

Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieverandering

CASESTUDY BIJ EEN GROTE NETBEHEERDER

Over het realiseren van een organisatieverandering is in de loop der jaren veel geschreven. Veranderen wordt als lastig en complex ervaren, waarbij in de literatuur hoge faalpercentages worden aangehaald. Zo wordt een percentage van 70 procent vaak gehanteerd, om aan te geven hoe vaak organisatieveranderingen mislukken (Beer & Nohria, 2000; Boonstra & Elving, 2009). Hoewel er kanttekeningen gemaakt kunnen worden bij de hoogte en betekenis van dit faalpercentage (Mankins & Steele, 2005), bestaat duidelijk consensus over de stelling dat een organisatieverandering vaker mislukt dan slaagt. In dat kader lijkt het grote aantal publicaties over organisatieverandering aan te sluiten bij de roep om (meer) handvatten voor het realiseren van organisatiedoelen. Breed gedeeld wordt het beeld dat het slaan van een brug tussen plan en realisatie niet eenvoudig is. De kloof tussen plan en realisatie, ook wel de ‘strategy to execution gap’, zorgt er vaak voor dat een verandering niet slaagt (Sull, 2007). Het blijkt lastig om een verbinding te maken tussen de strategische top van de organisatie en de uitvoerende kern voor het realiseren van een verandering. Hier ligt een belangrijke opdracht voor het middenmanagement in organisaties. Hiërarchisch gezien bevinden zij zich letterlijk tussen de strategische top en de uitvoerende kern. In veel veranderkundige literatuur worden zij benoemd als kritische succesfactor voor het slagen van veranderingen. Daarbij blijkt dat de literatuur die bestaat over de rol van het middenmanagement nog gefragmenteerd is. Tevens biedt het enkel benoemen van het middenmanagement als kritische succesfactor nog weinig praktische handvatten. Middenmanagers uitvragen naar wat zij zelf zien als kritische succesfactoren voor een organisatieverandering, geeft meer inzicht in de werkelijke praktijk van succesvol veranderen.



Drs. Maarten Otto is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management te Utrecht.
Tessa Vermeulen MSc is recruitment officer bij CEVA Logistics te Culemborg.
Marieke Dresmé MA is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management te Utrecht.
Drs. Niekalbert Butz is werkzaam bij Liander te Arnhem.

1. Inleiding

Om meer inzicht te verkrijgen in de rol van middenmanagers en hun interpretatie van slaagfactoren bij een organisatieverandering, is in een casestudy gedaan bij een grote Nederlandse netbeheerder. Welke slaagfactoren zien middenmanagers voor het executeren van de strategie en het realiseren van een voorgenomen organisatieverandering? De relevantie van deze vraag ligt niet alleen in de eerdergenoemde beleving dat veel organisatieveranderingen mislukken. Ook het fenomeen dat in tijden van verandering vooral de perspectieven van topmanagement en medewerkers dominant zijn, maakt dat er maar weinig bekend is over de wijze waarop middenmanagers kijken naar hun rol bij veranderingen (Peters & Pouw, 2008).

Dat hangt niet altijd direct samen met de aantrekkelijkheid om te schrijven vanuit het idee van aanstichters en slachtoffers. Ford, Ford en Amelio (2008) weerleggen de heersende beelden over weerstand bij verandering die tot op heden vaak worden toegeschreven aan irrationele en disfunctionele reacties van de ontvanger, door te stellen dat de ‘change agent’ (personen die de urgentie, visie en gewenste resultaten benoemen) zichzelf als onderdeel van de verandering moet zien en de opgetreden weerstand kan gebruiken als ‘resource’ voor de verandering, door hier adequaat mee om te gaan. De middenmanager is vanuit zijn positie of functie zowel onderdeel van de verandering als verbinder en dient met dergelijke weerstand om te gaan; daarmee heeft hij een ‘dubbelrol’ in organisatieverandering. In dat kader doen bestuurders, managers en managementadviseurs er goed aan om gericht te kijken naar de rol en perceptie van middenmanagers in organisaties.

