

7/7/2012

UNIVERSITEIT
TWENTE

Het Nieuwe Werken voor leidinggevenden

Het Nieuwe Werken voor leidinggevend

Anticiperen op basis van de professionele identiteit, relationele identiteit en LMX

Naam:	Anne ter Weele
Studentnummer:	S1062123
Docenten:	Dr. H.A. van Vuuren MSc. S. Janssen
Plaats en Datum:	Zwolle, 13-07-2012
Studie:	Communication Studies
Faculteit:	Gedragwetenschap Universiteit Twente

Inhoud

1.	Introductie.....	5
2.	Theoretisch Kader.....	8
2.1.	Social Identity Approach	8
2.1.1.	Social Identity Theory.....	8
2.1.2.	Self-Categorization Theory	9
2.2.	Relationele identiteit.....	9
2.3.	Professionele identiteit.....	10
2.4.	Leader- Member Exchange	11
2.5.	De mogelijke anticipatie op HNW	12
2.6.	HNW als potentiële identiteitsbedreiging voor leidinggevenden.....	12
2.7.	HNW voor leidinggevenden van ‘het oude werken’	15
2.8.	Samenvatting.....	15
3.	Methode.....	17
3.1.	Respondenten	17
3.2.	Procedure en interviewschema.....	17
3.3.	Data-analyse.....	17
4.	Resultaten	20
4.1.	Relationele identiteit.....	20
4.2.	Professionele identiteit.....	21
4.2.1.	Leiderschap en leiderschapsstijl	22
4.3.	LMX relatie.....	25
4.4.	Mate van bekendheid met HNW	26
4.5.	HNW als potentiële bedreiging	28
5.	Conclusie en aanbevelingen	30
5.1.	De invloed van de relationele identiteit	30
5.2.	De invloed van de professionele identiteit.....	31
5.3.	Relationele identiteit en professionele identiteit in relatie tot LMX.....	31
5.4.	HNW als potentiële identiteitsbedreiging	32
5.5.	Discussie	34
5.6.	Advies.....	35
5.6.1.	Bewustzijn van de invloed van de relationele collectieve identiteit	35
5.6.2.	Intrinsieke motivatie ten behoeve van de professionele identiteit.....	36
5.6.3.	Aanreiken van handvatten voor de invulling van de LMX relatie.....	36

5.6.4.	Toekomstvisie	36
5.7.	Suggesties tot vervolgonderzoek.....	37
5.7.1.	Relationele collectieve identiteit versus professionele identiteit.....	37
5.7.2.	LMX versus professionele identiteit.....	37
5.7.3.	Kennisorganisatie versus praktijkorganisatie.....	37
5.6.	Beperkingen	38
Referenties.....		39
Bijlagen.....		41

Onderzoeker

Naam Anne ter Weele

E-mail a.h.e.terweele@student.utwente.nl

Titel**Het Nieuwe Werken voor leidinggevenden**

Anticiperen op basis van de professionele identiteit, relationele identiteit en LMX

Summary

The New World of Work (Het Nieuwe Werken) is a phenomenon which is more and more used by organizations. Managers have an essential role in the successful implementation of NNW, but yet there is little known about the anticipation of managers to NNW. This research was conducted within the municipality of Zwolle where NNW is in the run-up phase. Within the research organization eleven managers are interviewed about the way they anticipate on NNW. For an objective assessment of the results, an external respondent is also included. This respondent is working with NNW for more than a year. The results show that the professional identity has no influence on the anticipation of managers at NNW directly. The research shows that managers' anticipation on NNW is based on their professional identity, relational identity and the (quality of) the LMX relationship with employees. This study investigated how and to what extent the professional identity and relational identity affect the anticipation on NNW and how these two factors influences the assessment of the LMX relationship and the anticipation on NNW indirectly. Then, based on the results of this research, is shown how communication can contribute to a successful implementation of NNW. The direct influence is exercised by the collective relational identity, which means that the organizational interests most of the time are leading for the managers' anticipation on NNW, which means that the respondent's identification with the research organization is extremely high. This is an exceeding result. It does appear that in some cases managers can experience NNW as a threat to their professional identity, even if this is not noticeable. The advice to the research organization is therefore to be mindful of the well-being and the professional identity of managers and to invest in the confidence that executives have in their employees.

Kernwoorden

Het Nieuwe Werken, professionele identiteit, LMX, relationele identiteit, identiteitsbedreiging, anticipatie

Opdrachtgever

Gemeente Zwolle, Human Resources

1. Introductie

Steeds meer organisaties geven hun medewerkers de vrijheid hun eigen werkzaamheden, werkplekken en werktijden in te delen. Inmiddels werkt 46% van de Nederlandse organisaties in meer of mindere mate volgens 'the new World of work' (Gates, 2005). In Nederland ook wel Het Nieuwe Werken genoemd. Deze 'nieuwe' manier van werken is sinds 2001 in opkomst en wordt door steeds meer organisaties omarmd.

Het Nieuwe Werken (HNW) kent voor zowel de werknemers, de organisatie als de maatschappij een aantal voordelen. Zo reduceert het bijvoorbeeld milieuvervuiling door woon-werkverkeer, zijn binnen de organisatie minder vaste werkplekken noodzakelijk en de werknemers hebben de vrijheid een werkprivé balans te vinden die past bij de voorkeur van de werknemer. Veel werknemers zijn hier positief over, zo blijkt uit onderzoek van Koenen, Vieira, & Verhue (2010). In hun onderzoek naar overheidsmedewerkers blijkt dat 74% meer autonomie ervaart, 56% meer voldoening uit zijn werk haalt, 39% minder stress ervaart en 38% een betere balans tussen werk en privé heeft gevonden.

Voor werknemers brengt de invoering van HNW een aantal veranderingen met zich mee op het gebied van vrijheid en autonomie. Werknemers hebben de vrijheid hun eigen werktijden en werkplek te kiezen en krijgen zo meer verantwoordelijkheid in hun werk. Dit heeft als gevolg dat van leidinggevenden een andere leiderschapsstijl wordt gevraagd. Zo zullen leidinggevenden die gewend zijn op een autocratische en sturende manier leiding te geven dit los moeten laten. Van hen wordt nu een coachende en faciliterende leiderschapsstijl verwacht. Leidinggevenden zullen meer moeten sturen op resultaat, omdat men niet altijd kan zien of de medewerker aan het werk is (Slijkhuis, 2012).

Naast het faciliteren van medewerkers in HNW, kennen leidinggevenden een essentiële rol in het succesvol implementeren van deze organisatorische verandering. Leidinggevenden hebben in de introductie en implementatie van HNW een leidende rol. Het niet naar verwachting uitvoeren van deze rol kan een niet succesvolle implementatie van HNW onder de medewerkers tot gevolg hebben.

Koenen, Vieira, & Verhue (2010) onderzochten HNW vanuit het perspectief van de medewerker, maar vanwege de essentiële rol van leidinggevenden in het implementatieproces ligt in dit onderzoek de focus de leidinggevende, de wijze waarop leidinggevenden op HNW anticiperen op basis van hun professionele identiteit, de relationele identiteit en de LMX relatie met de medewerker. Een leidinggevende binnen de Gemeente Zwolle wordt in zijn professionele omgeving door diverse factoren gevormd. Dit zijn de professionele identiteit van de leidinggevende; de manier waarop de persoonlijke identiteit van de leidinggevende wordt gecombineerd met de functieverwachtingen die aan het zijn van leidinggevende verbonden zijn en de Gemeente Zwolle als organisatie; de organisatie stelt eisen aan de leidinggevende en stuurt de leidinggevende op deze manier in zijn gedrag. Als laatste wordt de specifieke relatie tussen de leidinggevende en de werknemer belicht als factor die de anticipatie van leidinggevenden op HNW beïnvloedt (LMX relatie). Doordat met de invoering van HNW ook de rol van de medewerker verandert, wordt van de leidinggevenden een hernieuwde leiderschapsstijl gevraagd. Om deze reden wordt verwacht dat de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer belangrijk is voor de anticipatie van leidinggevenden op HNW.

Door deze nieuwe focus in onderzoek naar HNW biedt dit onderzoek zowel in wetenschappelijk als in praktisch opzicht toegevoegde waarde. In wetenschappelijk opzicht biedt dit onderzoek toegevoegde waarde aan bestaande kennis over organisatorische verandering. Het geeft inzicht in de manier waarop leidinggevenden anticiperen op een verandering en hoe dit een voorspeller kan zijn voor het gedrag. Bovendien geeft dit onderzoek inzicht in de indicatoren die de anticipatie van leidinggevenden op HNW beïnvloeden en hoe de organisatie hier door middel van communicatie op kan anticiperen. Naar aanleiding daarvan is het voor een organisatie bijvoorbeeld mogelijk een leidinggevende te selecteren op zijn of haar geschiktheid om leiding te geven binnen een organisatie

waar HNW al dan niet geïmplementeerd is. In de praktijk geeft dit organisaties die zich in de voorbereidingsfase van HNW bevinden inzicht in de anticipatie van leidinggevend en hoe dit al dan niet beïnvloed kan worden. Om dit te kunnen onderzoeken is het belangrijk inzicht te verkrijgen in de factoren op basis waarvan het gedrag van een professional gebaseerd is.

Hiervoor is het noodzakelijk inzicht te verkrijgen de persoonlijke en professionele karakteristieken van de leidinggevende op basis waarvan hij op HNW anticipeert (professionele identiteit), hoe dit wordt beïnvloed door de organisatie waar de leidinggevende deel van uitmaakt (relationele identiteit) en wat de invloed van de specifieke relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerker is (LMX). Vervolgens kan worden opgemaakt in welke mate de afzonderlijke constructen elkaar en de anticipatie op HNW beïnvloeden en hoe de Gemeente Zwolle dit door middel van communicatie kan beïnvloeden. Daarom luidt de hoofdvraag van dit onderzoek

Op welke manier beïnvloeden de relationele identiteit, de professionele identiteit en de LMX relatie de anticipatie van leidinggevend binnen de Gemeente Zwolle op Het Nieuwe Werken?

Onderzoekscontext

De Gemeente Zwolle is een gemeente in de Nederlandse provincie Overijssel en bevindt zich momenteel in de aanloopfase naar HNW. Deze fase is onderdeel van een traject waarin de positie van de ambtenaar wordt heroverwogen en geherdefinieerd. Het streven hiervan is het verder professionaliseren van medewerkers, het versterken van de samenwerkingsverbanden tussen afdelingen en als gevolg daarvan deregulatie. De invoering van HNW is een overkoepelend traject dat naar verwachting een bijdrage zal leveren aan het behalen van deze doelstellingen. Omdat dit traject vanuit de top van de organisatie, via leidinggevend wordt doorgevoerd, spelen leidinggevend een essentiële rol in het al dan niet succesvol implementeren van HNW. Om de belangrikheid van leidinggevend binnen de Gemeente Zwolle in deze organisatiecontext te verhelderen, is de hiërarchie binnen de Gemeente Zwolle uiteengezet. Zo wordt inzichtelijk via welke wegen HNW wordt geïntroduceerd en welke sleutelrol leidinggevend daarom hebben.

De Gemeente Zwolle kende in 2011 ongeveer 1250 medewerkers, waarbij de verdeling tussen man en vrouw nagenoeg gelijk was. De organisatie bestaat uit diverse eenheden. Deze zijn onderverdeeld in afdelingen welke bestaan uit secties. Aan het hoofd van de eenheden staan de eenheidsmanagers. De afdelingshoofden zijn het hoofd van de daaronder behorende afdelingen. De secties worden geleid door de sectiehoofden. De medewerkers van de Gemeente Zwolle werken verspreid over meerdere kantoren in de stad Zwolle te weten: het stadhuis, twee individuele kantoren, de brandweerkazerne en de gemeentewerf. Het merendeel werkt op een vaste locatie, maar een aantal pendelt of bezet meerdere functies binnen de gemeente, waardoor men op diverse kantoren werkzaam is. Het initiatief van dit onderzoek gaat uit van de afdeling Human Resources (HR). Binnen deze afdeling zijn ongeveer dertig medewerkers werkzaam. Sinds januari 2011 is op de afdeling HR een pilot met betrekking tot HNW gaande. Medio 2012 zal op twee andere afdelingen een pilot starten. De planning is dat HNW tussen 2013 en 2015 door de gehele organisatie is doorgevoerd.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd: in het theoretisch kader worden de belangrijkste aspecten behandeld die bepalend zijn voor de anticipatie van leidinggevend op HNW namelijk: Social Identity Approach, Social Identity Theory, Self-Categorization Theory, de professionele identiteit, relationele identiteit en de LMX relatie. Vervolgens wordt ingegaan op het feit of de implementatie van HNW al dan geen bedreiging voor de huidige identiteit van de leidinggevend is. Op basis daarvan is met twaalf leidinggevend interviews afgenomen, waarin is gesproken over de wijze waarop zij op de toekomstige implementatie van HNW anticiperen. Daarnaast is in dit onderzoek een externe respondent betrokken. Deze externe respondent is leidinggevende over een aantal

leidinggevers en praktiseert HNW inmiddels een jaar. De toevoeging van de externe respondent draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek vanwege de belangrijke rol die het toekomstperspectief van de respondenten speelt. Door de situatie waarin de Gemeente Zwolle zich momenteel bevindt te vergelijken met de situatie binnen de externe organisatie op hetzelfde moment, kan een beeld worden geschetst van het toekomstig gedrag van de leidinggevers. De externe respondent geeft inzicht in de situatie voor het invoeren van HNW, de anticipatie van leidinggevers destijds de situatie nu HNW is geïmplementeerd en in hoeverre de anticipatie van leidinggevers overeenkomt met daadwerkelijk gedrag.

2. Theoretisch Kader

In onderstaand theoretisch kader wordt als eerste het begrip ‘leidinggevende’ besproken. Op basis daarvan wordt uitgelicht hoe de professionele identiteit en de relationele identiteit van de leidinggevende van invloed zijn op de anticipatie op HNW, hoe de professionele en relationele identiteit de LMX relatie beïnvloeden en hoe ook dit effect heeft op de anticipatie van leidinggevers op HNW.

2.1. Social Identity Approach

Volgens de Social Identity Approach (SIA) kan een leidinggevende zich op diverse manieren binnen de organisatie identificeren. Dit kan bijvoorbeeld met de categorie ‘leidinggevende’ of met de afdeling of organisatie. SIA is de manier waarop een individu in staat is tot een bepaalde categorie te behoren en groepsgedrag te vertonen zonder hierbij de individuele identiteit te verliezen. Binnen SIA wordt onderscheid gemaakt in de Social Identity Theory (SIT) (Ashforth, & Mael, 1989) (Tajfel & Turner, 1985) en in Self-Categorization Theory (SCT) (Turner, Hogg, Oakes, Reiger, & Wetherell, 1987). Volgens SIT (Ashforth & Mael, 1989) identificeert een individu zich met de groep waartoe hij behoort: de ‘*in-group*’ en disidentificeert hij zich daardoor met de groep waartoe hij niet behoort: de ‘*out-group*’ (Tajfel & Turner, 1979). De identificatie met een groep is gebaseerd op stereotypen. Het stereotype van een groep is gebaseerd op de overeenkomstige kenmerken van de leden die tot de groep behoren. (Hamilton, 1981).

2.1.1. Social Identity Theory

Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) heeft betrekking op de manier waarop een identiteit zich definieert binnen een groep. Een sociale identiteit is een onderdeel van een groep, vergelijkt zich met andere groepen en heeft als doel de voordelen te ondervinden die het lid zijn van een bepaalde groep tot gevolg heeft. De focus van dit onderzoek ligt op de leidinggevende als onderdeel van de Gemeente Zwolle en wat de effecten zijn wanneer de leidinggevende diverse rollen ten opzichte van de organisatie of de afdeling inneemt. Een identiteit maakt deel uit van een groep met individuen met dezelfde sociale identiteit en deelt hetzelfde perspectief. Op deze manier identificeert men zich met de identiteiten binnen de groep. Een identiteit met een vastgestelde rol binnen de groep, zoals een leidinggevende binnen een organisatie, handelt daarentegen met het doel de verwachtingen die aan die rol verbonden zijn waar te maken, onderhandelt daarover met andere groepsleden en probeert de omgeving waar men voor verantwoordelijk is te beïnvloeden. Een leidinggevende binnen de Gemeente Zwolle is dus enerzijds een ‘*in-group member*’ gezamenlijk met de andere identiteiten binnen de Gemeente Zwolle. Anderzijds vervult de leidinggevende de rol van leidinggevende. Dit is de ‘rolidentiteit’ ‘*role-based identity*’ (Sluss, Blake, & Ashforth, 2007). Daarmee behoort de leidinggevende tot een andere categorie dan bijvoorbeeld een medewerker binnen de organisatie. Iedere rolidentiteit kent een specifieke verantwoordelijkheid die zowel sociaal is bepaald als binnen een organisatie is vastgelegd.

