemogen.	>
Betrokkenheid	Ze wacht het af en gaat ondertussen verder met haar werk. Ze vindt dat de golf veel tijd in beslag neemt en vooral 's avonds is dit vervelend i.v.m. kinderen.	v	Ze heeft soms het idee dat ze achter de veranderingen aanhobbelt, omdat ze wat meer tijd nodig heeft.	v

Elsemieke

Tabel 5.11 *Redenen voor waardering identiteit Elsemieke*

Elsemieke	Waardering identiteit voor (2)	Waardering identiteit na (2)
Eigenwaarde	Ze is blij met haar functie. Ze wil ook niet perse veranderen van functie, maar vindt het fijn dat ze nog kan ontwikkelen en staat wel open voor verbeteringen.	2 De invulling van het werk is wat anders geworden en er ligt nu ook meer verantwoordelijkheden bij het team.
Continuïteit	Ze vindt het belangrijk dat de organisatie niet stilstaat en dat iedereen meegaat in veranderingen.	1 Ze staat heel open voor veranderingen en pakt het snel op.
Onderscheidendheid	Ze vindt het niet vanzelfsprekend dat over 5 jaar haar baan nog bestaat, dus ze moet wel onderscheidend zijn.	0
Bekwaamheid	Ze laat het allemaal op haar afkomen. Ze is er wel nog heel positief over en ziet er niet tegenop.	0 Ze moet nog wel een beetje uitzoeken hoe alles werkt omdat ze veel gemist heeft, maar het gaat haar op zich goed af. Ze ziet vooral de uitdaging.

Tabel 5.12 *Redenen voor attitudecurve Elsemieke*

Elsemieke	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 2	Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 2
Gevolgen voor werk	Ze weet dat er bepaalde processen makkelijker zullen worden en laat het voor de rest op haar af komen.	Ze ervaart vooral voordelen. De invulling van het werk is wat anders geworden en er ligt nu ook meer verantwoordelijkheden bij het team.
Emoties	Ze gaat er heel open en positief in en heeft zich niet echt voorbereid of ingelezen.	Ze is heel positief over de veranderingen die zijn ingevoerd, ook al is ze veel afwezig geweest.
Meerwaarde organisatie	Ze weet dat er bepaalde processen makkelijker zullen worden en laat het voor de rest op haar af komen.	Op andere kantoren zijn de veranderingen al snel afgezwakt en dat vindt ze wel heel erg jammer en tijd/geld verspilling. De borging is belangrijk. De golf heeft een hoop geld en tijd gekost, maar ze verwacht wel dat het in hun team opgepakt blijft.
Betrokkenheid	De organisatie staat nooit stil, dus ze vindt je moet kunnen veranderen als je er wil blijven werken.	Ze is 4 weken weggeweest, maar zorgde wel dat ze weer bijgepraat werd en pakt de nieuwe werkwijzen snel op. Ze wil een actieve rol spelen bij de problem solve sessies, want dit vindt ze belangrijk.

Eva

Tabel 5.13 Redenen voor waardering identiteit Eva

Eva	Waardering identiteit voor (0)		Waardering identiteit na (-1)	
Eigenwaarde	Klanten zijn niet altijd even aardig, maar ze vindt het belangrijk om goed te helpen. Haar werk is druk maar leuk en het team vindt ze samen heel sterk.	1	Ze vindt het erg dat de bank niet in elk kantoor dezelfde lijn trekt. Klanten verwachten dingen die ze niet altijd kan waarmaken. Als blijkt dat haar functie ophoudt, gaat ze opzoek naar iets anders. De organisatie moet dan maar met een goede regeling komen.	-1
Continuïteit	Ze verwacht dat de golf bedoeld is er om mensen kwijt te kunnen. Ze is niet zeker of haar baan blijft bestaan.	-1	Ze heeft al meerdere veranderingen meegemaakt en ziet de lean implementatie ook niet als het laatste. Waarschijnlijk zal de organisatie er over 5 jaar totaal anders uitzien en is alles geautomatiseerd.	-1
Onderscheidendheid	Collega's waarderen haar en vragen om hulp, maar voor de organisatie voelt ze zich een nummer.	0	Ze is heel meegaand en heeft de golf over haan heen laten komen.	0
Bekwaamheid	Er vinden binnen de organisatie altijd veel veranderingen plaats die elkaar snel opvolgen. Ze vindt dit soms wel lastig.	-1	Ze probeert de dingen mee te doen en als het even niet lukt, zegt ze dat en neemt ze het mee als leermoment.	0