Hoewel eerder onderzoek naar de rol van het middenmanagement duidelijk maakt dat men wel degelijk invloed heeft op een organisatieverandering (Huy, 2001, 2002; Balogun, 2003; Valentino, 2004; Kanter, 2004; Vink, 2009; Hermkens, 2014) blijkt de praktijk weerbarstig. Dat wordt bijvoorbeeld onderschreven door onderzoek dat laat zien dat topmanagers een sterke voorkeur hebben voor managementinstrumenten die zich richten op de strategie of richting van de organisatie en op het verzamelen en vergelijken van (vooral operationele) prestatiescores (Rigby & Bilodeau, 2009). De aandacht voor de verbinding tussen strategie en implementatie – in systeemtermen te beschrijven als de ‘troughput’ – lijkt te ontbreken. Deze verbinding vormt echter juist het speelveld van het middenmanagement bij een organisatieverandering.

PERSPECTIEF OP ORGANISATIEVERANDERING

Het begrip organisatieverandering wordt breed gedefinieerd en kent vele invalshoeken (Gardner, in Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2013, p. 42). Dit artikel gaat over intentionele verandering. Vanuit het managementperspectief op verandering werken we daarbij vanuit de opvatting

dat het gaat om ‘purposive change’ ofwel het – uitgaande van het hoger doel van de organisatie – doelgericht, doelbewust en doelmatig realiseren van verandering (Bower, 2000, in Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). Er wordt daarbij integraal gewerkt aan het bewust en doordacht veranderen van een organisatie, om van strategie naar realisatie te komen. Dat gaat verder dan de klassieke opvattingen over ‘planned change’ (Marshak, 1993).

Organisatieveranderingen worden – ook wanneer bewust en doordacht wordt gewerkt – gezien als een continu en iteratief proces. Verandermanagement gaat vaak over opeenvolgende stappen of fasen. Dat is belangrijk, maar er moet ook ruimte zijn voor leerervaringen, ontwikkelingen en nieuwe inzichten tijdens een veranderproces. Dit past bij de dynamiek van en inzichten over organisatieveranderingen, met steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen (Van der Eng, Millenaar & Otto, 2012).

In lijn met dit perspectief op verandering is in deze casestudy gekozen voor een theoretisch kader, waarin ‘plan’ en ‘uitvoering’ centraal staan en met elkaar verbonden worden en is gewerkt vanuit de theorie van veranderkracht. De concepten en factoren van veranderkracht zijn op het totale spectrum van organisatieverandering van toepassing (Ten Have e.a., 2013). Veranderkracht bestaat uit twee kernconcepten, te weten de verandervisie (het plan) en de verandercapaciteit (de uitvoering) van een organisatie (Ten Have e.a., 2013). Onder verandervisie wordt verstaan dat de organisatie in staat is op continue basis kansen en bedreigingen in de omgeving te identificeren en deze door te vertalen naar de eigen organisatie (Ten Have e.a., 2013). Het gaat om de ‘purpose’ van de verandering (Bower, 2000). Hiermee wordt onder andere het formuleren van een richtinggevende visie, het kunnen articuleren van de toekomstvisie en op verschillende niveaus – het cognitieve en affectieve niveau, ofwel het rationele en emotionele niveau – de boodschap kunnen overbrengen (Shanks & Sommerlate, 1992) bedoeld. Factoren die binnen de verandervisie vallen zijn: aanleiding van de verandering, scope van de verandering, de mate van urgentie van de verandering, de effecten (bedoeld en onbedoeld) van de verandering, enzovoort.

Verandercapaciteit is een veelgebruikte term in de veranderkunde. Onder verandercapaciteit wordt verstaan het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan veranderde en veranderende omstandigheden (Ten Have e.a., 2013). Het geeft inzicht in wat ervoor nodig is om de verandervisie te verwezenlijken, wat betreft kaders (om een duidelijke beweegrichting te creëren) en vermogen (om die beweging in en voort te zetten; Ten Have e.a., 2013). Het gaat om het ontwikkelen en inzetten van de capaciteit van een organisatie die een verandering op korte en lange termijn mogelijk kunnen maken (Oxtoby, McGuinness & Morgan, 2002; Judge & Elenkov, 2005; Meyer & Stansaker, 2006; Judge & Douglas, 2009). Factoren die binnen het kernconcept verandercapaciteit vallen zijn onder andere: de mate van consensus over de verandering in de top van de organisatie, de competenties die een