Een leidinggevende maakt deel uit van de ‘*social identity*’ van de organisatie en behoort tegelijkertijd tot de categorie ‘leidinggevende’. De categorieën worden hierin steeds specifieker, waardoor er binnen groepen en/of categorieën nieuwe groepen en categorieën ontstaan. Binnen de organisatie bestaan diverse categorieën. Dit kunnen bijvoorbeeld afdelingen, functies of locaties zijn. De wijze waarop het individu zich identificeert met de sociale identiteit en de diverse categorieën binnen een groep of organisatie vormt de relationele identiteit.

2.1.2. Self-Categorization Theory

In relatie met SIT (Ashforth & Mael, 1989) staat het fenomeen 'self-categorization'. Self-categorization is de manier waarop een individu in staat is zich als unieke persoonlijkheid binnen de groep te vormen die het best bij de identiteit van het individu past. Deze vergelijking gebeurt op basis van het stereotype van de groep. Self-categorization zorgt ook voor dynamiek binnen de groepen van SIT. Wanneer een individu tot een groep behoort, vergelijkt het zich met andere individuen binnen de groep en de mate waarin zij overeenkomen met het stereotype van de groep. Door deze interactie gebeurt het dat individuen leiderschap nemen, zich sociaal voelen aangetrokken tot andere leden van de groep of een teruggetrokken rol aannemen. De diversiteit tussen SIT en self-categorization is het feit dat SIT betrekking heeft op de relatie tussen groepen en de identificatie van het individu met de groep, en self-categorization gaat over de manier waarop een uniek individu in staat is binnen een groep te functioneren en zich vergelijkt met de leden binnen de groep. Een identiteit die deel uitmaakt van een groep voelt zich hierdoor gesterkt en weet op basis van het stereotype van de groep beter hoe het zich moet gedragen (Turner et al., 1987).

De besproken SIA, SIT en SCT vertonen op verschillende manieren een verband met de professionele identiteit en de relationele identiteit van leidinggevend. Zo staat SIT in verband met de relationele identiteit vanwege de identificatie met diverse groepen of categorieën binnen de organisatie. SCT kan worden vergeleken met de professionele identiteit vanwege het vermogen van het individu binnen een groep of organisatie te functioneren. Leader-Member Exchange (LMX) is in dit onderzoek opgenomen vanwege de specifieke relatie tussen de professionele identiteiten van de leidinggevende en de werknemer en de belangrijke rol die deze relatie speelt in de implementatie van HNW door leidinggevend onder hun medewerkers. In de volgende hoofdstukken worden deze constructen individueel besproken.

2.2. Relationele identiteit

Ieder individu binnen een organisatie kent een relationele identiteit. Voor een zo volledig mogelijk inzicht in de toegevoegde waarde van het begrip relationele identiteit in dit onderzoek, worden de drie niveaus waaruit deze bestaan: de individuele relationele identiteit, de inter-persoonlijke relationele identiteit en de collectieve relationele identiteit, individueel besproken (Ashforth & Sluss, 2007). Inzicht in de relationele identiteit is in het belang van dit onderzoek, vanwege de mogelijke invloeden die de organisatiecontext op de anticipatie van leidinggevend op HNW kan hebben. In de analyse van de relationele identiteit wordt uiteengezet op welke wijze deze niveaus zich tot elkaar verhouden en hoe dit de anticipatie van leidinggevend op HNW mogelijk kan beïnvloeden.

Relationele identiteitsniveaus

Relationele identiteit kent drie niveaus. In de analyse van deze niveaus is een verband te zien met SIT en SCT. Relationele identiteit op individueel niveau betreft het individu als unieke persoonlijkheid. De motivaties op basis waarvan het individu handelt zijn relatief onafhankelijk en autonoom. Binnen SCT is hetzelfde patroon te herkennen in het individu dat in staat is zich als unieke identiteit binnen een groep te begeven zonder hierbij de eigen identiteit te verliezen (Turner et al., 1987).

Het tweede niveau van de relationele identiteit is het inter-persoonlijk niveau: het perspectief van een individu binnen een sociaal bepaalde rolrelatie. Het inter-persoonlijk identiteitsniveau kan in verband worden gebracht met SIT (Ashforth & Mael, 1989). Het individu identificeert zich op inter-persoonlijk niveau met de rol die het binnen een organisatie heeft: de rolidentiteit. Deze rol wordt tussen twee individuen vervuld, bijvoorbeeld door een leidinggevende en een werknemer. Het inter-persoonlijk niveau bevat het perspectief van één individu binnen deze rol, oftewel de manier waarop een individu zich binnen een rolrelatie met de ander identificeert.

Het derde relationele identiteitsniveau is de collectieve relationele identiteit waarin een individu tot de 'in-group' van groepen, categorieën of klassen behoort (Asforth & Mael, 1989). De groepen waar het individu geen deel van uit maakt is de 'out-group'. De collectieve identiteit is binnen dit onderzoek de manier waarop het individu zich identificeert met de Gemeente Zwolle als organisatie. Een individu weet op basis van de sociaal bepaalde rol (Sluss et al., 2007) hoe het zich binnen de organisatie moet gedragen.

Relationele identiteit en HNW

De relationele identiteit kan middels de diverse niveaus invloed uitoefenen op de anticipatie van leidinggevers binnen de Gemeente Zwolle op HNW. De leidinggevende heeft met alle bovenstaande besproken niveaus te maken. Zowel op individueel niveau; wat betekent HNW voor mij als leidinggevende? Op inter-persoonlijk niveau; wat betekent de invoering van HNW voor de rolrelatie die ik samen met andere leidinggevers of met mijn werknemers vervul? En het collectief niveau; wat betekent de implementatie van HNW voor de Gemeente Zwolle? Deze drie identiteitsniveaus hebben gezamenlijk invloed op de anticipatie van leidinggevers op HNW. Toch wordt niet duidelijk of een van deze niveaus evenveel invloed hebben op de anticipatie van leidinggevers, of dat bijvoorbeeld het individueel niveau meer invloed heeft dan het collectief niveau en op welke manier dat de anticipatie van leidinggevers binnen de Gemeente Zwolle op HNW beïnvloedt. Daaruit komt de eerste deelvraag voort:

Deelvraag 1: Op welke manier beïnvloedt de relationele identiteit de anticipatie van leidinggevers binnen de Gemeente Zwolle op HNW?

2.3. Professionele identiteit

In §2.2. is de rolidentiteit besproken (Sluss et al., 2007). De manier waarop het individu invulling geeft aan de rol die hij of zij binnen de organisatie heeft, wordt enerzijds bepaald door het stereotype dat van de betreffende rol bestaat (Hamilton, 2001) en anderzijds door de karakteristieken van het individu die de rol bezit. De rol is dus gebonden aan de verwachtingen van de sociale omgeving waarbij een deel van de invulling vrij wordt gelaten voor de persoonlijke karakteristieken van het individu. De combinatie van het bestaande stereotype en de persoonlijke invulling die het individu aan de rol geeft, is de professionele identiteit. Volgens Sachs (2001) wordt de professionele identiteit gebruikt om verschillende groepen (binnen een organisatie) van elkaar te onderscheiden, en volgens Pratt, Rockmann, & Kaufmann (2006) is de professionele identiteit een door externen opgelegde identiteit. Het vermogen van de professionele identiteit om zich binnen een groep of organisatie zo te gedragen als van hem wordt verwacht, zonder hierbij de eigen identiteit te verliezen, is in overeenstemming met met SCT (Turner et al., 1987).

Professionele identiteit en HNW

De anticipatie van leidinggevers op basis van hun professionele identiteit, wordt bepaald door de sociale rolverwachting enerzijds en de karakteristieken van het individu anderzijds. In het kader van dit onderzoek is het waardevol te weten welke van deze aspecten het meest van invloed is op de anticipatie op HNW. Een grotere invloed van het sociaal bepaalde rolverwachting kan tot gevolg hebben dat de Gemeente Zwolle zich kan focussen op de verwachtingen die zij binnen de organisatie aan leidinggevers stellen. Een grote invloed van de persoonlijke karakteristieken van het individu kan betekenen dat de Gemeente Zwolle hier een geschikte potentiële leidinggevende op kan selecteren. Op basis daarvan is de tweede deelvraag tot stand gekomen.

Deelvraag 2: Op welke manier is professionele identiteit van invloed op de anticipatie van leidinggevendens binnen de Gemeente Zwolle op HNW?

Tot nu toe is vooral de identiteit binnen een bepaalde rol of binnen een bepaalde groep of categorie besproken: het individu, het individu binnen een rolrelatie en het individu binnen een organisatie. Bij de rol van het individu binnen de rolrelatie werd het individu voornamelijk in verband gebracht met de diverse groepen of categorieën binnen een organisatie. Binnen de Gemeente Zwolle wordt HNW via de leidinggevendens ingevoerd, wat betekent dat de leidinggevende met iedere specifieke medewerker een andere samenwerkingsvorm zal moeten vinden. Hierbij ligt de focus niet op de manier waarop bijvoorbeeld een leidinggevende en werknemer zich met elkaar identificeren, maar op de relatie ertussen. Zowel de leidinggevende als de medewerker hebben invloed op de kwaliteit van deze relatie. De leidinggevende kan dus met iedere medewerker een unieke relatie opbouwen. Het is aannemelijk dat behalve de professionele identiteit en de relationele identiteit, ook de zogenoemde LMX relatie van invloed is op de anticipatie van leidinggevendens op HNW.

2.4. Leader- Member Exchange

Leader- Member Exchange (LMX) is gebaseerd op het principe dat binnen organisaties relaties ontstaan tussen werknemers en leidinggevendens (Graen & Scandura, 1987). Een goede LMX relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, respect, loyaliteit, sympathie, vriendelijkheid, ondersteuning, openheid en eerlijkheid (Graen & Scandura, 1987). De effecten van LMX op werknemers zijn vanuit diverse perspectieven onderzocht (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009). Binnen deze onderzoeken lag de focus op de effecten van LMX op de werknemer: een top-down perspectief. Vanuit deze benadering heeft de kwaliteit van de LMX relatie effect op de volgende factoren: werktevredenheid, werkprestaties, toewijding aan de organisatie, burgergedrag binnen de organisatie, attitude, percepties en organisatie-uitkomsten (Gerstner & Day, 1997).

LMX en HNW

Op basis van deze bevindingen kan worden gesteld dat een goede kwaliteit LMX relatie tussen werknemer en leidinggevende van grote invloed is op het welzijn van de werknemer, de werkprestaties en op de resultaten van de organisatie. Ook kan hieruit worden opgemaakt dat de leidinggevende zich kan laten beïnvloeden in zijn anticipatie op HNW door de kwaliteit van de LMX relatie met de medewerker. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van wederzijds vertrouwen, is het aannemelijk dat een verandering van leiderschapsstijl met minder moeite zal verlopen dan wanneer dit niet het geval is. De leidinggevende weet dan immers niet of de aangepaste leiderschapsstijl wel een positief effect zal hebben op de medewerker en de doelstellingen van de organisatie.

Het is aannemelijk dat de kwaliteit van de LMX relatie van invloed is op de anticipatie van leidinggevendens op HNW. Om de relatie tussen de kwaliteit van de LMX relatie en de anticipatie van leidinggevendens op HNW te kunnen verhelderen, is het belangrijk te weten in welke mate de leidinggevende van invloed is op de perceptie van de LMX relatie. Op basis daarvan is de derde deelvraag opgesteld.

Deelvraag 3: Op welke manier wordt de LMX relatie beïnvloed door de professionele identiteit en de relationele identiteit van de leidinggevende binnen de Gemeente Zwolle?

Inmiddels is het begrip leidinggevende geanalyseerd met behulp van SIA, SIT en SCT. Vervolgens zijn de invloeden van de relationele identiteit, de professionele identiteit en de LMX relatie op de anticipatie van leidinggevendens op HNW belicht. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de

mogelijke manieren waarop leidinggevers op basis van hun professionele identiteit, relationele identiteit en LMX relatie kunnen anticiperen op HNW. Waar de focus lag op de verbanden tussen de diverse theorieën, ligt nu de focus op mogelijk gedrag van leidinggevers.

2.5. De mogelijke anticipatie op HNW

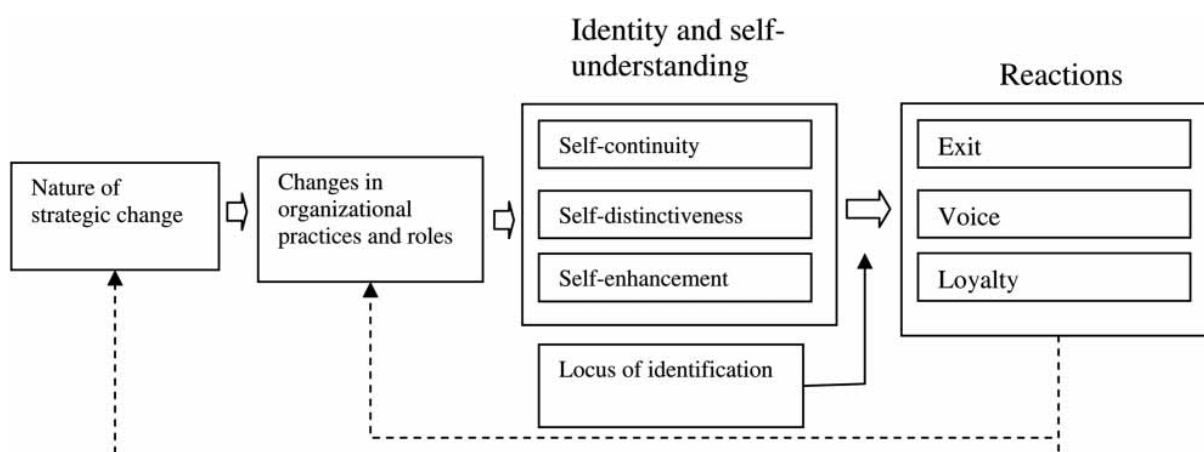
Uit de analyse van SIT en SCT bleek dat leidinggevers hun rol invullen aan de hand van persoonlijke karakteristieken in combinatie met de sociaal bepaalde verwachtingen die aan de rol verbonden zijn. Naar aanleiding van de implementatie van HNW, wordt van de leidinggevers een andere invulling van de professionele identiteit, de relationele identiteit en de LMX relatie gevraagd. Vanwege deze gedwongen verandering is het mogelijk dat de verandering als een bedreiging van de huidige identiteit wordt ervaren. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op het begrip en de gevolgen van een bedreiging van de professionele identiteit.

2.6. HNW als potentiële identiteitsbedreiging voor leidinggevers

Afgaande op bovenstaande analyse kan de aankondiging en invoering van HNW gezien worden als een reële bedreiging van de huidige identiteit van leidinggevers. Een 'identiteitsbedreiger' wordt door Petriglieri (2011) gedefinieerd als: 'de indicatie van potentiële schade aan de waarde, bedoeling of de uitvoering van een identiteit'. In haar artikel bespreekt Petriglieri (2011) de fase tussen de aankondiging van de (potentiële) identiteitsbedreiger en het moment dat deze ook daadwerkelijk wordt doorgevoerd. Binnen de context van dit onderzoek is dat exact de periode waarin de Gemeente Zwolle zich bevindt.

De potentie van een identiteitsbedreiger kan schade toebrengen aan de huidige identiteit. Voor de werknemer, en dus ook voor de organisatie, kan dit verstrekende gevolgen hebben. Zo kan een potentiële identiteitsbedreiging leiden tot: afnemende individuele werkprestaties, een afnemend zelfvertrouwen, afnemende motivatie om een leiderschapspositie te bezetten, het proberen te blokkeren van organisatorische veranderingen, het niet eens 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). Hieruit blijkt dat het (noodgedwongen) veranderen van iemands professionele identiteit een fundamentele verandering is, die nauwkeurig doorgevoerd moet worden vanwege de grote gevolgen die dit kan hebben voor het welzijn van het individu.