Tabel 5.14 Redenen voor attitudecurve Eva

Eva	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 0	Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 0
Gevolgen voor werk	Er zal efficiënter met tijd om gegaan worden, maar hoe dat uitpakt voor de klant moet ze nog even zien.	De agenda's zijn nu strak gepland en dat is vooral voordelig voor de rest van het team. Niet zozeer voor haar functie.
Emoties	Er moet zo efficiënt mogelijk met klanten omgegaan worden, met zo weinig mogelijk werknemers.	Collega's weten waar ze aan toe zijn, maar voor haar voor is het nog minder duidelijk.
Meerwaarde organisatie	Er wordt al heel veel gedaan om de organisatie te verbeteren. Ze is benieuwd wat de meerwaarde van de lean methode uiteindelijk zal zijn.	Op langere termijn kan pas gezegd worden wat de nieuwe werkwijzen gebracht hebben. Daar is het nu nog te vroeg voor. Teams van andere districten zijn al snel afgeweken van de vernieuwde werkwijzen.
Betrokkenheid	De hoeveelheid tijd die de sessies kosten is lastig te combineren met het privéleven. De organisatie denkt hier vaak te makkelijk over.	Ze vindt dat de golf heel intensief is geweest en belastend op vrije dagen.

Evelien

Tabel 5.15 Redenen voor waardering identiteit Evelien

Evelien	Waardering identiteit voor (-1)		Waardering identiteit na (3)	
Eigenwaarde	Ze heeft het idee dat de golf heel veel privé tijd gaat kosten en dat ze daardoor niet alles kan doen wat ze wil.	-2	Capaciteitsmanagement vindt ze geweldig en past helemaal bij haar taak als planner. Ze houdt van structuur en dat bieden de nieuwe werkwijzen. Haar drukte wordt nu ook beter erkend.	2
Continuïteit	De ervaring heeft geleerd dat een nieuwe manier van werken weer snel teruggedraaid kan worden.	0	Ze wil zorgen voor de borging.	1
Onderscheidendheid	Ze wil graag de roosters goed gepland hebben en pakt dingen graag grondig aan.	0	Ze zal zelf scherp blijven en heeft een rol in het team om anderen daar ook op attent te maken. Ondanks dat mensen met veel vragen bij haar kwamen, voelt ze zich ook gewaardeerd.	2
Bekwaamheid	De bank gaat er heel snel vanuit dat iedereen tijd heeft, maar ze vindt de combinatie van golf en thuis vervelend. Verder verwacht ze niet dat het moeilijk wordt.	0	Ze is de planner van het team en daarom heeft ze de roosters snel onder controle.	2

Tabel 5.16 Redenen voor attitudecurve Evelien

Evelien	Attitude week 1 t/m 5 Van omhoog naar omlaag (-1, 0, -1)		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (-1, -2, 1)	
Gevolgen voor werk	Uiteindelijk zal door de nieuwe werkwijze rust gebracht worden in de agenda.	^	Ze is verantwoordelijk voor de roosters en vindt de capaciteitsplanning geweldig. De lean methode brengt uniformiteit en duidelijkheid wat ze fijn vindt.	^
Emoties	De golf kost veel tijd en de sessies lopen vaak uit.	v	De golf kost heel veel tijd en omdat zij de roosters maakt, komen mensen met vragen bij haar. Dat geeft extra druk.	v
Meerwaarde organisatie	Uiteindelijk zullen ze door de nieuwe werkwijzen efficiënter gaan werken, maar er zijn al vaker veranderingen geweest die snel verwaterden.	>	De lean methode maakt inzichtelijk met hoeveel mensen minder de bank af kan. Dat is iets voor de toekomst. De borging is een kritisch punt en is heel belangrijk, want het moet nog wel vanzelf gaan lopen.	>
Betrokkenheid	Het kost allemaal heel veel privé tijd. Verhouding werk en privé wordt steeds kleiner.	v	Behalve met de capaciteitsplanning doet ze met de andere aspecten van de golf niet zoveel. Het kost allemaal heel veel tijd.	v