Tabel 1

Factoren gerelateerd aan veranderkracht, geordend naar de kernconcepten *verandervisie* en *verandercapaciteit*

| | Verandervisie | Verandercapaciteit |
|------------------------|--|--|
| Definitie | Het vermogen van een organisatie om op continue basis kansen en bedreigingen in de omgeving te identificeren en deze succesvol door te vertalen naar de eigen organisatie (Ten Have e.a., 2013, p. 26). | Het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan verander(en)de omstandigheden (Ten Have e.a., 2013, p. 26). |
| Onderliggende factoren | <ul style="list-style-type: none"> • Externe en interne context waarin een organisatie zich bevindt • Aanleiding van de verandering • Wijze waarop missie en strategische doelen van de organisatie passen bij de aanleiding van de verandering • Urgentie en scope van de verandering • Concrete veranderdoelen om verandering te realiseren • Veranderstrategie en -aanpakken om de verandering te realiseren • Individuele behoeften van medewerkers in relatie tot de verandering • Resultaten en effecten (bedoeld en onbedoeld) van de verandering voor medewerkers van een organisatie • Formele en informele systemen en beleid waarin de verandering geborgd wordt • Waarden van de organisatie en medewerkers waar de verandering impact op heeft • Wijze waarop evaluatie en feedback wordt vormgegeven en leerproces is ingericht | <ul style="list-style-type: none"> • Wijze waarop de strategie kaders stelt voor de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd in de organisatie • Mate waarin er consensus is bij de top van de organisatie over de verandering en beoogde doelen • Wijze waarop de organisatie is ingericht, en dit het realiseren van de verandering faciliteert • Wijze waarop taken worden verdeeld en werk wordt uitgevoerd, en dit het realiseren van de verandering faciliteert • Mate waarin aanwezige kerncompetenties van de organisatie aansluiten bij de verandering • Mate waarin aanwezig leiderschap bijdraagt aan het realiseren van de veranderdoelen • Mate waarin resources beschikbaar zijn, om verandering te realiseren • Mate waarin mensen in staat en bereid zijn om veranderdoelen te effectueren, in termen van kennis, vaardigheden en gedrag |

organisatie bezit, het leiderschap dat bijdraagt aan de realisatie van de verandering en het verandervermogen (de mate waarin medewerkers in staat en bereid zijn) van de organisatie. In tabel 1 zijn de factoren weergegeven die binnen de twee kernconcepten *verandervisie* en *verandercapaciteit* vallen.

MIDDENMANAGER

Het perspectief van de middenmanager in een organisatieverandering staat centraal in deze casestudy. De benaming *middenmanager* dient vaak als een verzamelterm voor verschillende functies in een organisatie. Een *middenmanager* is een manager in een organisatie die functioneert onder het topmanagement en één niveau boven de uitvoerenden en professionals uit het primaire proces (Huy, 2001). *Middenmanagers* acteren tussen de top van de organisatie en de werkvloer. In het traditionele top-downmodel past het beeld van de *middenmanager* als doorgeefluik (Balogun, 2003).

Wat *middenmanagers* onderscheidend maakt, is dat zij met kennis van de werkvloer toegang hebben tot de strategische top en andersom. Thompson (1967) schrijft over een verbindende schakel die volgens hem informatie verstrekt naar boven en strategische beslissingen doorgeeft naar beneden. Likert (1961) noemt dit een 'linking pin'; iemand die een koppeling legt tussen de strategische top en de uitvoerende kern. Vink (2009) concludeert uit zijn onderzoek dat het *middenmanagement* een belangrijke rol speelt in het vertalen

van beleid naar de werkvloer en het vertalen van de geluiden van de werkvloer naar beleid. Volgens hem is de middenmanager als een spin in het web van besluitvorming. Ook worden middenmanagers omschreven als ‘change implementor’ of ‘change recipient’, wat nog maar eens de dubbelrol van de middenmanagers onderschrijft. Met andere woorden, een middenmanager vervult een brugfunctie tussen het strategische en operationele niveau (Wooldrigde, Schmid & Floyd, 2008).

ROL MIDDENMANAGER BIJ VERANDERING

In de afgelopen jaren is steeds meer bekend geworden over de rol van het middenmanagement bij een organisatieverandering. Zo toont onderzoek van Huy (2001) aan dat een middenmanager een belangrijke sleutel tot succes is, wanneer het aankomt op het implementeren van een verandering. Er heeft in de afgelopen periode een duidelijke evolutie plaatsgevonden in de wijze waarop gekeken wordt naar de bijdrage van middenmanagers aan een verandering: van een plek waar weerstand ontstaat, naar een plek waar een sleutel voor succesvolle realisatie zit (Realin & Cataldo, 2011). Toch blijft de potentiële bijdrage van het middenmanagement tot op heden veelal onopgemerkt door de top van organisaties.