Dit wordt bevestigd door Schilling, Werr, Gand & Sardas (2011). In het onderzoek naar de reactie van professionals op organisatorische veranderingen blijkt dat dit effect heeft op een aantal aspecten van de identiteit zoals 'self-continuity', 'self-distinctiveness' en 'self-enhancement'. Een organisatorische verandering kan sterke invloed op deze drie factoren hebben. Men kan de organisatie verlaten, in opstand komen, of uit loyaliteit met de verandering meegaan. Echter, de mate waarin men zich met de organisatie identificeert heeft direct invloed op deze reactie. Hoe groter de mate van identificatie met de organisatie, des te kleiner is de kans dat de identiteit in opstand zal komen of de organisatie zal verlaten. De invloed van een organisatorische verandering op een professional is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: De reactie van professionals op organisatorische veranderingen

De reacties die worden beschreven aan de hand van figuur 1 komen sterk overeen met de diverse reacties die Petriglieri (2011) op een bedreiging van de professionele identiteit beschrijft.

Potentiële reacties op identiteitsbedreiging

Ten eerste is de perceptie van de dreiging en de reactie van het individu daarop, afhankelijk van de waarde van de identiteit voor het individu. Er bestaan diverse reacties als gevolg van een identiteitsbedreiging. In dit onderzoek worden enkel de scenario's besproken die in deze context waardevol zijn.

Petriglieri (2001) stelt dat een aangekondigde toekomstige verandering al invloed kan hebben op de huidige identiteit. Dat betekent dat de aangekondigde implementatie van HNW op dit moment al een effect kan hebben op de huidige identiteit van leidinggevend. Of de identiteit van een individu daadwerkelijke in gevaar komt, is mede afhankelijk van de waarde die het individu hecht aan dat deel van de identiteit.

Ten tweede bestaat een waarde die verbonden is aan het 'zijn' van een individu. In de introductie werd al omschreven dat de rol van leidinggevende niet zal verdwijnen, maar zal veranderen. De functie 'leidinggevende' wordt vaak in een adem genoemd met 'status'. De identiteit van een beroep wordt aangetast wanneer deze waarden verloren dreigen te gaan, of wanneer de professional (noodgedwongen) werkzaamheden uitvoert die duidelijk afwijken van de waarde die aan dat beroep verbonden zijn.

Een derde bedreiging is wanneer de uitvoering van de identiteit/van het beroep in gevaar komt of dreigt te komen. Dit kan zijn door ziekte of ontslag, of door collega's die de waarde van het beroep of van de toegevoegde waarde van het individu in twijfel trekken. Ook kan een identiteit bedreigd worden doordat de invulling van andere rollen meer tijd opeisen. Een voorbeeld hiervan is de balans tussen werk en privé wanneer men concessies moet doen omdat één van de identiteiten tekort komt. De balans tussen werk en privé is een belangrijk gevolg van HNW. Enerzijds kan er voor de werknemer een verbetering van de balans optreden, anderzijds is het mogelijk dat deze balans verstoord raakt.

Tot slot kunnen ook gebeurtenissen een bedreiging vormen voor de identiteit. In het artikel noemt Petriglieri (2011) specifiek als voorbeeld het verdwijnen van vaste werkplekken, waardoor de interactie met collega's veranderd en werkplekpersonalisatie minder mogelijk maakt. (Elsbach, 2003 uit Petriglieri, 2011).

Deze analyses zijn allen mogelijke scenario's ten gevolge van de toekomstige implementatie van HNW. Het is niet met zekerheid te zeggen of deze scenario's zich daadwerkelijk voor zullen doen en in welke vorm. Dat betekent dat pas met zekerheid kan worden gesteld dat de toekomstige implementatie van HNW een bedreiging voor de professionele identiteit van leidinggevend is,

wanneer dit door de leidinggevenden op de diverse mogelijke manieren wordt aangegeven. Daaruit volgt deelvraag 4.

Deelvraag 4: In welke mate wordt de toekomstige implementatie van HNW door leidinggevenden binnen de Gemeente Zwolle als bedreigend ervaren?

Vervolgens heeft het individu twee keuzemogelijkheden om met de bedreiging om te gaan. Door (Major & O'Brien, 2005) wordt dit gedefinieerd als 'cognitieve- of gedragsinspanningen die als doel hebben de waarschijnlijkheid of hardheid van een potentiële identiteitsbedreiger te verminderen.' De eerste mogelijkheid is de bron van de bedreiging tegen te gaan, waardoor de identiteit behouden blijft. Als tweede kan het individu zijn identiteit veranderen, waardoor de bron geen bedreiging meer vormt. Ook binnen de mogelijke reacties bestaat diversiteit en worden enkel de reacties besproken die binnen de context van dit onderzoek relevant zijn.

Identiteitsbehoudende reactie

Om de identiteit te behouden zijn volgens Petriglieri (2011) drie soorten reacties mogelijk. Als eerst kan het individu de bron van de bedreiging afdoen als irrelevant. Hiermee wordt de waarschijnlijkheid van de bedreiging niet verminderd. Het is mogelijk dat een leidinggevende de toekomstige verandering niet serieus neemt, of verwacht dat deze na een aantal jaren weer zal veranderen of wordt teruggeraaid. De leidinggevende plaatst de verandering op deze manier in een referentiekader dat vaak gebaseerd is op eerdere ervaringen. Dit wordt ook wel 'sensemaking' genoemd (Bird, 2007). Op basis daarvan probeert men de belangrijkheid van de gebeurtenis te bepalen. (Louis, 1980, uit Weick, 1995).

Identiteit- herstructurerende reactie

Een andere mogelijkheid om de dreiging te verminderen is de aard van de identiteit te veranderen, waardoor de bedreiging minder waarschijnlijk wordt. Als eerst kan men de waarde van de identiteit minder belangrijk maken. Een leidinggevende zal dan na verloop van tijd minder waarde aan zijn of haar positie als leidinggevende hechten.

Distantiëren van identiteit

De derde en meest extreme reactie is afstand doen van de identiteit en de bijbehorende associaties en karakteristieken (Ashforth, 2001). Meestal is dit voor het individu een zeer ingrijpende gebeurtenis en vaak gekoppeld aan het vormen van een nieuwe identiteit. Wanneer men (noodgedwongen) afstand moet doen van de huidige identiteit, blijkt dat dit soepeler verloopt wanneer een nieuwe identiteit wordt aangereikt (Rudy & Greil, 1987). Binnen organisaties blijkt dit ook op te gaan: hoe groter de dreiging van een identiteit en hoe helderder en tastbaarder de nieuwe identiteit wordt aangereikt, hoe meer men geneigd is een nieuwe identiteit aan te nemen (Bromley & Shupe, 1979).

Pretenderen van een identiteitsverandering

Behalve de identiteitsbehoudende- en identiteitsherstructurerende reactie, is het mogelijk dat medewerkers van veranderende organisaties hun weerstand voor zich houden en pretenderen of zij voorstander zijn van de huidige organisatorische veranderingen (Hewlin, 2003). Hiervoor zijn diverse mogelijke redenen aan te wijzen zoals de vrees eventuele promotie mis te lopen wanneer men hun weerstand uitspreekt, of de vrees dat het niet sociaal gewenst is het gezinsleven publiekelijk boven het werkend leven te verkiezen. In het artikel wordt dit 'pretenderen van conformiteit' '*facades of conformity*' omschreven als het vertegenwoordigen van onwaarheden door werknemers die pretenderen alsof zij de organisatorische veranderingen omarmen. In het artikel bespreekt Hewlin (2003) de emotionele gevolgen voor de werknemers zoals emotionele stress tussen de persoonlijke

opinie en de gepretendeerde opinie ten opzichte van de organisatie. Echter, in het onderzoek wordt niet ingegaan op de praktische gevolgen voor de organisatie waarbinnen de persoon werkzaam is en het slagen van de organisatorische verandering. Want wanneer deze vorm van weerstand binnen de Gemeente Zwolle het geval zou zijn betekent dit een zeer geringe kans op het succesvol implementeren van HNW, vanwege de afhankelijkheid van de organisatie van de medewerking en het enthousiasme van de leidinggevendenden.

2.7. HNW voor leidinggevendenden van ‘het oude werken’

Op basis van de analyse van Petriglieri (2011) is het mogelijk dat leidinggevendenden weerstand zullen bieden tegen de voorgenomen veranderingen. Om HNW binnen de Gemeente Zwolle te laten slagen, moeten er nieuwe normen en waarden worden geaccepteerd en geïmplementeerd. Het is aannemelijk dat een jongere generatie eenvoudiger zal vergaan dan de managers die zijn opgegroeid met ‘het oude werken.’ Dit wordt bevestigd door Ellinger & Bostrom (2002). Ondanks het feit dat HNW op het moment dat dit artikel gepubliceerd werd nog geen algemeen begrip was, werd al gespeculeerd over de veranderende rol van managers binnen kennisorganisaties. De onderzoekers toetsten de managers’ perceptie over hun coachende en/of begeleidende rol. De resultaten laten zien dat maar weinig managers zichzelf zien als coach en/of begeleider. Vaak hebben ze een tekort aan vaardigheden, vinden ze het afleiden van het echte werk, worden ze niet gewaardeerd of erkend binnen hun taak als coach of vinden ze het een taak van de HRM afdeling. Of deze veronderstelling nog steeds geldt onder de huidige leidinggevendenden is de vraag. Toch zal voor vele managers de invoering van HNW waarschijnlijk een gedwongen verandering van hun professionele identiteit betekenen. Uit het onderzoek van Ellinger & Bostrom (2002) blijkt dat de mate van ‘*self-efficacy*’ voor een belangrijk deel bepalend is voor het transformeren van een sturende leidinggevende naar een begeleidende en faciliterende coach. Ook de kwaliteit, en voornamelijk het vertrouwen, binnen een LMX relatie is bepalend voor het slagen van HNW. Met name het aspect LMX is in de context van dit onderzoek van belang. Dit bevestigt de belangrijkheid van de LMX relatie in de anticipatie van leidinggevendenden op HNW zoals besproken in §2.5.

2.8. Samenvatting

In het theoretisch kader van dit onderzoek is het begrip ‘leidinggevende’ en de manier waarop een individu hier invulling aan kan geven besproken. Volgens SIA is een individu in staat zich binnen een organisatie te bewegen, diverse rollen te vervullen en zich als groep te gedragen. Volgens SIT vervult een individu de rol van leidinggevende op basis van de ontwikkeling binnen zijn rol en de verwachtingen van de sociale omgeving. Deze rolverwachting is gebaseerd op algemene karakteristieken van een groep. Volgens de SCT is een leidinggevende als individu in staat zich binnen een groep te begeven en zich als groep te gedragen zonder daarbij de eigen identiteit te verliezen. Deze specificatie tussen SIA, SIT en SCT staat in lijn met de relationele en professionele identiteit van een leidinggevende. De relationele identiteit is de manier waarop het individu zich op verschillende persoonlijkheidsniveaus met zijn omgeving identificeert. Ook een leidinggevende kan zich zo identificeren met bijvoorbeeld de afdeling, de medewerkers of de organisatie waarbinnen men werkzaam is. Een leidinggevende kan zich identificeren met zijn werknemers in het algemeen, maar kent daarnaast een specifieke relatie met iedere werknemer die bepalend is voor bijvoorbeeld de leiderschapsstijl en het vertrouwen dat de leidinggevende in de medewerker heeft: de LMX relatie. Ook de professionele identiteit staat in relatie tot SIT en SCT. Op basis van de rolverwachting volgens SIT behoort een leidinggevende tot de groep of categorie ‘leidinggevende’ en gedraagt hij zich in eerste instantie zoals een leidinggevende dat volgens de sociaal bepaalde rolverwachting doet.

Naarmate het individu zich de rol meer eigen maakt, zullen steeds meer karakteristieken van het individu de invulling van de rol bepalen.

De toekomstige implementatie van HNW kan een mogelijke bedreiging zijn voor de professionele identiteit van leidinggevenden en daarmee ook voor de relationele identiteit en de invulling van de LMX relatie. Er bestaan verschillende (indirecte) manieren waarop een leidinggevende laat zien dat de toekomstige verandering een bedreiging is voor de huidige identiteit, maar dit zal in de praktijk niet altijd merkbaar of als zodanig kenbaar zijn. In dit onderzoek wordt onderzocht op welke manier en in welke mate de professionele identiteit, de relationele identiteit en de (kwaliteit van) de LMX relatie bepalend zijn voor de anticipatie van leidinggevenden binnen de Gemeente Zwolle op HNW en in welke mate zij HNW als een bedreiging van de huidige professionele identiteit ervaren. Hierbij vormt de identificatie van de leidinggevende met de organisatie een belangrijke rol. De identificatie heeft directe invloed op de reactie van de leidinggevende op een organisatorische verandering zoals de invoering van HNW. Met de resultaten van dit onderzoek wordt de Gemeente Zwolle geadviseerd op welke manier zij communicatie kunnen inzetten om een succesvolle implementatie van HNW te bevorderen.

3. Methode

3.1. Respondenten

De selectie van de respondenten is gedaan op basis van een aantal kenmerken. Ten eerste is uitgegaan van de mate van betrokkenheid bij het onderwerp HNW. Dit is leidend geweest voor verdere selectie. Niet alle leidinggevendenden zijn betrokken bij de trainingen rondom HNW en zijn daarom ook niet in dit onderzoek opgenomen. Vervolgens is per functie en per eenheid een random selectie gemaakt, zodat alle gradaties leidinggevendenden en alle eenheden in het onderzoek vertegenwoordigd zijn. Tijdens de selectie is geen rekening gehouden met leeftijd, geslacht of het aantal jaren dat men de functie bezet. Uiteindelijk zijn twaalf respondenten geschikt bevonden voor deelname aan het onderzoek. De verdeling tussen mannen en vrouwen was hierbij nagenoeg gelijk. Aan het onderzoek hebben drie sectiehoofden, zeven afdelingshoofden en twee eenheidsmanagers deelgenomen.

3.2. Procedure en interviewschema

De geselecteerde respondenten zijn per e-mail benaderd. Deze e-mail bevatte een korte omschrijving van het onderzoek. Hierbij is geprobeerd de respondenten niet of zo weinig mogelijk te beïnvloeden in hun kennis en perceptie over de anticipatie van leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle op de implementatie van HNW.

Met de respondenten is een diepte-interview afgenomen. Deze vonden op de werkplekken plaats, zodat de respondent in staat was een antwoord te verduidelijken door bijvoorbeeld zaken aan te wijzen. De gesprekken hebben gemiddeld een half uur tot drie kwartier in beslag genomen. De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de constructen uit het theoretisch kader. Op basis van het theoretisch kader is de respondenten gevraagd naar hun professionele en relationele identiteit, de kwaliteit van de LMX relatie en de wijze waarop zij hier in de toekomst invulling aan gaan geven. Ook is onderzocht in welke mate de respondenten bekend zijn met HNW en in welke mate zij voornemens zijn hun huidige invulling van de rol als leidinggevende aan te passen aan HNW. Naar het feit of men HNW al dan niet als een bedreiging van de professionele identiteit percipieert is om diverse redenen niet gevraagd. Het was bijvoorbeeld mogelijk dat de respondent hier sociaal gewenst op zou antwoorden, of dat men onbewust in het antwoord werd beïnvloed. Het volledige interviewschema is te vinden in Bijlage I.

3.3. Data-analyse

De interviews met de respondenten zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. Vervolgens zijn de getranscribeerde resultaten gecategoriseerd volgens de constructen die in zijn weergegeven in tabel 1. De gecategoriseerde onderzoeksresultaten zijn per categorie geanalyseerd. Vervolgens zijn de geanalyseerde categorieën met elkaar in verband gebracht en vergeleken. Daaruit is een aantal hiaten ontstaan die in de discussiesectie worden besproken. In Tabel 1 staan de constructen, een omschrijving van de constructen en vervolgens de signaalwoorden aan de hand waarvan de resultaten aan het construct zijn toebedeeld. Zoals voorafgaand beschreven is het construct niet altijd letterlijk benoemd, omdat dat het antwoord van de respondent mogelijk kon beïnvloeden. Een directe beantwoording van de vraag was dan ook niet altijd mogelijk. Daarom is per construct beschreven op basis van welke antwoorden de reacties zijn beoordeeld en gecategoriseerd. De volledige tabel met daarin een exacte beschrijving van de signaalwoorden is te vinden in Bijlage II. De beschrijving van de constructen en (een beschrijving van) de bijbehorende signaalwoorden is als volgt.