Ineke

Tabel 5.17 Redenen voor waardering identiteit Ineke

Ineke	Waardering identiteit voor (2)		Waardering identiteit na (-1)	
Eigenwaarde	Ze is altijd trots geweest op de bank en haar werk. Ze weet dat haar functie langzaam gaat verdwijnen, maar dit is ook haar laatste jaar dus vindt ze het niet zo heel erg.	2	Ze kan de klanten niet altijd meteen op een goede manier helpen omdat ze nog zoekende is hoe het nieuwe werken werkt. Ze wordt daar dan ook een beetje chagrijnig van.	-1
Continuïteit	Binnen de bank moet je mee met veranderingen, dus doet ze dat ook. Veranderen houdt de hersenen actief.	1	De veranderingen komen veel meer uit het team zelf waardoor ze het ook sneller opgepakt.	1
Onderscheidendheid	Ze is de oudste in het team en ze weet heel veel over standaard dingen. Ze ervaart hierin wel een speciale rol.	1	Door de nieuwe werkwijzen heeft ze wel het gevoel dat ze gesteund wordt in wat ze beslist en dat er op den duur meer duidelijkheid komt.	1
Bekwaamheid	De golf zal inspannend worden, maar ook een uitdaging. Als ze niet mee kan komen met de veranderingen kan ze altijd bij haar collega's terecht.	0	Ze vindt de drukte aan de balie lastig te combineren met de veranderingen. Voor anderen die rood zijn is het fijn, maar dat ervaart zij nog niet.	-2

Tabel 5.18 Redenen voor attitudecurve Ineke

Ineke	Attitude week 1 t/m 5 Van omlaag naar omhoog (2, -1, 1)		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (1, -2, 1)	
Gevolgen voor werk	Als alles uitgevoerd wordt zoals beloofd vind ze de lean implementatie wel heel erg gaaf.	^	Ze staan voor bij de balie nu alleen en ze moeten bij drukte zelf mensen opzoeken. Dat werkt nog niet altijd prettig. Ze kan nog niet alle klanten op een goede manier helpen.	v
Emoties	Ze vindt het leuk om de veranderingen in haar laatste nog mee te maken.	^	Ze heeft het gevoel dat ze teveel moeten doen in weinig tijd. De veranderingen gaan snel en de druk is hoog.	v
Meerwaarde organisatie	Ze verwacht dat er door de nieuwe werkwijzen efficiënter gewerkt zal worden.	>	Ze vindt het een heel mooi systeem, omdat nu inzichtelijk wordt wat al een lange tijd gedacht werd. Het werken is gestructureerder en duidelijker, maar ze ziet vooral voordelen voor anderen. Door de capaciteitsplanning wordt er efficiënter gewerkt.	^
Betrokkenheid	Het kost veel tijd en de ingeplande uren zijn niet handig.	v	Ondanks de werkdruk die de golf oplegt, is ze geen enkele sessie afwezig geweest.	>