Balogun (2003) schrijft over de rol van middenmanagers: ‘They are simultaneously expected to undertake personal change, help their staff through the change, implement changes in their part of business and keep the business running’ (p. 78). Ook Gastelaars (2013) haalt in haar onderzoek deze vier verschillende rollen aan. Zij stelt dat in de functie van middenmanager de laatste twee rollen min of meer vanzelfsprekend zijn. Vervolgens concludeert zij, in lijn met Balogun (2003), dat de eerste twee rollen vaak over het hoofd gezien worden, ondanks dat deze een onmisbaar onderdeel vormen voor de implementatie van een verandering. Daar komt bij dat middenmanagers, om deze verschillende rollen optimaal te kunnen vervullen, een veelheid aan vaardigheden moeten bezitten en dat passend gedrag cruciaal is. Middenmanagers worden hierdoor niet alleen geconfronteerd met de uitdaging om de verschillende rollen te vervullen, maar moeten ook voldoen aan de eisen en verwachtingen die bij een dergelijke rol horen, binnen het speelveld van organisatieverandering (Bryant & Stensaker, 2011). Volgens Balogun (2003) is juist de rol van het middenmanagement gedurende de implementatie van veranderingen belangrijk om een verandering te laten slagen.

Eerder beschreven Watson en Harris (1999) de verschillende rollen van een middenmanager al als ‘dual control’. Middenmanagers moeten niet alleen in staat zijn zichzelf te managen op persoonlijk en emotioneel gebied, maar er wordt ook van hen verwacht dat zij anderen daarin ondersteunen. Dat sluit aan bij Huy (2002): ‘Middle managers as change agents have to strive continuously to manage their own emotions associated with change. To maintain operational continuity in a radical change context, recipients’ emotions also

have to be carefully managed' (p. 33). Dit impliceert dat middenmanagers voortdurend te maken hebben met een spanningsveld van nabijheid versus afstand, ten opzichte van de medewerkers en hun emoties.

Het is belangrijk dat middenmanagers oog hebben voor de emoties van de medewerkers, omdat zij hiermee een signaal afgeven over de verandering en hun perceptie daarvan. Medewerkers maken een essentieel onderdeel uit van het operationele deel van een organisatie, waardoor zij in staat zijn om interne kwesties met betrekking tot een verandering aan de orde te stellen (Huy, 2002). Echter, de middenmanagers hebben ook een veranderopgave meegekregen en van hen wordt verwacht deze uit te dragen binnen de organisatie. Voor het vervullen van deze opdracht is het belangrijk dat middenmanagers op een bepaalde afstand van de medewerkers blijven. Het is voor het middenmanagement dan ook de kunst om hierin een goede balans te vinden.

Van hedendaagse middenmanagers wordt in toenemende mate verwacht dat zij verschillende rollen vervullen. Dit wordt volgens Hellowell en Hancock (2001) veroorzaakt doordat organisatieveranderingen in hoog tempo plaatsvinden. De traditionele rol van de middenmanager – die vooral het luisteren naar medewerkers omvatte en gericht was op het begrijpen en uitdragen van de strategische plannen van de top van de organisatie – is daarmee verouderd en achterhaald (Hellowell & Hancock, 2001). Doordat een organisatie voortdurend in beweging is om zich aan te passen aan de veranderende omgeving, zijn middenmanagers continu bezig met heroriënteren en het draaiende houden van hun afdeling. Daar bovenop komt de 'last' van de verandering. Dit beperkt middenmanagers om de potentieel belangrijke bijdrage voor het implementeren van een verandering te kunnen leveren (Balogun, 2003; McCann, Morris & Hassard, 2008).

INTERPRETATIE DOOR MIDDENMANAGER CRUCIAAL

Volgens Balogun (2003) wordt tekort gedaan aan de rol van de middenmanager, als gesproken wordt over 'change implementor' of 'change recipient'. Vanuit dit perspectief wordt voorbijgegaan aan het strategisch potentieel van middenmanagers en kan de organisatie niet profiteren van hun meerwaarde tijdens een verandering (Floyd & Wooldridge, 1994; Balogun, 2003). Ook wordt het middenmanagement meer dan eens gezien als een verlengstuk van de top van een organisatie, wat impliceert dat zij de vooraf opgestelde veranderstrategie blindelings uitvoeren. Dit is echter meestal niet het geval; het middenmanagement moet dit in de praktijk nagenoeg zelfstandig en vanaf de grond opbouwen (Balogun, 2003).