Professionele identiteit

Bij de omschrijving van de professionele identiteit is de respondent gevraagd zichzelf te omschrijven als leidinggevende. Er is gevraagd naar persoonlijke karakteristieken die in de invulling van de rol als leidinggevende zichtbaar zijn, de manier waarop de respondent de definitie van de rol als 'leidinggevende' omschrijft en hier invulling aan geeft en de leiderschapsstijl van hun voorkeur. Alle vragen die specifiek betrekking hadden op de respondent, karakteristieken of de definitie van leidinggevende zijn geschaard onder professionele identiteit.

Relationele identiteit

Zoals in het theoretisch kader besproken, kent relationele identiteit diverse niveaus; individueel, interpersoonlijk en collectief. Het individueel niveau is verweven in de professionele identiteit, waardoor deze vragen overwegend overeen komen. Voor het interpersoonlijk en collectief niveau is de respondent gevraagd zich te omschrijven in relatie tot zijn of haar collega's en de organisatie als geheel. Hierbij is gelet op de mate waarop zij zich met collega's of de organisatie identificeren of juist distantiëren. Ook zijn er verschillen in perspectief; vergelijkt een collega zich met een andere collega, een afdeling, een kantoor of met een andere gemeente? Deze vormen van identificatie kunnen op ieder organisatieniveau plaatsvinden en zijn per respondent verschillend. Deze identificatie is ook te signaleren in de woordkeuze van de respondent. Vergelijkingen als 'ik' en 'zij' geven een andere identificatie en relatie weer dan bijvoorbeeld 'wij'.

LMX relatie

Alle uitspraken die door de respondenten zijn gedaan met betrekking tot de relatie met de medewerker, zijn geschaard onder de categorie LMX. De respondenten is niet specifiek naar de relatie met de medewerkers gevraagd, wel naar de manier waarop de implementatie deze relatie eventueel zou kunnen beïnvloeden. Tijdens de gesprekken kwam het onderwerp LMX ook buiten deze vragen naar voren. Wanneer een respondent aangaf om diverse redenen geen vertrouwen te hebben in een medewerker, is dit ook beoordeeld als een kwalificatie van de LMX relatie.

Mate van bekendheid en bereidheid tot verandering

Ondanks dat de bekendheid met HNW geen onderdeel uitmaakt van de onderzoeksvragen is dit onderwerp wel in de interviews opgenomen. De respondenten is gevraagd naar de mate waarmee zij bekend zijn met HNW en welke gevolgen dit voor de zichzelf, de medewerkers, de afdeling en/of de organisatie zal hebben. Deze vraag kent meerdere doelen; als eerste kan hiermee worden gecontroleerd of alle leidinggevendenden een eenduidig begrip hebben van HNW of dat hierover nog diversiteit bestaat. Ook werd middels deze vraag duidelijk of leidinggevendenden ook daadwerkelijk voornemens zijn veranderingen door te voeren naar aanleiding van HNW. Onder deze categorie behoren alle antwoorden die betrekking hebben op het begrip HNW. Daarnaast zijn alle antwoorden over de mogelijke gevolgen en beperkingen voor de afdeling hierbij opgenomen. Hieruit kan een aantal aspecten worden opgemaakt; is de leidinggevende op de hoogte van de inhoud van HNW en kan de leidinggevende op basis daarvan een realistische inschatting maken voor de gevolgen voor zichzelf, de werknemer, de afdeling en de organisatie?

Opinie en gepercipieerde bedreiging

De respondent heeft inmiddels aangegeven in welke mate hij of zij op de hoogte is van HNW en wat hiervan de gevolgen zullen of kunnen zijn. Vervolgens is gevraagd in welke mate de respondent tevreden is met deze verandering en of dit positieve dan wel negatieve gevolgen zal hebben voor bijvoorbeeld het plezier dat men in het werk heeft. Ook het toekomstperspectief van de respondent maakt hier onderdeel van uit. Het feit of de respondent HNW als een hype of een fundamentele

verandering ziet, kan de anticipatie hierop beïnvloeden. Onder deze vraag zijn alle antwoorden geschaard die betrekking hebben over de verandering die HNW met zich mee zal brengen, de manier waarop de respondent daarmee om zal gaan en de perceptie van de tijdelijkheid van HNW zoals uitspraken over de mate van verandering, het plezier dat de leidinggevende al dan niet aan HNW zal beleven en of de verandering betrekking zal hebben op zowel de respondent, de medewerker of de gehele organisatie.

Construct	Omschrijving	Beschrijving van signaalwoorden
Relationele identiteit	De positie waarbinnen de respondent zichzelf ziet ten opzichte van zijn werknemers, collega's en de Gemeente Zwolle als organisatie	Uitspraken over de relatie met medewerkers, de figuurlijke positie die zij ten opzichte van hun medewerkers (willen) innemen en de positie waarin zij zich in relatie tot de Gemeente Zwolle als organisatie, maar ook als gemeente plaatsen.
Professionele identiteit	De omschrijving van de respondent van zichzelf als leidinggevende	Uitspraken over het zelfbeeld, leiderschap, leiderschapsstijl en persoonlijkheid van de respondent.
LMX relatie	De werkrelatie tussen de respondent en de werknemers	Specifieke uitspraken over (de kwaliteit van) de relatie met de medewerkers, het vertrouwen dat in hen wordt gesteld en de mate van gepercipieerde zelfstandigheid.
Mate van bekendheid met HNW	De mate waarin de respondent op de hoogte is van de inhoud en gevolgen van HNW	Algemene uitspraken over HNW, de middelen, toekomstige veranderingen, implementatie, toekomstperspectieven en mogelijkheden.
Gepercipieerde bedreiging van HNW/ opinie	De mate waarin de respondent zich identificeert met de gevolgen van HNW en de opinie van de respondent ten opzichte van HNW	Persoonlijke uitspraken over de toegevoegde waarde, mogelijkheden en beperkingen van HNW.

Tabel 1: Constructen en signaalwoorden

4. Resultaten

De onderzoeksdata zijn per construct gegroepeerd. In onderstaande resultatensectie worden de onderzoeksdata weergegeven, geïnterpreteerd en geanalyseerd op basis van het theoretisch kader.

4.1. Relationele identiteit

Relationele identiteit bestaat uit de drie niveaus zoals in hoofdstuk 2.2. beschreven. Op basis van deze theorie is de relationele identiteit op diverse mogelijke manier van invloed op de anticipatie van leidinggevend en op HNW. Een focus op de individuele relationele identiteit kan betekenen dat de respondent het persoonlijk belang voor het belang van de organisatie stelt. Een focus op de interpersoonlijke relationele identiteit kan betekenen dat de respondent de relatie met de medewerkers en andere professionals binnen de organisatie het meest belangrijk vindt. Een voorkeur voor de collectieve relationele identiteit kan betekenen dat de respondent de Gemeente Zwolle als één organisatie beschouwt en dat de respondent bij zijn werk handelt in het algemeen belang van de organisatie. Iedere relationele identiteit heeft invloed op de anticipatie van leidinggevend en op HNW en is dus van belang voor dit onderzoek.

De resultaten over de relationele identiteit zijn verdeeld, waarbij er geen duidelijke voorkeur te zien is voor een van de drie identiteiten. Ook worden ze zelden individueel van elkaar benoemd. Op basis hiervan is het aannemelijk dat een duidelijke scheiding tussen deze identiteiten niet mogelijk is. Een leidinggevende met een focus op het individuele belang, zal zijn doelstellingen binnen de afdelingen of de organisatie niet behalen. In de resultaten worden deze identiteiten dan ook regelmatig in relatie tot en met elkaar benoemd. Onderstaand citaat is relationele identiteit op zowel individueel als op collectief niveau.

Individuele relationele identiteit

“Ik vind dat we er allemaal voor de Gemeente Zwolle zijn, maar dat ben ik zelf ook, dus ik ben er ook voor mezelf.”

In het volgend citaat zet de respondent zich af tegen de organisatie. Echter, de respondent betitelt HNW wel als een positieve ontwikkeling, waardoor het individueel belang toch overeenkomt met het collectief belang.

“HNW is iets dat door de organisatie wordt opgelegd. Daar kun je je wel tegen verzetten, maar dat heeft helemaal geen zin. Het wordt gecommuniceerd als een voldongen feit. Maar volgens mij werk ik al wel redelijk op deze manier, dus het past wel in mijn straatje.”

Dit citaat is expliciet gericht op één identiteit. Toch is dit een citaat van een respondent die zich identificeert met de Gemeente Zwolle (collectief), maar vindt dat collega's die niet altijd doen. Gezien het feit dat in dit onderzoek geen respondent is voorgekomen die het belang van de afdeling voor dat van de Gemeente Zwolle stelt, is dit een opmerkelijk citaat. Het lijkt erop dat er tussen de respondenten een verschil bestaat tussen de eigen relationele identiteit en de manier waarop men denkt dat een ander dat ervaart. Dit is in onderstaand citaat op te maken uit ‘Ik vraag me af of een ander zich daar ook bewust van is.’

“Ik vraag me wel af of een ander zich daar ook bewust van is. Mensen denken vaak in het belang van de eigen afdeling en dus niet in het belang van Zwolle.”

De volgende citaten zijn zowel inter-persoonlijke als collectieve relationele identiteiten, waarbij de collectieve relationele identiteit ook aanwezig is in de citaten met betrekking tot de inter-persoonlijke relationele identiteit. Dit is op te maken uit het zowel benoemen van het belang van de afdeling als dat van de organisatie. De citaten van de respondenten zijn voornamelijk gericht op het belang van de Gemeente Zwolle, waardoor over het algemeen de collectieve relationele identiteit overheersend lijkt.

Inter-persoonlijke relationele identiteit

“En als je wil werken met een team waarvan je wilt dat het team productief is dan moet je blij mensen hebben die met plezier naar hun werk gaan. Daar heb je het meest aan, mijn belang is mensen het naar de zin te laten hebben binnen wat we met de Gemeente Zwolle van plan zijn.”

“Als afdelingshoofd voelde ik me vooral betrokken bij het wel en wee van die projecten en daarmee de ontwikkeling van de stad. En daarmee was je al gericht op een deel van de organisatie. Nu heb ik dat nog wel een beetje, maar doordat je ook door het D.M.O. meedoet en met dit soort vraagstukken bezig bent, voel ik mij meer betrokken bij de organisatie als geheel.”

Collectieve relationele identiteit

“Ik ben een onderdeel van de Gemeente Zwolle. We hebben een overall visie van waar we naartoe willen.”

“Ik ben me daar ook erg bewust van. Ik voel me onderdeel van een groter bestaan.”

De respondenten identificeren zich nadrukkelijk middels de collectieve relationele identiteit namelijk met de Gemeente Zwolle als geheel. De interviews hebben individueel plaatsgevonden en er is alleen gevraagd naar de beleving van de betreffende respondent. Toch wordt in de bovenstaande citaten gesproken van ‘we’ en ‘onderdeel van een groter bestaan’. Men geeft niet alleen aan dat men zich onderdeel van een groter geheel voelt, maar de respondenten praten ook vanuit deze identiteit. De collectieve relationele identiteit is hier overheersend. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de grote meerderheid van de respondenten zich identificeert met de Gemeente Zwolle als organisatie en de belangen van de organisatie meer behartigd dan de individuele of inter-persoonlijke belangen. In relatie tot de hoofdvraag van dit onderzoek, is het aannemelijk dat, ongeacht de individuele opinie over HNW, de respondent het algemeen belang van de organisatie voorop zal stellen en men positief zal anticiperen op de implementatie van HNW.

4.2. Professionele identiteit

De antwoorden die in het kader van de professionele identiteit gegeven zijn, hebben betrekking op de categorieën: individu en karakteristieken en de leiderschapsstijl.

Individu en karakteristieken

Als eerste beschrijven de leidinggevendenden zichzelf zowel als mensgericht als resultaatgericht, waarbij de focus per respondent verschilt. Deze resultaten zijn van belang in dit onderzoek vanwege de toenemende waarde die door HNW aan de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers wordt toegekend. Het is daarom van belang te weten met welk doel de respondenten leiding geven en wat dit betekent voor de verdere implementatie van HNW. Ook kan uit deze citaten worden opgemaakt welke identiteit leidend is in de leiderschapsstijl die de respondenten hanteren. Dit kunnen de persoonlijke karakteristieken zijn, maar ook de identiteit als leidinggevende van de afdeling of als onderdeel van de Gemeente Zwolle. Onderstaande citaten hebben betrekking op de professionele identiteit van de

respondent en zijn op het individu gericht. Dit is te herkennen aan het benoemen van zichzelf als individu 'ik'.

"Ik ben resultaatgericht en ga recht op mijn doel af"

"Mijn eerste drive is sociaal. Ik ben mensgericht."

"Ik ben aardig mensgericht, tenminste dat hoor ik van mijn medewerkers."

Onderstaande citaten hebben betrekking op de manier waarop de persoonlijkheid van de respondent verweven is in de professionele identiteit, omdat de respondenten hier persoonlijke karakteristieken benoemen. Hierbij benoemt een respondent zijn of haar persoonlijke karakteristieken vanuit de eigen beleving. De andere respondent beschrijft zichzelf zoals hij of zij denkt dat anderen de respondent ervaren. Er is hier dus sprake van een diversiteit in perspectief van waaruit de respondenten zich met de afdeling, de organisatie of de collega's identificeren.

"Ik ben ik en zo ben ik ook als leidinggevende."

"Mensen vinden mij wat afstandelijk denk ik."

4.2.1. Leiderschap en leiderschapsstijl

Voor de Gemeente Zwolle is het belangrijk inzicht te verkrijgen in de manier waarop de respondenten zich identificeren binnen de Gemeente Zwolle en of zij dit vanuit het perspectief van de eigen identiteit doen of dat zij vanuit het belang van de organisatie, afdeling of medewerker de leiderschapsstijl vormgeven. De motivatie die leidend is voor de leiderschapsstijl draagt bij aan het beeld van de positie van de leidinggevende binnen de organisatie. Een leidinggevende die zijn leiderschapsstijl af laat hangen van de medewerker of het belang van de afdeling of organisatie zal waarschijnlijk de stijl van HNW eenvoudiger toepassen dan een leidinggevende die leiding geeft op basis van eigen belang of eigen voorkeursstijl. Een leidinggevende die uitgaat van het eigen belang of de voorkeursstijl zal de gevraagde leiderschapsstijl van HNW waarschijnlijk minder eenvoudig toepassen wanneer dit niet met de eigen voorkeursstijl overeen komt. Door de analyse van de leiderschapsstijlen wordt inzichtelijk of er een stereotype leidinggevende binnen de Gemeente Zwolle bestaat. Ook draagt het in kaart brengen van dit stereotype leidinggevende bij aan inzicht voor de Gemeente Zwolle over de manier waarop HNW het beste geïmplementeerd kan worden. Een grote diversiteit aan leiderschapsstijlen kan betekenen dat de wijze waarop de HNW geïmplementeerd wordt, niet op alle leidinggevers hetzelfde effect zal hebben. Tegelijkertijd kunnen gesignaleerde overeenkomsten diverse handvatten bieden voor een succesvolle implementatie van HNW, omdat de Gemeente Zwolle specifiek op deze overeenkomsten kan anticiperen.

Opvallend is dat veel respondenten geen concreet antwoord kunnen geven op de vorming van hun leiderschap gedurende hun carrière. Slechts één respondent lijkt zich hier bewust van te zijn.

"Je referentiekader is je toenmalige leidinggevende. Toen ik begon, ging ik leidinggeven zoals ik dacht dat dat zou moeten."