Jan

Tabel 5.19 Redenen voor waardering identiteit Jan

Jan	Waardering identiteit voor (-1)		Waardering identiteit na (+3)	
Eigenwaarde	Hij voelt zich jong en onervaren, waardoor hij verwacht dat zijn bijdrage in de sessies klein zal zijn.	0	Hij is tweede ambassadeur geworden en vindt de nieuwe werkwijzen heel erg leuk.	2
Continuïteit	Hij staat wel open voor veranderingen en heeft het idee dat er nog veel winst te behalen valt.	1	Hij nam alle sessies serieus en vond het heel erg leuk. Hij wil ervoor zorgen dat de lean methode gewaarborgd blijft door het team aan te sporen de vaardigheden te blijven gebruiken.	1
Onderscheidendheid	Hij noemt zichzelf geen veranderingsbeest en laat zich niet snel op de voorgrond zien.	-1	Hij heeft zich ontpopt tot dé probleem solver van het team en benoemd tot tweede ambassadeur. Hij merkte dat hij er goed in was en zijn rol in het team veranderde. Hij kwam veel meer op de voorgrond.	3
Bekwaamheid	Hij heeft wat moeite met structuur en verwacht dat hij wat meer zal moeten vragen dan de rest. Hij krijgt wel de ruimte van collega's.	-1	Zijn vaardigheden groeiden sneller en verder dan de rest.	3

Tabel 5.20 Redenen voor attitudecurve Jan

Jan	Attitude week 1 t/m 5 Constant positief 1		Attitude week 1 t/m 5 Stijgend positief 3	
Gevolgen voor werk	Hij is open en onwetend met de golf begonnen en weet niet wat hij moet verwachten.	>	De afspraken die tijdens de golf zijn gemaakt bieden duidelijkheid voor zijn werk.	^
Emoties	Hij vindt de opdrachten en analyses interessant en leuk.	^	Het team werkte al goed, maar de lean implementatie heeft wel een bijdrage geleverd aan het versterken ervan.	^
Meerwaarde organisatie	Hij gaat er vanuit dat het team effectiever met tijd leert omgaan.	^	Alle aspecten van de golf hebben een positieve invloed op de organisatie.	^
Betrokkenheid	Hij vindt het niet erg om voor de sessies terug te komen naar kantoor, want de tijdinvestering hoort er nu eenmaal bij.	>	Het oppakken van de problem solves gaat hem heel goed af, beter dan dat hij had verwacht en hij vindt het heel erg leuk. Hij vindt het leuk om als dé probleem solver van het team een extra bijdrage te leveren.	^

Karel

Tabel 5.21 Redenen voor waardering identiteit Karel

Karel	Waardering identiteit voor (0)		Waardering identiteit na (1)	
Eigenwaarde	Het aantal doorverwijzingen naar hypotheke is minimaal, terwijl hij het leukst vindt om klanten direct advies te geven.	-2	Veel taken die er bij komen zijn niet altijd leuk en hij ervaart nog steeds weinig doorverwijzingen naar wonen.	0
Continuïteit	Hij hoopt door de nieuwe werkwijzen meer tijd te krijgen voor goed advies, maar heeft ook al meerdere veranderingen meegemaakt die niet hebben gewerkt. Hij laat de golf op zich afkomen.	2	Voor hem mag er nog meer veranderen. De goede klant komt alsnog niet bij hem aan tafel.	1
Onderscheidendheid	Hij is een van de ouderen in het team. Hij vindt hypotheke een apart specialisme.	0		
Bekwaamheid	Hij vindt het een kwestie van doen.	0	Hij zit in een verbetergroep en heeft een probleem opgelost. Hij wil anderen helpen de lean methode te blijven toepassen.	1

Tabel 5.22 Redenen voor attitudecurve Karel

Karel	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 1		Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 1	
Gevolgen voor werk	Hij verwacht wel dat er tijdswinst te behalen is.	^	Hij vindt zijn werk drukker lijken dan de tijd voor de golf, in plaats van dat ze efficiënter werken.	v
Emoties			Hij heeft bij zichzelf geen curve ervaren.	>
Meerwaarde organisatie	Hij vindt het een gemis dat er vooraf zo weinig bekend is over de inhoud van de golf.	>	Hij vindt het idee van de lean methode heel goed, maar heeft in de afgelopen jaren ook al veel meer veranderingsprojecten meegemaakt die er op lijken en die ook goed waren, maar die niet gewaarborgd bleven.	>
Betrokkenheid	Hij is benieuwd en gaat er open in.	>	Daar wil hij er extra voor waken en zichzelf inzetten om de nieuwe werkwijzen te borgen.	^