Bij het realiseren van een organisatieverandering speelt de manier waarop het middenmanagement deze verandering interpreteert een cruciale rol. Iedere middenmanager interpreteert een veranderopgave op geheel eigen wijze, wat invloed heeft op de manier waarop hij invulling geeft aan de verandering.

Het interpretatieproces van een middenmanager heeft een duidelijke weerslag in het daadwerkelijk realiseren van een veranderopgave. Met andere woorden: het middenmanagement bepaalt impliciet wat daadwerkelijk gerealiseerd wordt van de oorspronkelijke veranderplannen. Dit bewijst dat zij van veel grotere betekenis zijn dan gedacht. Zo stelt Balogun (2003) dat de details van een veranderopgave bottom-up gecreëerd worden.

Concluderend kan gezegd worden, dat het interpreteren van een verandering of veranderopgave door het middenmanagement een cruciale rol speelt: 'It is in fact the key task for middle managers, since it informs all the other roles' (Balogun, 2003, p. 79). In feite heeft de top van de organisatie minder macht dan in eerste instantie gedacht wordt en heeft het middenmanagement meer invloed op de resultaten van een verandering. Balogun (2003) is dan ook van mening dat middenmanagers minder de rol van uitvoerder moet worden toegeschreven en meer gezien moeten worden in de rol van partner of 'change intermediary'.

Uit onderzoek van McCann, Morris en Hassard (2008) blijkt dat middenmanagers in hun huidige takenpakket aanzienlijke druk ervaren. Dit komt onder meer doordat resultaten nauwlettend worden gevolgd, mogelijkheden voor promotie afnemen (vanwege steeds platter wordende organisatiestructuren) en de werkintensiteit toeneemt. Middenmanagers kunnen de verandering als 'last' bovenop deze dagelijkse bezigheden en taken ervaren, wat eventueel een beperking vormt in het leveren van een bijdrage hieraan. In combinatie met het gegeven dat zij niet eindverantwoordelijk zijn voor het realiseren van een veranderopgave, blijkt in de praktijk vaak dat er desalniettemin nadrukkelijk een beroep op het middenmanagement wordt gedaan in het uitvoeren hiervan.

Steeds meer onderzoek toont de belangrijke strategische bijdrage aan van middenmanagers bij het realiseren van een verandering (Likert, 1961; Thompson, 1967; Huy, 2001, Balogun, 2003; Valentino, 2004; Woolrigde, e.a., 2008; Vink, 2009; Hermkens, Dolmans & Romme, 2014). Het zijn de middenmanagers die de groei van een organisatie uiteindelijk kunnen maken of breken (Kanter, 2004). Zij blijken vaak waardevolle ideeën te hebben die zij graag willen realiseren, maar zij moeten hierin wel gehoord en gesteund worden door de top van de organisatie (Huy, 2001). Ook blijken middenmanagers over het algemeen succesvoller te zijn in het benutten van hun informele netwerk in de organisatie in vergelijking met de top van de organisatie, wat ervoor zorgt dat zij in staat zijn een blijvende verandering mogelijk te maken (Huy, 2001). De middenmanager zorgt vooral voor verbinding, duidelijkheid en het uitdragen van de organisatiecultuur (Valentino, 2004). Hierdoor kan het juiste momentum van het veranderinitiatief worden gehandhaafd.

Ondanks de toegenomen wetenschappelijke aandacht, blijkt de rol van het middenmanagement in de praktijk vaak nog onderbelicht en onbenut. Het doel van deze casestudy is om aan de hand van een concrete casus de rol van het middenmanagement te onderzoeken bij een organisatieverandering in de

praktijk en vanuit het perspectief van de middenmanager. De resultaten zijn vervolgens beschreven aan de hand van verschillende slaagfactoren binnen de verandervisie en de verandercapaciteit van de organisatie. Op basis hiervan is inzicht verkregen in de bijdrage die middenmanagers (kunnen) leveren aan het veranderproces. De onderzoeksvraag die hierbij centraal stond, was als volgt: welke factoren zijn volgens middenmanagers van belang bij het realiseren van de beoogde organisatieverandering en welke rol speelt het middenmanagement daarbij?