De respondenten gebruikten deze vraag om aan te geven op welke manier zij nu leidinggeven, of op welke manier zij dit in de ideale situatie zouden doen. Dit blijkt uit het benoemen van de situatie waarnaar men streeft zoals 'Ik wil dat mensen met plezier naar hun werk gaan' of 'Ik wil zelf graag een coachende manager zijn'. Evenals in de beschrijving van de professionele identiteit is er een onderscheid te maken in het perspectief van waaruit de respondenten hun leiderschapsstijl of zichzelf

als leidinggevende beschrijven. Enkele respondenten beschrijven hun leiderschap vanuit het eigen perspectief. Andere respondenten omschrijven de leiderschapsstijl zoals zij denken of weten hoe hun medewerkers dat graag zouden zien. Vervolgens geven zij hierop hun eigen visie over de mogelijkheden en beperkingen hiervan. Onderstaand zijn als eerste de citaten weergegeven van de respondenten die vanuit zichzelf redeneren.

“Ik stuur mensen aan en zorg dat de juiste werkzaamheden bij de juiste mensen terechtkomen. Ik knoop de zaken aan elkaar en stuur op de mens op zich. Met maximaal resultaat zodat het een prettige en plezierige ploeg blijft. Ik wil dat mensen met plezier naar hun werk gaan.”

“Het Nieuwe Werken past mij veel meer dan het oude werken dat doet. Ik was eigenlijk helemaal geen control freak. Ik ging al uit van eigen verantwoordelijkheid.”

“Ik geloof dat je medewerkers je sleutels zijn tot succes, dus als ik daarin investeer dan komen we er wel.”

“Ik kijk naar mijn functie als dienend leiderschap. Ik wil de mensen zo goed mogelijk faciliteren om het werk zo goed mogelijk te doen.”

Bovenstaande respondenten geven duidelijk aan dat zij leidinggevend op de manier waarop zij dat het beste achten. Er wordt rekening gehouden met medewerkers, maar de eigen visie is leidend.

De volgende citaten hebben betrekking op respondenten die zich in hun leiderschapsstijl mede laten leiden door de vraag van de medewerkers. Dit kan worden opgemaakt uit de volgende bewoordingen: ‘Mijn medewerkers willen graag dat ik een coachende manager ben’, ‘dat hangt er vanaf waar je leiding aan geeft’, en ‘mijn medewerkers vragen verschillende rollen van mij.’

“Mijn medewerkers willen graag dat ik een coachende manager ben en dat wil ik zelf ook heel graag, maar daar heb ik de tijd niet voor.”

“Dat hangt er vanaf waar je leiding aangeeft. Zorgen dat de tent goed draait, mensen stimuleren om hun werk en verantwoordelijkheden te nemen en goed te doen.”

“Ik zou het liefste in het midden staan en vanuit daar alle lijnen hebben. Maar dat is een utopie, want medewerkers vragen verschillende ‘rollen’ van mij.”

Naast de visie op leiderschap is de respondenten gevraagd hun leiderschapsstijl te omschrijven. Drie stijlen zijn hierbij overheersend te weten: ‘sturen’, ‘coachen’ en ‘ruimte geven’. Er is geen stijl die sterk de boventoon voert. Ook hier is een verschil in het perspectief waarin men de leiderschapsstijl beschrijft. Een aantal respondenten laat de leiderschapsstijl afhangen van de medewerker waaraan hij of zij leiding geeft, anderen beschrijven de stijl die zij zelf prefereren. Of de respondent zijn leiderschapsstijl af laat hangen van de eigen visie of de vraag van de medewerkers of organisatie kan wijzen op een individuele relationele identiteit of op een collectieve relationele identiteit. Bij de individuele relationele identiteit redeneert het individu vanuit zichzelf en zal het gedrag hier ook in hogere mate van afhankelijk zijn. Bij een collectieve relationele identiteit zal de motivatie voor de gekozen leiderschapsstijl in meerder mate afhankelijk zijn van het belang van de afdeling of organisatie. De verdeling hierin lijkt onder de respondenten nagenoeg gelijk. Een respondent geeft zelfs aan dat HNW niet de natuurlijke leiderschapsstijl is en dat er bovenal vertrouwen in de medewerker nodig is om de gevraagde leiderschapsstijl succesvol toe te passen. Dit geeft aan dat respondenten naar aanleiding van HNW soms af moeten wijken van hun natuurlijke stijl, wat een

bedreiging voor de professionele identiteit kan betekenen. Daarnaast wordt door een aantal respondenten onderscheid gemaakt in de mate van opleiding van de medewerker. De leidinggevendenden hanteren bij uitvoerende medewerkers meer een sturende leiderschapsstijl dan bij kennismedewerkers. Deze lijken meer eigen verantwoordelijkheid te krijgen. De volgende citaten zijn verdeeld in de mate waarin de respondent de leiderschapsstijl laat afhangen van de medewerker. De volgende citaten zijn afkomstig van leidinggevendenden die hun leiderschapsstijl aanpassen op hun medewerkers.

“Ik ben een deel sturend en een deel leidinggevend. Hoe ik mij tegenover het personeel opstel hangt af van de persoon. Ik probeer ze zo vrij mogelijk te laten.”

“Nee niet meewerken, wel alleen sturen. Dat hangt er ook vanaf op welke afdeling je werkt. Hier ben ik vooral sturend en coachend bezig.”

“Aan uitvoerenden geef je op een andere manier leiding dan aan hoger opgeleiden, die zijn wat zelfstandiger.”

“Mijn medewerkers willen graag dat ik een coachende manager ben en dat wil ik zelf ook heel graag, maar daar heb ik de tijd niet voor.”

In de volgende citaten blijkt dat een aantal respondenten een leiderschapsstijl van hun voorkeur hanteren. De vraag van de medewerker lijkt hier een kleinere rol te spelen dan bij bovenstaande respondenten. Dit is op te maken uit de bewoordingen ‘ik wil’, of ‘ik heb’ in de context van de zinnen.

“Ik geef veel ruimte en daar verwacht ik ook veel voor terug. Ik wil dat mensen verantwoordelijkheid nemen.”

“Ik kijk naar mijn functie als dienend leiderschap. Ik wil de mensen zo goed mogelijk faciliteren om het werk zo goed mogelijk te doen.”

“Het is niet mijn natuurlijke stijl, ik ben wat meer sturend. Ik heb meer vertrouwen nodig wil ik meer ruimte kunnen geven.”

Op basis van bovenstaande citaten kan worden opgemaakt dat de respondenten mens- en resultaatgerichtheid beide erg belangrijk vinden. Daarnaast geeft men bij voorkeur veel ruimte en legt men zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de medewerker neer. Qua leiderschapsstijl is er geen eenduidige stijl te ontdekken. De respondenten geven de medewerkers zoveel mogelijk ruimte en de leiderschapsstijl is voornamelijk van de (relatie met de) medewerker afhankelijk. Dat bevestigt de belangrijkheid van de kwaliteit van de LMX relatie met de medewerkers. Bij een aantal respondenten is gebleken dat zijn hun leiderschapsstijl hier zelfs van af laten hangen of hun professionele identiteit of leiderschapsstijl vanuit de vraag van de medewerker of de organisatie redeneren. Opvallend is dat nog maar weinig medewerkers weten wat hun perceptie van het stereotype van leidinggevendenden was voordat zij zelf leidinggevend werden. Wel hebben de respondenten een ideaalbeeld over de manier waarop zij zelf leiding geven of zouden willen geven, waarbij ook zoveel mogelijk vrijheid bij de medewerker ligt. Op basis van deze resultaten blijkt dat er op het gebied van leiderschapsstijl binnen de Gemeente Zwolle geen stereotype leidinggevende lijkt te bestaan. Wel staat bij het merendeel van de respondenten de relatie met of de vraag van de medewerkers voorop in de leiderschapsstijl van hun keuze. In dat opzicht zijn de leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle overwegend eensgezind.

4.3. LMX relatie

De LMX relatie heeft betrekking op de relatie tussen leidinggevende en werknemer. Er werden vooral veel uitspraken gedaan over het gebrek aan vertrouwen in de medewerker en de wijze waarop aan de relatie invulling gegeven moet worden wanneer de fysieke contactmomenten minder zullen worden.

Op basis van het theoretisch kader bleek al dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor een goede kwaliteit LMX relatie. De respondenten uit dit onderzoek zeggen onzeker te zijn over de manier waarop men invulling moet geven aan deze relatie wanneer het fysieke contact zal verminderen. Zowel voor de onzekerheid over de invulling van de toekomstige LMX relatie als het weinige vertrouwen dat leidinggevendens soms in hun medewerkers hebben, lijkt geen eenduidige oorzaak te bestaan. Onderstaande citaten hebben betrekking op de invulling van de relatie na de implementatie van HNW. De respondenten doen globale suggesties over de invulling van de LMX relatie, maar worden hierbij niet concreet.

“Als je bang bent dat je medewerkers hun verantwoordelijkheid niet nemen, zit er ook iets anders scheef. Neemt niet weg dat je wel afspraken moet maken en eens een keer zal moeten controleren.”

Dit is een opvallend citaat. De strekking is te vergelijken met het citaat uit hoofdstuk 4.1. Deze respondent geeft aan dat het gebrek aan vertrouwen in de medewerker aangeeft dat LMX relatie met de medewerker niet optimaal is. Het gebrek aan vertrouwen is dan dus niet het enige punt wat binnen de relatie van negatieve aard is. Dit lijkt in tegenstelling tot de overige resultaten. Hierin wordt in enkele gevallen inderdaad een gebrek aan vertrouwen in de medewerker aangegeven, maar er blijkt ook betrokkenheid van de leidinggevendens. Dit blijkt uit ‘je kunt niet meer zien of iemand wel goed in zijn vel zit’ en ‘voor mijzelf betekent dat extra aandacht voor het mensgerichte aspect’.

“Je moet dus op een hele andere wijze je banden met je medewerker invullen en dat betekent een wijziging van je stijl. Je kunt niet meer zien of iemand wel of niet goed in zijn vel zit.”

“Voor mijzelf betekent dat extra aandacht voor het mensgerichte aspect. Wel contact blijven houden. Je flex't zelf ook mee, het is een andere manier van contacten onderhouden dan nu.”

“Ik weet niet of het contact zo anders wordt, dat hangt er ook vanaf hoe je zelf in je werk staat. Als iedereen hier blijft zitten verandert er weinig. Die mensen die nu thuis werken vinden het ook belangrijk om minstens twee dagen hier te zitten. Ik vind het ook belangrijk om hier te zijn en mensen liefelijk tegenover me te hebben.”

“Het contact wordt minder. Ik kan niet goed zeggen welk effect dat op de sfeer zal hebben. Het teamgevoel zal verdwijnen. Het wordt lastiger om te organiseren, en ik heb nog geen beeld hoe ik dat straks ga invullen. We zullen terugkomdagen of terugkommiddagen moeten organiseren.”

“De relatie met mijn medewerkers zal door de komst van HNW niet veranderen. Ik blijf altijd leidinggevend.”

De volgende citaten hebben betrekking op het vertrouwen dat de leidinggevendens in hun medewerkers hebben. Enkelens daarvan zijn positief. De respondenten geven aan dat de gevraagde leiderschapstijl bij hen past of dat zij nu al volgens dit principe werken. Anderen zijn om diverse redenen negatief, en ook de motivaties voor het gebrek in het vertrouwen in de medewerkers zijn divers. Maar ongeacht de attitude van de respondenten is het opvallend dat deze vaak op de eigen professionele identiteit gebaseerd lijkt te zijn. Waar in de voorgaande resultatenanalyses de rol van de LMX relatie overwegend groot was, lijkt dit nu niet het geval te zijn. Het vertrouwen in de medewerker lijkt

overwegend gebaseerd op de wijze waarop de leidinggevende zelf op de nieuwe situatie zou anticiperen. Dit blijkt uit de volgende bewoordingen: ‘ik ga er vanuit dat’ of ‘waaronder ikzelf’, ‘ik hoor veel positieve verhalen, maar ik geloof er niet in’ en ‘ik denk dat ik mij bewust moet zijn van mijn valkuilen en verleidingen’.

“Bij een aantal wil dat prima, maar uit ervaring blijkt dat er ook medewerkers zijn die thuis werken zien als een dagje vrij. Ik hoor veel positieve verhalen, alleen maar eigenlijk, maar ik geloof er niet in.”

Net als de citaten uit paragraaf 4.1 en in de eerste bespreking van de LMX relatie, is dit een signaal dat er binnen de organisatie mogelijk meer ontevredenheid over de toekomstige implementatie van HNW heerst dan in de interviews is aangegeven. Deze respondent geeft aan veel positieve verhalen over HNW te horen, maar heeft mogelijk zo weinig vertrouwen in de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van zijn medewerkers dat de anticipatie hierop toch negatief is.

“Voor een aantal workaholics, waaronder ikzelf, is balans zoeken erg belangrijk. We moeten oppassen dat we niet doorslaan, maar dat is ieders eigen verantwoordelijkheid.”

“Ik denk dat ik mij bewust moet zijn van mijn valkuilen en verleidingen. Op het moment dat ik thuis ben, worden er andere dingen van mij gevraagd. En daarom ga ik ook niet thuis werken. Dit projecteer ik ook op mijn medewerkers. Hoe zou ik het zelf doen en wat verwacht ik dat zij doen op het moment dat ze thuis zijn.”

“Ik denk het niet, ik hou mensen wel in de gaten, maar ik wil mensen niet controleren. Pas als ik structureel iets zie wat niet klopt, dan trek ik aan de bel. Het zegt niets of iemand hier een aantal uren per week zit. We gaan er niet op letten.”

“Je spreekt een keer iets af, verlofsafspraken teken ik blind. Ik vind het niet nodig dat ik die dingen moet goedkeuren. Ik ga er vanuit dat mensen die afspraken nakomen. En dit geldt voor iedere medewerker, dus niet alleen over de afdelingshoofden.”

4.4. Mate van bekendheid met HNW

De mate waarin men bekend is met het begrip HNW is van belang voor de implementatie van de onderzoeksresultaten. Een verkeerde interpretatie van dit begrip kan vanwege verschillende verwachtingen gevolgen hebben voor de anticipatie van leidinggevendens op HNW. Uit twee citaten blijkt dat men verwacht dat de focus van HNW op de faciliterende middelen of op vaste werkplekken ligt. Dit blijkt slechts gedeeltelijk waar. Ook is de respondenten gevraagd in welke mate zij voornemens zijn veranderingen door te voeren in bijvoorbeeld leiderschapsstijl of de inrichting van de afdeling. Hieruit blijkt dat de meerderheid van de respondenten op de hoogte is van de betekenis van HNW en men ook daadwerkelijk voornemens is positief op deze verandering te anticiperen.

“HNW is een hype, laten we eerlijk zijn. Er is veel publiciteit. Het lijkt soms meer over de gadgets te gaan, dat is hier niet HNW. Ik bespaar wel, maar HNW is cruciaal in de gedachtegang: hoe ga ik met mijn werk om?”

“En als het leeft wordt HNW gekoppeld aan ‘vaste werkplekken’. Dat soort dingen zijn ondersteunend aan een bepaalde gedachtegang. De techniek stelt je in staat om het nieuwe gedrag uit te kunnen voeren. Het gaat om betrokkenheid en een bepaalde gedachtegang.”

Onderstaande citaten hebben ook daadwerkelijk betrekking op middelen of vaste werkplekken.

“We gaan af van vaste werkplekken, daardoor willen we meer in teams werken en meer projectmatig. Mensen kunnen ook thuiswerken, al wil niet iedereen dat.”

“De flexplekken zijn er hier voorlopig nog niet, vooral in het stadskantoor. Ik heb zelf een tijdje in zo’n soort kantoorconcept gewerkt, en dat is het in het begin wennen, maar later is het plezierig.”

“We hebben bijvoorbeeld een besloten LinkedIn groep gemaakt, maar dat soort dingen zakken toch weer in. Ik heb er zelf geen lol aan en stop er dan maar mee.”

Zoals in de inleiding van dit onderzoek al besproken, is HNW een gedachtegoed waarbij de middelen en de flexibele werkplekken faciliterend zijn. Onderstaande resultaten laten zien dat het merendeel van de respondenten dit op een juiste manier interpreteert. Men noemt ‘verantwoordelijkheid bij de medewerker’ een ‘andere rol als leidinggevende’ en ‘buiten de afdeling of eenheid treden’. Evenals in de analyse van de relationele identiteit van de respondenten, is ook hier een onderscheid te maken in het perspectief van waaruit met de verandering beschrijft.