Karin

Tabel 5.23 Redenen voor waardering identiteit Karin

Karin	Waardering identiteit voor (2)		Waardering identiteit na (2)	
Eigenwaarde	Ze heeft wel het idee dat ze het team goed kan helpen. Deze voorbeeldfunctie vindt ze heel leuk.	1	De structuur in haar werk geeft haar nu meer lucht. Ze is zich ervan bewust geworden dat ze voorheen haar werk niet goed indeelde en dat nu alles veel tijd kan opleveren.	2
Continuïteit	Ze hoopt dat ze er qua efficiëntie en tijdmanagement veel aan zal hebben.	1	Het ad hoc werken doet ze niet meer en dat is fijn en geeft rust.	1
Onderscheidendheid	Ze had zichzelf aangemeld als ambassadeur en is het uiteindelijk ook geworden.	2	Als ambassadeur heeft ze geprobeerd collega's die in een dip zaten er uit te praten. Ze heeft wel het idee dat het haar rol is om ook scherp te blijven op dat de veranderingen geborgd blijven.	2
Bekwaamheid	Ze verwacht niet al te veel moeilijkheden.	2	Ze is in bepaalde dingen nog niet zo goed als zou moeten (feedback verloopt bijvoorbeeld nog niet helemaal natuurlijk) maar daar is ze wel mee bezig.	1

Tabel 5.24 Redenen voor attitudecurve Karin

Karin	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 3		Attitude week 6 t/m 10 Geen curve 3	
Gevolgen voor werk		>	Ze heeft meer structuur in haar werk, waardoor ze meer lucht ervaart.	^
Emoties		>	Ze heeft afgelopen periode als heel positief ervaren waar ze veel aan heeft gehad.	^
Meerwaarde organisatie	Het gaat om verbeteringen voor de klant en personeel. Ze verwacht dat ze zelf en als team veel aan de lean implementatie gaan hebben en dat het vooral een heel leuke periode gaat worden.	^	Ze merkt dat er stappen zijn gemaakt binnen het team die direct resultaat opleveren. Alle sessies hebben een duidelijke meerwaarde Ze is echter nog wel sceptisch over de borging wat een uitdaging is voor haar zelf en het team.	^
Betrokkenheid	Het is een pittige periode en de sessies kosten veel tijd, maar omdat ze nu al de meerwaarde er van inziet heeft ze dat er voor over.	^	Ze heeft het idee dat het de tijdinvestering waard is geweest.	^

Marije

Tabel 5.25 Redenen voor waardering identiteit Marije

Marije	Waardering identiteit voor (2)		Waardering identiteit na (-1)	
Eigenwaarde	Ze heeft veel taken en doet afwisselend werk. De collega's waarderen haar.	2	Ze voelt zich voor soms wel alleen en in de steek gelaten. De taken van de anderen zijn afgebakend, dus er wordt minder snel door collega's geholpen aan de balie wanneer het druk is.	-1
Continuïteit		1	Het contact met de klant is enorm veranderd. Klanten worden minder snel geholpen en meer gemigreerd naar het internet.	1
Onderscheidendheid	De servicemedewerkers werken heel hard. Als er iemand niet is, wordt dat in het hele team gevoeld.	1		-1
Bekwaamheid		0	De hulp die voorheen geboden werd, gebeurt nu niet meer. Ze vindt het lastig om zich hier aan te houden.	-1

Tabel 5.26 Redenen voor attitudecurve Marije

Marije	Attitude week 1 t/m 5 Van omlaag naar omhoog (0, -1, 0)		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (0, -2, 1, 0)	
Gevolgen voor werk	Ze heeft geen idee wat de veranderingen inhouden of wat het gaat betekenen. Ze laat het volledig op haar afkomen.	>	Voor de anderen in het team hebben de veranderingen rust gebracht en zijn de taken duidelijker geworden. Voor haar is het nu lastiger om mensen te vinden die kunnen inspringen. Ze ziet positieve gevolgen voor de toekomst. Op den duur zullen mensen meer rood krijgen. Nu is het echter nog lastig plannen.	v ^
Emoties	Ze laat het heel erg op haar afkomen.	>		>
Meerwaarde organisatie	Verwachting is positief.	>	Uiteindelijk zullen meer gesprekken met betere klanten plaatsvinden en zal het afwegen tegen de kosten en de stress die het heeft gekost. Ook zullen ze zelf voor de borging moeten waken, maar nadat iedereen er zoveel tijd in heeft gestoken moet dat goed komen.	^
Betrokkenheid	Het is teveel om allemaal goed te kunnen doen.	v	De tijdintensiteit valt haar zwaar. Ze heeft al veel veranderingen meegemaakt en hoopt dat de lean methode wat meer oplevert.	v

Mette

Tabel 5.27 Redenen voor waardering identiteit Mette

Mette	Waardering identiteit voor (1)		Waardering identiteit na (-2)	
Eigenwaarde	Ze had graag van te voren wat meer informatie gehad. Ze heeft nu geen idee wat er gaat gebeuren.	-2	Ze is onzeker over de nieuwe manier van werken. Het bellen in blokken vindt ze wel heel fijn.	-1
Continuïteit		0	Ze wil graag de klanten snel en goed antwoord geven, maar capaciteitsplanning maakt dat dit niet altijd kan.	-1
Onderscheidendheid	Het team werkt goed. Ze is op de achtergrond, maar voelt zich daar goed bij.	1	Ze zal niet de voortrekker zijn van de kar om de lean methode te borgen, maar wil wel meedenken en doen.	-1
Bekwaamheid	Ze hoopt en verwacht wel een bijdrage te kunnen leveren aan de golf al wordt de periode wel heel druk.	1	Uiteindelijk ziet ze de voordelen wel, maar het is voor haar nu nog hard werken om boven water te blijven. Hier heeft ze last van. Ze is onzeker of ze het wel goed doet.	-2

Tabel 5.28 Redenen voor attitudecurve Mette

Mette	Attitude week 1 t/m 5 Geen curve 1		Attitude week 6 t/m 10 Geen curve -1	
Gevolgen voor werk	Ze is op zoek naar meer structuur om beter met klanten af te kunnen spreken.	^	De omschakeling van roosters valt haar zwaar. Het voelt voor haar als opgelegd, want ze kan bepaalde dingen niet meer op haar eigen manier doen.	v
Emoties	De bank verandert heel snel en dat vindt ze wel lastig.	v	Ze voelt zich onzeker.	v
Meerwaarde organisatie		>	Uiteindelijk ziet ze wel voordelen, maar nu is het vooral nog lastig.	>
Betrokkenheid	Ze verwacht dat het een drukke periode wordt.	>	Ze kan haar oude manier van werken nog niet makkelijk loslaten.	v

Rick

Tabel 5.29 Redenen voor waardering identiteit Rick

Rick	Waardering identiteit voor (2)		Waardering identiteit na (-2)	
Eigenwaarde	Hij vindt de commercialiteit het leukste van zijn werk en wil dit ook graag meer doen in plaats van administratief bezig te zijn.	1	De golf heeft hem een stuk bewustwording gegeven. Hij is meer gaan nadenken over wat hij wil en wat hij belangrijk vindt. Hierdoor is hij gaan solliciteren op andere vacatures omdat hij een nieuwe uitdaging zoekt.	1
Continuïteit	Hij hoopt dat er dit keer echt een verandering komt die goed is voor de bank en waar iedereen wat mee kan en die over een paar jaar nog steeds is.	2	Hij moet een andere werkwijze aannemen die niet bij hem past en wat hij verwacht dat niet goed voor hem zal werken.	-1
Onderscheidendheid	Hij voelt zich een beetje gepasseerd wat betreft de ambassadeurs rol, dat had hij ook leuk gevonden.	1	Op sommige momenten mist hij nog wel de eigen inbreng. Vooral de capaciteitsplanning ervaart hij als opgedragen.	-1
Bekwaamheid	Hij gaat er nu blind in en verwacht niet al te veel moeilijkheden. Hij had echter vooraf liever wat meer informatie gehad.	2	Voor zijn gevoel werkt de capaciteitsplanning niet goed voor hem, maar toch moet hij hiermee aan de slag. Dat vindt hij lastig.	-1