“Maar wat ik de meest boeiend ontwikkeling vindt, is dat we een netwerkorganisatie zijn. Waar mensen een thuisbasis hebben waar je je vakspecialisten hebt. En verder zitten ze in allerlei projecten en zitten ze overal. Het zou de grootste winst zijn als we in processen denken en dus buiten de afdeling of eenheid treden.”

“Maar we gaan de hele structuur anders vormgeven. Een andere rol voor mij. We doen niet meer traditionele teamoverleggen. Ik wil op een andere manier mijn info kunnen delen. Binnen de afdeling willen we dan naar topic teams gaan. Dat zijn afdelingsbrede thema’s.”

Deze respondenten analyseren de veranderingen vanuit het perspectief van de organisatie. Men benoemt de organisatie als ‘we’ en gaat in op de structuur van de organisatie en de manier waarop die straks vormgegeven kan worden. Dit duidt op een sterke collectieve relationele identiteit. Onderstaande citaten daarentegen zijn afkomstig van de visie van de respondenten. Deze hebben betrekking op de manier waarop een individu zijn of haar werk inricht en waar de verantwoordelijkheden liggen. Hier is sprake van een individuele relationele identiteit.

“Een andere manier van denken over verantwoordelijkheden, en het indelen van je werkzaamheden. Daar sta ik heel positief in.”

“Wat ik goed vind is de steeds grotere verantwoordelijkheid voor de medewerker. Eerst was het meer medewerkend, nu wordt het zakelijker: we vertrouwen je, en dan moet je dat ook laten zien. We faciliteren je, maar we maken zakelijker afspraken. Dat moeten we leren.”

Gelineerd aan de mate waarin de respondenten bekend zijn met het begrip HNW, is hen gevraagd in welke mate men voornemens is veranderingen binnen de organisatie door te voeren. Ten opzichte van bovenstaande resultaten lijken de antwoorden een logisch vervolg. De focus ligt hierbij voornamelijk op het maken van resultaatgerichte afspraken en een veranderende rol als leidinggevende. Opvallend is dat veel leidinggevendenden vragen hebben over de manier waarop zij invulling moeten geven aan de LMX relatie met de werknemers, maar dat daar in onderstaande resultaten geen concreet gevolg aan gegeven is. Indirect wordt wel genoemd dat de respondenten meer afspraken op resultaat gaan maken en dat zij de medewerkers meer ruimte zullen geven. Echter, het relationele aspect waarover de respondenten aangeven twijfels te kennen ontbreekt ook in onderstaande citaten. Er wordt zelfs alleen gesproken over de manier waarop de resultaten van de medewerker gemeten kunnen worden.

“Er is niet echt iets veranderd, terwijl dat wel gevraagd wordt. De een heeft er iets meer mee te maken dan de ander. Nu zit er nog behoorlijk wat weerstand op.”

Bovenstaand citaat is afkomstig van de externe respondent binnen dit onderzoek en staat in contrast met de citaten van de respondenten van de Gemeente Zwolle. De respondenten geven allen aan concrete voornemens tot verandering te hebben. De externe respondent signaleert dat er binnen zijn of haar organisatie soms geen veranderingen onder de leidinggevenden kenbaar waren. Hier bestaat dus diversiteit in opvattingen en voornemens van de respondenten enerzijds en de waarneming van de externe respondent anderzijds. Gezien de sterke collectieve relationele identiteit die bij de respondenten naar voren komt, is de kans dat aan de voorgenomen veranderingen geen gevolg zal komen niet waarschijnlijk. De respondenten zullen vanwege deze sterke collectieve relationele identiteit geneigd zijn het belang van de organisatie voor dat van zichzelf te plaatsen, waardoor ook veranderingen waar de respondent zich eventueel niet mee kan identificeren zal worden doorgevoerd.

“Maar we gaan de hele structuur anders vormgeven. Een andere rol voor mij. We doen niet meer traditionele teamoverleggen. Ik wil op een andere manier mijn informatie kunnen delen.”

“Ik denk dat we veel meer naar resultaatafspraken moeten. Ik ben ook bezig met de RGA afspraken. Die wil ik al minder naar resultaatafspraken, maar meer naar gedrags- en houdingscomponenten in het werken. Dus meer verantwoordelijkheid. Veel resultaten vertalen zich ook weer in gedrag, zoals hun houding en afspraken naar de klant. Over de inhoud hoef ik echt geen afspraken te maken.”

“We gaan het met elkaar doen, en we gaan naar kerngetallen streven. Mensen moeten op voorhand aangeven wat hun resultaten zullen zijn bij een bepaalde inzet. En nu heb ik mensen die werken een hele dag en dan gaan ze naar huis en de volgende dag net zo. We hebben nu hele ruime inspanningsverplichtingen. We gaan nu harde afspraken maken op het resultaat.”

“Ik heb heel vaak ideeën over welke kant we op zouden moeten en hoe dan. En als je meer ruimte geeft, moet je ook wat meer loslaten. Het is niet mijn natuurlijke stijl. Ik ben wat meer sturend. Ik heb meer vertrouwen nodig wil ik wat meer ruimte kunnen geven. En dat moet altijd gewonnen worden. Het moet een vicieuze cirkel worden.”

4.5. HNW als potentiële bedreiging

In paragraaf 2.6. is besproken dat een toekomstige organisatorische verandering een bedreiging kan vormen voor de huidige identiteit van professionals (Petriglieri, 2011). De resultaten op basis van de interviews zijn hierover verdeeld. Een aantal respondenten geeft aan geen gevolgen te ondervinden van de toekomstige implementatie van HNW, anderen geven aan hier wel degelijk moeite mee te hebben. De externe respondent in dit onderzoek gaf aan het opvallend te vinden dat binnen de externe organisatie veel indirecte bezwaren werden aangedragen. Deze hadden geen betrekking op de leidinggevende, maar op de werknemers en de fysieke omgeving. Binnen dit onderzoek zijn dergelijke antwoorden geconstateerd, alleen kan niet met zekerheid worden gezegd of dit indirecte bezwaren tegen HNW zijn. De resultaten van de respondenten zijn hierin divers. Een respondent geeft aan twijfels te hebben over de invulling van de functie na de implementatie van HNW. Anderen twijfelen aan de geschiktheid van de organisatie of het menstype dat er werkzaam is.

“Ik heb hier een managementteam van 115 mensen, en als ik zie hoe sommigen er mee omgaan is het wel degelijk bedreigend.”

“Met de een gaat het beter dan de ander. Sommigen zien het helemaal niet zitten. Ze gaan klagen, gaan beren op de weg zien of beren op de weg verzinnen. Er worden veel problemen naar voren gehaald waarvan ik me afvraag waar dat vandaan komt. Ze veranderen de leiderschapsstijl soms niet, terwijl dat wel gevraagd wordt.”

Het signaal dat leidinggevendenden de implementatie als een bedreiging voor hun professionele identiteit ervaren, wordt door een respondent bevestigd. Een andere respondent is ook negatief over de implementatie, maar betreft dit niet op zijn of haar eigen professionele identiteit. De overige respondenten zijn positief. Deze negatieve en positieve reacties staan in groot contrast tot elkaar.

“Ik geloof dat iedereen het wel aardig met mij eens is. In vergaderingen krijg je natuurlijk sociaal gewenste antwoorden, dat is in de wandelgangen wel anders. Over hoe wij onze rol als leidinggevende gaan invullen, daar hebben we het nog niet echt over.”

Dit citaat is opvallend en komt overeen met het citaat bij de individuele relationele identiteit. In beide citaten hebben de respondenten hun twijfels over het enthousiasme of de inzet van overige collega's wat betreft HNW terwijl dit in de overige onderzoeksresultaten niet als zodanig blijkt. Het is mogelijk dat behalve de sterke collectieve relationele identiteit er ook respondenten zijn die dat niet ervaren of zich niet identificeren met de andere respondenten of leidinggevendenden binnen de organisatie.

“Er wordt gezegd dat HNW voor zowel de organisatie als de medewerkers goed is, maar ik geloof daar niet zo in.”

“Dat weet ik nog niet. Wat ik wel lastig vind is, en dat is een twijfel van me, leidinggeven wordt steeds minder op de inhoud en meer op inspiratie en bedrijfsvoering, managing leiderschap en coaching. Maar ik vind de inhoud ook zo leuk. Als leidinggevende erg gaat naar bedrijfsvoering, dan weet ik niet of ik daar gelukkig van word. Ik geloof ook niet dat je als leidinggevende die inspiratie kan brengen aan mensen die op de inhoud zitten.”

“Maar onze organisatie is niet ingericht op vrijheid en verantwoordelijkheid. Bij een aantal wil dat prima, maar uit ervaring blijkt dat er ook medewerkers zijn die thuis werken zien als een dagje vrij. Ik hoor veel positieve verhalen, alleen maar eigenlijk, maar ik geloof er niet in. We hebben nog geen systemen waarop we het management kunnen bedienen den daardoor is het volledig loslaten van medewerkers nog niet mogelijk.”

Ter ondersteuning van de interpretatie van de onderzoeksvragen is de respondenten ook gevraagd naar het toekomstperspectief van HNW. Op deze manier kan de opinie van de respondent mogelijk worden verklaard. Zo kan bijvoorbeeld de reactie van een respondent die niet voornemens is zich aan te passen aan HNW, worden verklaard door zijn voorspelling dat HNW een tijdelijk fenomeen is en de respondent het daarom niet noodzakelijk vindt hierin mee te gaan.

“Ik vind het ook wel een beetje een golfbeweging. Die behoefte aan contact en binding komt wel weer terug. Het is nu heel modern en belangrijk, maar die golfbewegingen slaan door naar een bepaalde kant en komen dan weer terug.”

“Het belangrijkste is te laten zien dat het onomkeerbaar is, dat is HNW wel. Daar gaan we gewoon naartoe.”

“De toekomst staat niet vast, die moet je uit vrijheid benaderen. De praktijk moet uitwijzen wat hier past en wat dienend is en wat niet dienend is. Of het een trend is, whatever, het is nu belangrijk en dat zal uiteindelijk een bepaalde vorm krijgen. Over twee of drie jaar is het weer anders. Ik kan toekomstprojecties doen, maar ik weet niet of de praktijk het ook echt uit zal wijzen.”

“HNW is een hype, laten we eerlijk zijn er is veel publiciteit. Het lijkt soms meer over de gadgets te gaan, dat is hier niet het nieuwe werken. Ik bespaar wel, maar HNW is cruciaal in de gedachtegang: hoe ga ik met mijn werk om.”

Ook op basis van het toekomstperspectief bestaan er grote verschillen. Het is aannemelijk dat respondenten die HNW als hype bestempelen zich in mindere mate aan de verandering zullen aanpassen, omdat de verandering volgens hen niet van lange duur zal zijn.

Op basis van de data-analyse is een aantal opvallendheden te constateren. Zowel op het gebied van de relationele identiteit, de LMX relatie en het voornemen tot verandering zijn er respondenten die de uitspraken van alle andere respondenten tegenspreken. Het is mogelijk dat er ondanks de veelal positieve reacties toch weerstand bestaat tegen de implementatie van HNW. Anderzijds kunnen deze negatieve uitspraken een individu zijn zonder betrekking te hebben op de overige respondenten. Ook de verdeling in perspectieven tussen de leidinggevendenden is divers. Waar enkele leidinggevendenden zich in hun anticipatie veelal laten leiden door de vraag van hun medewerkers, gaan anderen uit van het eigen perspectief. Het is opvallend dat het belang van de organisatie vrijwel altijd voor het eigen belang of dat van de afdeling wordt gesteld.

5. Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek is: **Op welke manier beïnvloeden de professionele identiteit, de relationele identiteit en de LMX relatie de anticipatie van leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle op Het Nieuwe Werken?**

In de conclusie zullen individueel de deelvragen worden beantwoord. Tot slot zal op basis daarvan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt worden. De vier deelvragen van dit onderzoek zijn:

Op welke manier beïnvloedt de relationele identiteit de anticipatie van leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle op HNW?

Op welke manier is professionele identiteit van invloed op de anticipatie van leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle op HNW?

Op welke manier wordt de LMX relatie beïnvloed door de professionele identiteit en de relationele identiteit van de leidinggevende binnen de Gemeente Zwolle?

In welke mate wordt de toekomstige implementatie van HNW door leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle als bedreigend ervaren?

De resultaten van de vier deelvragen worden in de volgende paragrafen besproken.

5.1. De invloed van de relationele identiteit

Uit de resultaten blijkt dat de drie identiteitsniveaus (individueel, inter-persoonlijk en collectief) waarmee men zich identificeert, onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Bij het merendeel van de respondenten werden het individu, de afdeling en de organisatie in relatie tot elkaar benoemd. Het eigen belang dient dat van de organisatie en andersom. Uit de resultaten bleek ook dat de collectieve identiteit altijd van doorslaggevend belang is in de anticipatie op HNW, ongeacht wat de invloed van de individuele of de inter-persoonlijke identificatie daarop is.

De relationele identiteit is dus maar voor een deel van invloed op de anticipatie van leidinggevers op HNW. De individuele en inter-persoonlijke relationele identiteit zijn wel van toepassing op de anticipatie van leidinggevers op HNW, maar hebben hier uiteindelijk geen invloed op. De manier waarop de leidinggevende zich identificeert met de organisatie en zich hier onderdeel van voelt blijkt bepalend. Uit de resultaten blijkt dat respondenten handelen in het belang van de organisatie en dat men de afdeling zo inricht dat deze daarop aansluit. Hetzelfde geldt voor het individu. Bij het merendeel van de respondenten werden de individuele, de inter-persoonlijke en de collectieve relationele identiteit dan ook in relatie tot elkaar benoemd. Dit is een opvallende conclusie, want dat betekent dat de individuele en inter-persoonlijke identiteit slechts in nuances van invloed zijn op de anticipatie op HNW, maar dat de collectieve identiteit wel degelijk invloed moet hebben op de individuele en inter-persoonlijke identiteit. Wanneer de collectieve identiteit de anticipatie op HNW bepaalt, zorgt dit immers met terugwerkende kracht voor een gedragsverandering op inter-persoonlijk en individueel niveau om op deze manier het collectieve niveau positief te beïnvloeden. Deze conclusie blijkt ook uit de invloed van de professionele identiteit op HNW.

5.2. De invloed van de professionele identiteit

De professionele identiteit is op basis van het theoretisch kader een sociaal vastgestelde rol die door karakteristieken van het individu verder wordt ingevuld. In het theoretisch kader werd de vraag gesteld of de perceptie van het stereotype van leidinggevende of de karakteristieken van het individu de meeste invloed zouden hebben op de invulling van de professionele identiteit en op welke manier dit invloed heeft op de anticipatie van leidinggevers op HNW. Opvallend is dat slechts één respondent zich hier daadwerkelijk bewust van lijkt te zijn. De overige respondenten kunnen zich het niet herinneren, of zijn dermate in hun rol gegroeid dat zij niet meer weten op basis waarvan de leiderschapstijl daarvoor werd ingevuld.

Met betrekking tot de deelvraag ‘wat is de invloed van de professionele identiteit op de anticipatie van leidinggevers binnen de Gemeente Zwolle op HNW?’ kan worden geconcludeerd dat de professionele identiteit hier wel degelijk invloed op heeft en zelfs in zeer sterke mate. In paragraaf 2.6. werd de invloed van de loyaliteit van een professional op een organisatorische verandering besproken. (Schilling et al., 2011). Het feit dat het belang van de organisatie voor het belang van de professional wordt gesteld is uitzonderlijk. Dit toont aan dat de leidinggevers binnen de Gemeente Zwolle een uitzonderlijk hoge loyaliteit richting de werkgever vertonen. Dit maakt de kans op een succesvolle implementatie van HNW binnen de Gemeente Zwolle sterk groter. Dit blijkt ook uit de sterke collectieve relationele identiteit bij de respondenten. Er lijkt hierbij sprake te zijn van een vicieuze cirkel waarin de professionele identiteit en de organisatiedoelstellingen elkaar blijven beïnvloeden en waarbij de organisatiedoelstellingen uiteindelijk leidend zijn.