Tabel 5.30 Redenen voor attitudecurve Rick

Rick	Attitude week 1 t/m 5 Constant 1		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (2, -2, 0)	
Gevolgen voor werk	Hij heeft de verwachting dat door de lean implementatie een effectievere werkwijze zal ontstaan.	^	De nieuwe capaciteitsplanning werkt voor hem nog erg inefficiënt. Hij heeft het dan ook nog niet echt toegepast. Tijdens de golf is hij positief aan het denken gezet over wat hij wil met zijn werk.	v
Emoties	Hij is blij met de analyse die tijdbesteding inzichtelijk maakt en vindt dat dit soort analyses vaker moeten gebeuren.	^	Hij heeft het gevoel dat hij invloed heeft op wat er gebeurt en dat er ook echt iets met zijn feedback wordt gedaan.	^
Meerwaarde organisatie	Hij hoopt dat ze er veel aan gaan hebben en dat het niet uiteindelijk weer zal gaan vervallen.	>	Het heeft veel tijd gekost, wat niet altijd het gewenste resultaat opleverde of wat voor hem interessant was.	v
Betrokkenheid	Hij vindt het wel jammer dat ze er met hun kantoor zo laat mee starten. Hij heeft er het e.e.a. over gehoord, maar weet niet concreet wat het is.	>	Hij vindt de balans tussen privé en werk verstoord. Hij vindt het te druk.	v

Selma

Tabel 5.31 Redenen voor waardering identiteit Selma

Selma	Waardering identiteit voor (2)		Waardering identiteit na (0)	
Eigenwaarde	Ze voelt zich heel erg fijn bij haar functie en op wat voor manier de bank aan het veranderen is naar adviesbank.	2	Ze heeft zich heel erg in haar eigenwaarde aangetast gevoeld doordat haar voorbeeld tijdens een sessie is gebruikt als hét probleem in plaats van een voorbeeld. Ze liep over in haar werk en werd hierin niet gehoord.	-2
Continuïteit	Ze denkt dat het ook wel zal meevallen met hoeveelheid veranderingen, aangezien ze laatste tijd al veel gedaan hebben.	1	De blokken gaan haar nu wel meer rust geven en ze werkt gestructureerder. Ze hoopt dat de lean methode gewaarborgd blijft en zal daar zelf ook alert op zijn.	1
Onderscheidendheid		1		0
Bekwaamheid	Ze ziet nog geen beren op de weg.	1	Ze heeft nooit moeite gehad met feedback geven, dus dat gaat nog steeds goed. Verder ook geen problemen gehad met het meedoen tijdens de sessies.	1

Tabel 5.32 Redenen voor attitudecurve Selma

Selma	Attitude week 1 t/m 5 Van omhoog naar omlaag (0, 2, -1)		Attitude week 6 t/m 10 Van omlaag naar omhoog (-1, -2, 1, 0)	
Gevolgen voor werk	Ze heeft hoge verwachtingen.	^	Uiteindelijk is ze wel positief, maar het moest van diep komen. De blokken geven nu meer rust en structuur.	>
Emoties	Haar voorbeeld werd verdraaid gebruikt tijdens de problem solve. Het voelde niet meer als 'hun feestje'.	v	Ze voelt zich gekwetst door de verdraaiing van haar voorbeeld tijdens de problem solve.	v
Meerwaarde organisatie	Ze hoopt dat systemen beter worden, maar verwacht niet dat de golf een heel grote verandering zal zijn. Ze heeft al veel meegemaakt binnen de bank.	>	De lean implementatie is diepgaander dan andere programma's uit het verleden. Echter moet er ook dit keer gewaakt worden voor de borging. Problemen worden nu wel opgelost en ze werken gestructureerder.	^
Betrokkenheid	Ziet de veranderingen als een kans en verwacht er ook veel van.	^	Het is een heel belastend programma; zowel binnen als buiten werktijd.	v