5.3. Relationele identiteit en professionele identiteit in relatie tot LMX

In de huidige situatie blijkt dat er binnen de Gemeente Zwolle geen eenduidige leiderschapstijl wordt gehanteerd, maar dat deze voornamelijk afhankelijk is van de medewerker en waarbij het belang van de afdeling of van de organisatie wordt nagestreefd. De leiderschapstijlen worden voornamelijk betiteld als ‘coachend’, ‘sturend’ of ‘faciliterend’.

Ook uit bovenstaande analyse blijkt dat de perceptie van het stereotype niet van invloed is op de anticipatie van leidinggevers op HNW. Ook blijkt dat de professionele identiteit niet van directe invloed is op de anticipatie van leidinggevers op HNW. Het belang van de organisatie lijkt hier prioriteit te hebben. Enkele leidinggevers geven aan dat zij een voorkeursstijl hanteren bijvoorbeeld ‘sturend’ of ‘faciliterend’, maar deze zijn niet altijd leidend voor de daadwerkelijke leiderschapstijl.

Daaruit kan worden geconcludeerd dat het niet mogelijk is dat de professionele identiteit altijd van directe invloed is op de anticipatie van leidinggevendens op HNW. De persoonlijke voorkeur van de leidinggevende leidt wellicht niet altijd tot het optimale resultaat van de organisatie. De situatie lijkt daarom vaker andersom te bestaan. De identiteit van de organisatie is van invloed op de professionele identiteit van de leidinggevende. In het belang van de organisatie wordt de professionele identiteit ondergeschikt of aangepast aan de situatie en de werknemer om het belang van de afdeling of organisatie zo optimaal van dienst te zijn.

De relationele identiteit en de professionele identiteit hebben beide invloed op de LMX relatie tussen leidinggevende en werknemer. In de resultatensectie is geconcludeerd dat de relationele identiteit alleen op collectief niveau invloed heeft op de anticipatie van leidinggevendens op HNW. De relatie met de medewerker betreft de relationele identiteit op inter-persoonlijk niveau. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat veel leidinggevendens onzeker zijn over de manier waarop zij na de implementatie van HNW invulling geven aan de relatie met de medewerkers en dat men nog geen concrete voornemens heeft voor een hernieuwde invulling van deze relatie. Dat maakt dat de invloed van de relationele identiteit op de LMX relatie in dit onderzoek moeilijk is vast te stellen.

Wel laten de resultaten een verschil in focus van de respondenten zien. Een respondent geeft aan dat door de fysieke afstand er minder zicht is op het welzijn van de respondent. Andere respondenten zeggen door de fysieke afstand geen controle over de resultaten van de werknemer te hebben en weer anderen vrezen voor het verdwijnen van het teamgevoel. Het is aannemelijk dat deze aspecten: teamgevoel, resultaatgerichtheid en welzijn, een belangrijke rol spelen in de LMX relatie tussen leidinggevende en werknemer. Toch zijn deze resultaten niet op een wetenschappelijk verantwoorde manier in verband te brengen met de relationele identiteit van de respondenten.

Over de invloed van de professionele identiteit op de LMX relatie is in dit onderzoek meer duidelijkheid gekomen. Uit de conclusie uit §5.2. bleek al dat de professionele identiteit niet van directe invloed is op de anticipatie van leidinggevendens op HNW. Dat betekent dat de invulling van de rol als leidinggevende overwegend gericht is op het leveren van een positieve bijdrage aan de organisatie. Wat betreft leiderschapstijl lijken de respondenten wel voornemens een aantal wijzigingen aan te brengen. Men wil zich meer terugtrekken, minder sturend leiding geven en meer resultaatgerichte afspraken maken. Daarnaast wordt door de respondenten veel waarde gehecht aan het vertrouwen dat zij in medewerkers hebben. Het is opvallend dat dit vertrouwen bij veel respondenten niet altijd aanwezig lijkt te zijn en dat ongeacht het feit of de respondent al dan geen vertrouwen in de medewerker heeft, deze opinie voornamelijk gebaseerd is op de karakteristieken van de respondent zelf. Dit bleek uit diverse motivaties waarin de respondent benoemde hoe men zelf met de gegeven vrijheid en vertrouwen om zou gaan.

Dus ondanks dat de professionele identiteit niet van directe invloed is op de anticipatie van leidinggevendens op HNW, lijkt deze wel sterke invloed te hebben op de LMX-relatie. Op welke manier hier vervolgens invloed aan wordt gegeven blijft in dit onderzoek onduidelijk.

5.4. HNW als potentiële identiteitsbedreiging

Slechts één respondent geeft aan twijfels te kennen over de inhoud van de functie na de invoering van HNW. De overige respondenten ervaren geen directe bedreiging voor de professionele identiteit. Echter, de respondenten geven aan de organisatie als zijnde overheid en/of het type medewerkers dat er werk niet geschikt te vinden voor HNW. Daarbij komt dat de externe respondent aangeeft veel indirecte bezwaren jegens HNW te ervaren. Directe bezwaren worden niet of nauwelijks uitgesproken. Opvallend is ook dat de respondenten aangeven op basis van de professionele identiteit positief te zijn

over de HNW, en de bezwaren dus met name op externe factoren zoals de medewerker of de organisatie betrokken worden.

In het onderzoek zijn ook de langetermijnperspectieven van de respondenten opgenomen. Er bestaan grote verschillen in interpretatie van het fenomeen HNW. Er zijn respondenten die het bestempelen als hype en verwachten dat deze verandering weer op zijn retour zal komen, of zelfs een tegenbeweging zal laten zien. Anderen percipiëren deze verandering als onomkeerbaar. In de anticipatie op HNW is het aannemelijk dat dit invloed heeft op de mate waarin leidinggevendenden bereid zullen zijn hun leiderschapsstijl aan te passen. Respondenten die HNW als onomkeerbaar beschouwen zullen waarschijnlijk meer bereid zijn tot verandering dan respondenten die HNW als tijdelijk percipiëren. Op basis van de reacties van de respondenten en de informatie van de externe respondent, is het mogelijk dat de respondenten HNW wel degelijk als een bedreiging van de identiteit ervaren, maar dat zij dit niet direct zullen uitspreken. In plaats hiervan wordt dit geprojecteerd op externe factoren zoals in de resultaten benoemd is.

Een tweede mogelijkheid is dat de bedreiging voor de professionele identiteit wordt aangetoond door middel van het toekomstperspectief van de respondenten. Enkele respondenten geven aan dat HNW waarschijnlijk een hype is en eventueel op zijn retour zal komen. Ook werd de implementatie van HNW door een van de respondenten in relatie gebracht met eerdere organisatorische veranderingen. Deze bleken achteraf ook niet altijd het gewenste effect te hebben, waardoor de verwachting werd gewekt dat dit bij HNW ook niet het geval zou zijn. In §2.7. benoemt Petriglieri (2011) de mogelijke manieren waarop men een potentiële bedreiging minder bedreigend kan maken. Een van deze mogelijkheden is het minder belangrijk maken van de verandering. In dit geval betekent dat het betitelen van HNW als een hype die in de toekomst weer zal verdwijnen. Op deze manier wordt de implementatie hiervan minder bedreigend voor de professionele identiteit van de leidinggevende, omdat deze niet blijvend gewijzigd hoeft te worden. Echter, de relatie tussen de citaten van de respondenten en HNW als potentiële bedreiging voor de professionele identiteit kunnen binnen dit onderzoek niet op een wetenschappelijk verantwoorde wijze worden aangetoond. Het is dus niet met zekerheid te zeggen of (een deel van) de respondenten de toekomstige implementatie van HNW als een potentiële bedreiging voor de professionele identiteit ervaart.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn nu alle deelvragen beantwoord. Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek wordt middels onderstaande samenvatting gegeven.

Van de drie niveaus die binnen de relationele identiteit bestaan is de collectieve relationele identiteit voornamelijk van invloed op de anticipatie van leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle op HNW. De individuele en inter-persoonlijke identiteit hebben hier wel betrekking op, maar zijn slechts indirect van invloed.

De professionele identiteit is niet tot nauwelijks van invloed op de anticipatie van leidinggevendenden op HNW. Vanwege het zwaarwegende collectieve belang, de hoge mate van collectieve relationele identiteit en daarmee ook de hoge mate van identificatie met de Gemeente Zwolle wordt de professionele identiteit ook hierdoor beïnvloed. Daarnaast zijn leidinggevendenden zich nauwelijks bewust van de invloed van hun perceptie van het stereotype van de rol als leidinggevende. Er is wel sprake van een voorkeur in leiderschapsstijl, maar deze is niet altijd leidend. De gekozen leiderschapsstijl is met name afhankelijk van de medewerker en het belang van de afdeling en/of organisatie. Er is dus wel degelijk sprake van een professionele identiteit, maar in het kader van dit onderzoek is het aannemelijk dat deze nauwelijks van invloed zal zijn op de anticipatie van leidinggevendenden. Het collectief belang weegt immers zwaarder.

De invloed van de relationele identiteit op LMX is in dit onderzoek onzeker. De respondenten geven aan hier vragen over te hebben en kennen het antwoord hierop nog niet. De professionele identiteit lijkt wel van sterke invloed op LMX. Het vertrouwen in de medewerker speelt bij HNW een belangrijke rol. En het vertrouwen in de medewerker lijkt in de meeste gevallen gebaseerd op de professionele identiteit van de leidinggevende; de respondent projecteert zijn eigen houding en gedrag op dat van de medewerker en beoordeelt op basis daarvan of men de medewerker al dan niet vertrouwd.

De respondenten lijken de toekomstige implementatie van HNW niet als een bedreiging voor de professionele identiteit te beschouwen. Op basis van bovenstaande resultaten is dit niet verrassend gezien deze zeer sterk wordt beïnvloed door het collectieve belang van de organisatie. De professionele identiteit lijkt in het kader van HNW hier nauwelijks op van invloed, dus is de bedreiging ook minder relevant. Opvallend binnen dit onderzoek is de diversiteit in perspectief van waaruit de respondenten de verandering analyseren. Enkele respondenten redeneren vanuit het perspectief van de organisatie of vanuit de vraag van de medewerkers. Anderen doen dit sterk vanuit hun eigen visie, waarbij beide kunnen duiden op een individuele relationele identiteit bij de respondenten die hun leiderschapsstijl bepalen op basis van hun eigen visie, of een sterke collectieve relationele identiteit bij de respondenten die hun leiderschapsstijl aanpassen aan de vraag van de afdeling, medewerkers of organisatie. Ook de grote loyaliteit richting de Gemeente Zwolle als werkgever is opvallend en staat in lijn met de grote mate van collectieve relationele identiteit. Dit kan betekenen dat hoe sterker de Gemeente Zwolle HNW communiceert, des te groter zal de aanpassing van de leidinggevendenden hierop zijn.

5.5. Discussie

In de inleiding werd al besproken dat de focus van dit onderzoek; namelijk vanuit de leidinggevende in plaats vanuit de werknemer, nieuwe inzichten op zou leveren ten behoeve van HNW en de beïnvloeding van het gedrag van leidinggevendenden binnen organisaties. De resultaten van dit onderzoek zijn daarin zeer opvallend. Op basis van de onderzoeksresultaten blijkt dat een organisatorische verandering grote invloed kan hebben op professionals binnen een organisatie. Het meest opvallende resultaat uit dit onderzoek is de hoge mate van de collectieve relationele identiteit die heerst onder de respondenten. Daarmee tonen zij ook een hoge identificatie met de organisatie waardoor de anticipatie op een organisatorische verandering als HNW met opvallend weinig weerstand lijkt te verlopen. Het onderzoek biedt daarmee hernieuwde inzichten in de bestaande kennis over de mate waarin een organisatorische verandering een mogelijke bedreiging voor de professionele identiteit van een professional is. Petriglieri (2011) spreekt in haar theorie over de angst om weerstand tegen een organisatorische verandering te laten zien om de negatieve gevolgen die de organisatie daaraan zou kunnen verbinden. In dit onderzoek komen ook enkele bezwaren tegen HNW naar voren die waarbij de respondent het belang van de organisatie toch voorop stelt. Echter, dit gedrag lijkt in dit onderzoek niet aan angst gerelateerd, maar aan een hoge mate van collectieve relationele identiteit en identificatie met de organisatie. Er heerst een hoge mate van loyaliteit die ervoor zorgt dat de professionele identiteit ondergeschikt raakt aan het organisatorisch belang.

Op basis van de individuele onderzoeksvragen zijn de resultaten hiervan een logisch vervolg. Maar wanneer deze resultaten met elkaar in verband worden gebracht, ontstaan er hiaten tussen de invloed van de relationele en professionele identiteit, de invloed hiervan op de LMX relatie en het feit of de implementatie al dan geen bedreiging is voor de huidige identiteit.

De respondenten geven aan soms onvoldoende vertrouwen te hebben in de zelfstandigheid en de verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit heeft te maken met de kwaliteit van de LMX relatie, maar ook met de professionele identiteit op basis waarvan deze beoordeling gebaseerd lijkt te zijn. Echter, de collectieve relationele identiteit is van grotere invloed op de anticipatie van leidinggevend en op HNW, wat als gevolg heeft dat dit ook leidend zal zijn. Hier ontstaat het eerste hiaat tussen de professionele identiteit en de collectieve relationele identiteit. De leidinggevende zal HNW moeten toepassen wat betekent dat er vertrouwen in de medewerker nodig is. Op basis van de professionele identiteit is dit er niet altijd, maar in het belang van het organisatiebelang zal het waarschijnlijk toch worden toegepast. Op basis van dit onderzoek is niet duidelijk op welke manier leidinggevend en hiermee om zullen gaan en wat het effect hiervan is op de diverse constructen die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen.

Een tweede hiaat ontstaat tussen de voorkeur van de leiderschapsstijl van de leidinggevende, de aanpassingen die door de implementatie van HNW worden gevraagd en de afhankelijkheid van de leiderschapsstijl van de medewerker. Dat de voorkeur van leiderschapsstijl van de leidinggevende niet altijd goed van toepassing is op de medewerker bleek al uit de onderzoeksresultaten. Echter, de implementatie van HNW zal hier ook een verandering in vragen. De meeste respondenten geven aan ook aan deze verwachting te willen voldoen door een (aantal) wijzingen(en) in leiderschapsstijl aan te brengen. Als voorbeeld wordt hierbij genoemd 'minder sturen'. Hierbij rijst de vraag wat dan leidend is: de stijl die naar aanleiding van HNW wordt gevraagd, of de stijl die door de medewerker wordt geprefereerd, want de respondenten hebben ook aangegeven niet voldoende vertrouwen in alle medewerkers te hebben om ook minder te gaan sturen. Ook hierbij lijkt er een hiaat te ontstaan tussen de professionele identiteit en LMX relatie en de collectieve relationele identiteit.

Waarschijnlijk zal dit een succesvolle implementatie van HNW niet in de weg staan, maar het is wel waarschijnlijk dat dit de professionele identiteit van de leidinggevende kan beïnvloeden vanwege de bovenstaand beschreven hiaten die mogelijk kunnen ontstaan. Op basis van deze hiaten is het advies geconstrueerd.

5.6. Advies

Nu een algemene conclusie is gevormd wat betreft de situatie binnen de Gemeente Zwolle, vormen deze gegevens handvatten voor een herijkt communicatieplan om op het huidige en toekomstige gedrag en de opinie van leidinggevend en binnen de Gemeente Zwolle in te spelen. Om zorg te dragen voor een zo optimaal mogelijke implementatie van HNW, wordt het communicatieadvies afgestemd op de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zoals besproken in de algemene conclusie en de discussie namelijk: de belangrijke invloed van de collectieve relationele identiteit op de anticipatie van leidinggevend en op HNW, de onzekerheid onder de respondenten over de invulling van de LMX relatie in HNW en de vraag of HNW al dan geen bedreiging is voor de professionele identiteit van leidinggevend en vanwege de hiaten die in de toekomst lijken te ontstaan tussen de professionele identiteit en het collectief belang van de Gemeente Zwolle.

5.6.1. Bewustzijn van de invloed van de relationele collectieve identiteit

Uit de onderzoeksresultaten bleek de grote invloed van de collectieve relationele identiteit op de anticipatie van leidinggevend en op HNW. Ook werd geconcludeerd dat deze collectieve relationele identiteit de invloed van de professionele identiteit overheerst, en dat deze in de anticipatie op HNW minder zichtbaar is. Echter, dit betekent niet dat de professionele identiteit van de leidinggevend en in overeenstemming is met de werkwijze die door HNW van hen wordt gevraagd. Het is mogelijk dat de

leidinggevers wel degelijk zullen handelen volgens de principes van HNW, maar dat zij hier met betrekking tot hun professionele identiteit wel degelijk hinder van ondervinden.

Op basis daarvan luidt het advies in het eerste jaar na de implementatie regelmatig voortgangssessies te organiseren zodat het welzijn van de leidinggevers in het oog wordt gehouden. Op deze manier wordt voorkomen dat het welzijn van de leidinggevers wordt verstoord door het hiaat dat eventueel bestaat tussen de professionele identiteit enerzijds en de relationele collectieve identiteit anderzijds. Een voorbeeld hiervan kan zijn een periodiek gesprek met een leidinggevende of een collectief tevredenheidsonderzoek onder leidinggevers op basis van en naar aanleiding van HNW. Hierdoor ontvangt de organisatie regelmatig een update over de opinie van leidinggevers en moeilijkheden waarmee zij eventueel geconfronteerd worden.

5.6.2. Intrinsieke motivatie ten behoeve van de professionele identiteit

Als gevolg van het advies zich bewust te zijn van het hiaat dat mogelijk kan ontstaan tussen de professionele identiteit en de collectieve relationele identiteit, wordt geadviseerd de leidinggevers zo veel mogelijk intrinsiek te motiveren voor het succesvol implementeren van HNW. Ook zonder dit advies zal de implementatie waarschijnlijk goed verlopen, maar deze zal mogelijk ten koste gaan van de professionele identiteit van leidinggevers. Nu gebeurt het nog dat een leidinggevende de stijl die aan HNW verbonden is om het gebrek aan vertrouwen in de medewerker, of het gebrek aan vertrouwen in de geschiktheid van de organisatie niet prefereert. Wanneer de Gemeente Zwolle deze bezwaren (voor een deel) weg zou kunnen nemen, bestaat de kans dat leidinggevers ook vanuit hun professionele identiteit gemotiveerd zullen raken HNW succesvol te implementeren.

Er zijn diverse mogelijkheden voor het intrinsiek motiveren van leidinggevers. Een voorbeeld is het in dialoog gaan met organisaties die HNW al geruime tijd geïmplementeerd hebben. In het onderzoek komt naar voren dat medewerkers wel positieve verhalen horen, maar het eigenlijk niet geloven. Het in gesprek gaan met ervaringsdeskundigen kan helpen de onzekerheden hierover weg te nemen. Ook is het mogelijk met medewerkers in gesprek te gaan over de manier waarop HNW voor hen het beste ingevuld kan worden. Hierin wordt dan rekening gehouden met de wensen van de medewerker, waardoor deze ook meer bereid zal zijn zich in te zetten voor een succesvolle implementatie.

5.6.3. Aanreiken van handvatten voor de invulling van de LMX relatie

Opvallend resultaat van dit onderzoek is de onzekerheid van leidinggevers over de manier waarop zij na de implementatie van HNW de LMX relatie met hun medewerkers moeten invullen. Er worden wel mogelijkheden geopperd, maar geen van deze mogelijkheden is concreet. Er zijn zelfs leidinggevers die aangeven hierin behoefte aan begeleiding te hebben. Daarom wordt aangeraden voor de implementatie van HNW concrete handvatten te bieden voor de invulling van de relatie met de medewerkers. Ook is het mogelijk per eenheid, afdeling of sectie sessies te organiseren waarin met de medewerkers wordt besproken op welke manier het beste invulling kan worden gegeven aan de LMX relatie. Op deze manier wordt ook de medewerking van de medewerker, waaraan door de leidinggevende soms wordt getwijfeld, gewaarborgd.

5.6.4. Toekomstvisie

Aanvullend op de bovenstaande aspecten, is het advies een algemene toekomstvisie op te stellen met betrekking tot HNW. In de resultaten kwam een sterke diversiteit in toekomstperspectief naar voren wat de anticipatie van leidinggevers op HNW zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Een

beperkte verwachting wat betreft de duur van HNW kan de implementatie hierop negatief beïnvloeden. Essentiële veranderingen kunnen achterwege gelaten worden, omdat ze naar verwachting op korte termijn weer retour zullen komen. Het advies is daarom een visie voor de komende vijf en tien jaar op te stellen. Zo hebben de leidinggevendenden binnen de Gemeente Zwolle een concreet toekomstperspectief waarop zij kunnen anticiperen. Bovendien geeft dit de onomkeerbaarheid van HNW aan die er voor nodig is HNW succesvol te implementeren.

5.7. Suggesties tot vervolgonderzoek

Op basis van de onderzoeksresultaten, de conclusie en het advies zijn een aantal vragen onbeantwoord gebleven, zijn opvallendheden geconstateerd en vragen opgeroepen. Aanvullend onderzoek is daarom wenselijk.

5.7.1. Relationale collectieve identiteit versus professionele identiteit

Deze relatie is in zowel de resultatensectie, de conclusie en het advieskader aangekaart. De invloed van de collectieve relationele identiteit is van grote invloed. Dit met name op de professionele identiteit. Vanwege de grote gevolgen die dit bijvoorbeeld kan hebben voor de bedreiging van HNW voor de professionele identiteit van leidinggevendenden, is het raadzaam aanvullend onderzoek te doen naar de specifieke invloed van de collectieve relationele identiteit op de professionele identiteit ten tijde van organisatorische verandering.

5.7.2. LMX versus professionele identiteit

Ook bleek een sterke relatie tussen de LMX relatie en de professionele identiteit. Het vertrouwen dat in de medewerker werd gesteld werd een aantal keer gebaseerd op de professionele identiteit van de leidinggevende. In het theoretisch kader werd het aspect vertrouwen al benoemd als een belangrijke voorwaarde voor een goede kwaliteit LMX relatie. Dat dit vertrouwen wellicht niet altijd of niet volledig is gebaseerd op het gedrag van de medewerker is opvallend. Dit geeft aanleiding tot vervolgonderzoek naar de manier waarop de leidinggevende een LMX relatie beoordeelt.

5.7.3. Kennisorganisatie versus praktijkorganisatie

De Gemeente Zwolle bevindt zich ten tijde van dit onderzoek in een reeks van organisatorische veranderingen. Het is aannemelijk dat deze veranderingen effect hebben op de anticipatie van leidinggevendenden op HNW. Een verandering die minder succesvol wordt doorgevoerd kan een negatief effect hebben op een mogelijke succesvolle implementatie van HNW en andersom. Daarom wordt aangeraden dit onderzoek binnen een praktijkorganisatie te doen waarin de werknemers beduidend minder autonomie kennen dan in een kennisorganisatie als de Gemeente Zwolle (Topinnen-Tanner, Kalimo & Mutanen, 2002).

5.6. Beperkingen

In dit onderzoek zijn diepte- interviews afgenomen. De interpretatie van de onderzoeker speelt hierbij altijd een rol. Ondanks dat de interviews zijn opgenomen en vervolgens punctueel zijn uitgeschreven, is het mogelijk dat antwoorden op een andere manier geïnterpreteerd zijn dan dat ze door de respondent werden bedoeld.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een overheidsorganisatie. Het is mogelijk dat wanneer dit onderzoek werd uitgevoerd in het bedrijfsleven, de onderzoekresultaten anders zouden zijn vanwege bijvoorbeeld het type mens dat er werkt.

Zoals besproken in §5.4. is het mogelijk dat respondenten hun weerstand tegen HNW niet (durven) uitspreken, uit vrees voor consequenties op welk gebied dan ook. Daarom is het mogelijk dat de respondenten in dit onderzoek op sommige vragen sociaal gewenste antwoorden hebben gegeven.

Ook bevat dit onderzoek relatief weinig eenheidsmanagers. Dit te verklaren doordat er minder eenheidsmanagers zijn dan bijvoorbeeld sectiehoofden, maar het is mogelijk dat zij een significant andere opinie hebben ten opzichte van HNW dan afdelingshoofden of sectiehoofden.

De uitvoering van dit onderzoek heeft langer dan een half jaar in beslag genomen. De onderzoeksresultaten zijn een aantal maanden voor de verschijning van dit onderzoek verzameld. Het is mogelijk dat de Gemeente Zwolle wijzigingen in beleid heeft aangebracht, of dat de betrokken respondenten inmiddels meer op de hoogte zijn van de essentie van HNW. Dat betekent dat zij de onderzoeksvragen momenteel wellicht anders zullen beantwoorden dan zij destijds hebben gedaan.

Referenties

- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989) . Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol 14, pp. 20-39.
- Bird, S. (2007) . Sensemaking and Identity: The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women's Group of a Large Corporation. *Journal of Business Communication*, Vol. 44, pp. 311- 339
- Ellinger, A.D. and Bostrom, R.P. (2002) . 'An Examination of Managers' Beliefs about their Roles as Facilitators of Learning', *Management Learning* Vol 33(2), pp 147–79
- Elsbach, K. D. (2003) . Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, Vol 48, pp 622–654
- Ferris, G.R., Liden, R.C., Munyon, T.P., Summers, J.K., Basik, K.J., & Buckley, M.R. (2009) . Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, Vol 35(6), pp 1379 - 1403.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997) . Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827- 844
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. (1987) . Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175 – 208
- Hamilton, D. L. (Ed.) (1981) . Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hewlin, P.F. (2003) . And The Award For Best Actor Goes To...Facades of Conformity in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 633-642
- Koenen, B., Vieira. V., & Verhue, D. (2010) . Nederland klaar voor het nieuwe werken: Onderzoek in het kader van "de week van het nieuwe werken" (TNS NIPO Publication No. 5475). Op basis van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwe-werken.html>
- Louis, M. (1980) . Surprise and sensemaking; what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), pp. 226–251
- Major, B., & O'Brien, L. T. (2005) . The social psychology of stigma. *Annual Review of Psychology*, Vol 56, pp 393–421.
- Petriglieri, J.L. (2011) . Under Threat: Responses To And The Consequences Of Threats To Individuals' Identities. *Academy of Management Review* 2011, Vol 36, pp 641–662.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006) . Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*. Vol (49)2, pp 235-262.

Rudy, D. R., & Greil, A. L. (1987) . Taking the pledge: Mechanisms of commitment and the process of affiliation to Alcoholics Anonymous. *Sociological Focus*, Vol 20 pp 45–59.

Sachs, J. (2001) . Teacher professional identity: competing discourses, competing outcomes, *Journal of Education Policy*, Vol 16:2, pp 149-161

Schilling, A., Werr, A., Gand, S., & Sardas J.C. (2011) . Understanding professionals' reaction to strategic change: the role of threatened professional identities. *The Service Industries Journal*, 32:8, 1229-1245

Sluss, D.M., Blake, E., & Ashforth, B.E. (2007) . Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, pp32: 9-32.

Slijkhuis, M. (2012) . *A structured Approach to need for Structure at Work*. Universiteit Groningen.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979) . An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup elations*: pp 33–48.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) . The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* Vol 2, pp. 7-24.

Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. (2002) . The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 23, pp 555-570.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S., & Wetherell, M. S. (1987) . Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Oxford: Basil Blackwell.

Boeken

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.

Bromley, D. G., & Shupe, A. D. (1979) . “Moonies” in America: Cult, church and crusade. Beverly Hills, CA: Sage 1979b.

Weick, K.E. (1995) . *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publiciations, Inc.

Gates, B. (2005). The New World of Work. Op basis van:
<http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx>

Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Sage, London.

Bijlagen

BIJLAGE I Interviewschema

Gespreksfase	Vraag
Introductie	Wat zijn uw belangrijkste taken?
	Hoeveel jaar bent u al in dienst van de Gemeente Zwolle?
	Hoe zag uw carrière eruit voor u in dienst kwam van de Gemeente Zwolle?
Relationele identiteit/ professionele identiteit/LMX	
	Wat is uw definitie van leidinggeven?
	Op welke manier geeft u hier invulling aan?
	Hoe denkt u dat medewerkers uw leiderschapsstijl omschrijven?
	In welke mate hebben medewerkers invloed op uw leiderschapsstijl?
	Kunt u zichzelf omschrijven als onderdeel van de Gemeente Zwolle?
	Heeft dit invloed op uw leiderschapsstijl?
	In hoeverre bent u op de hoogte van Het Nieuwe Werken?
	Is uw leiderschapsstijl gedurende uw carrière veranderd?
	Wat is uw opinie met betrekking tot HNW?
Gevolgen	
	Wat gaat er voor u veranderen?
	Kunt u een werkdag volgens HNW construeren?
	Komt dit overeen met uw voorkeursstijl?
	Verandert HNW uw definitie van leidinggeven?
	Zal dat invloed hebben op uw relatie met de werknemers? En op welke manier?

	Op welke manier gaat u uw leiderschapsstijl aanpassen?
	Wat zijn uw drijfveren met betrekking tot HNW?
	Beïnvloed dit uw beeld van uzelf als onderdeel van de Gemeente Zwolle?
	Zal HNW invloed hebben op de waardering van u als leidinggevende?
	Praat u met collega-leidinggevenden over uw leiderschapsstijl binnen HNW? En wat bespreekt u dan?
	In welke mate is HNW een bepalende verandering voor de Gemeente Zwolle als organisatie?
	In welke mate is HNW een bepalende verandering voor u als leidinggevende?

Bijlage II Codeerschema

Construct	Omschrijving	Signaalwoorden
Relationele identiteit	De positie waarbinnen de respondent zichzelf ziet ten opzichte van zijn werknemers, collega's en de Gemeente Zwolle als organisatie	<i>Uitspraken over de relatie met medewerkers, de figuurlijke positie die zij ten opzichte van hun medewerkers (willen) innemen en de positie waarin zij zich in relatie tot de Gemeente Zwolle als organisatie, maar ook als gemeente plaatsen.</i> - Ik zie mezelf als - onderdeel van - Ik sta in dienst van - Ik wil graag tussen mijn medewerkers staan - ik wil graag in het midden staan - Ik blijf altijd leidinggevend - Onderdeel van het team zijn - Ik sta in dienst van mezelf - Ik ben er voor de stad
Professionele identiteit	De omschrijving van de respondent van zichzelf als leidinggevende	<i>Uitspraken over het zelfbeeld, leiderschap, leiderschapsstijl en persoonlijkheid van de respondent.</i> - Ik zie mezelf als - Mijn drijfveren zijn - Ik vind dat een leidinggevende - Als leidinggevende - Sturen - Coachen - Faciliteren - Mensenmens - Resultaatgericht
LMX relatie	De werkrelatie tussen de respondent en de werknemers	<i>Specifieke uitspraken over (de kwaliteit van) de relatie met de medewerkers, het vertrouwen dat in hen wordt gesteld en de mate van gepercipieerde zelfstandigheid.</i> - De relatie met mijn medewerkers - Niet alle medewerkers kunnen de

		verantwoordelijkheid aan - Uitspraken met betrekking tot controle op resultaat - Mijn medewerkers kunnen de vrijheid niet aan
Mate van bekendheid met HNW	De mate waarin de respondent op de hoogte is van de inhoud en gevolgen van HNW	<i>Algemene uitspraken over HNW, de middelen, toekomstige veranderingen, implementatie, toekomstperspectieven en mogelijkheden.</i> - Ik ben wel/niet/aardig/goed op de hoogte van HNW - Benoemen van middelen op het gebied van sociale media die zijn ingezet of ingezet gaan worden ten behoeve van HNW - Benoemen van toekomstige werkvormen in het kader van HNW zoals matrixafdelingen of projectgroepen - Benoemen van beperkingen op het gebied van HNW zoals de omgang met vertrouwelijke documenten of praktisch werk
Gepercipieerde bedreiging van HNW/ opinie	De mate waarin de respondent zich identificeert met de gevolgen van HNW en de opinie van de respondent ten opzichte van HNW	<i>Persoonlijke uitspraken over de toegevoegde waarde, mogelijkheden en beperkingen van HNW.</i> - HNW past bij mij - HNW past niet bij mij - Het benoemen van uitdagingen/ontwikkelpunten op het gebied van leiderschapsstijl - Opmerkingen met betrekking tot het vertrouwen in de zelfstandigheid van medewerkers en toekomstige verwachtingen hierin