2. Methode

Na een verkennende literatuurstudie naar (geplande) verandering, verandervisie, verandercapaciteit en de rol van het middenmanagement bij een organisatieverandering, is een casestudy uitgevoerd in de vorm van een interpretatieve analyse (Boeije, 2012). Een casestudy is een kwalitatief empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt binnen zijn 'real life'-context (Savin-Baden & Howell Major, 2013). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een 'instrumental' casestudy, om inzicht te krijgen in de factoren die volgens de middenmanagers van belang zijn bij het realiseren van een beoogde organisatieverandering en om begrip te creëren omtrent de rol die zij spelen in het veranderproces. Inzicht en begrip in deze specifieke casus kan helpen de bestaande theorie over dit onderwerp te bevestigen en/of te verfijnen (Savin-Baden & Howell Major, 2013).

CASUÏSTIEK: NETBEHEERDER IN ONTWIKKELING

De voorliggende casestudy is uitgevoerd bij een grote Nederlandse netbeheerder. Deze organisatie maakt, naar aanleiding van verschillende recente ontwikkelingen in de energiesector, een verandering door. De netbeheerder wil zich, als organisatie die van oudsher productgericht handelt, ontwikkelen naar een organisatie die klantgericht handelt en de klant centraal stelt. Ook in dit veranderproces geldt: het 'plan' van de verandering – de ontwikkeling naar klantgericht handelen – is door de strategische top uitgedacht en de realisatie van dit plan ligt bij de uitvoerende kern van de netbeheerder, aangestuurd door het middenmanagement van de organisatie.

ONDERZOEKSMETHODIEK

Door middel van diepte-interviews zijn, in een periode van vijf maanden, de meningen van de middenmanagers onderzocht, over de factoren die zij van belang achten voor het realiseren van de beoogde organisatieverandering en de rol die zij hierbij vervullen. Bij de netbeheerder zijn 120 middenmanagers werkzaam, van wie er 15 betrokken zijn bij dit onderzoek. Om een reëel beeld te kunnen vormen van de factoren die volgens de middenmanagers van belang zijn, is ervoor gekozen een evenwichtige verdeling te maken tussen

managers die zowel direct als indirect betrokken waren bij de voorbereiding en uitvoering van de onderzochte organisatieverandering. Vervolgens is er bewust voor gekozen van elke afdeling binnen de organisatie verschillende middenmanagers te interviewen, voor een goed beeld van hoe er organisatiebreed door middenmanagers tegen de organisatieverandering aangekeken wordt. Ten slotte zijn de hoofden en teamleiders op basis van beschikbaarheid geselecteerd. Daarbij moet worden opgemerkt dat het onderzoek heeft plaatsgevonden gedurende de verandering, wat maakt dat deze beschikbaarheid beperkt was. De uiteindelijke onderzoeksgroep bestond uit vijftien hoofden en teamleiders van de netbeheerder.

Bij deze studie is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviews waren ingedeeld naar inhoud, ook wel topicinterviews genoemd. In de interviews zijn (op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur) de concepten verandervisie en verandercapaciteit als 'sensitizing concepts' ofwel richtinggevende begrippen gebruikt (Boeije, 2012). Daarnaast zijn tijdens de interviews observaties gedaan, waarbij veldnotities werden gemaakt.

Elk interview duurde één tot anderhalf uur en werd, met toestemming van de betreffende middenmanager, opgenomen (met het oog op adequate analyse). Nadat alle interviews hadden plaatsgevonden, zijn ze volledig getranscribeerd (Boeije, 2012). Om inzicht te krijgen in de factoren die volgens de middenmanagers van belang zijn bij het realiseren van de organisatieverandering waar de netbeheerder voor staat, zijn de transcripten zorgvuldig geanalyseerd en geordend naar factoren die gerelateerd zijn aan de twee kernconcepten van dit onderzoek: verandervisie en verandercapaciteit (zie tabel 1). Het coderen (Boeije, 2012) is gebeurd door de meningen van de middenmanagers handmatig te arceren per topic. In de transcripten werd zichtbaar dat er zeven factoren veelvuldig naar voren kwamen in de interviews. Om van deze factoren een specifiek beeld te krijgen, is voor elk van deze factoren een apart label gevormd. Na het analyseren van de eerste vijf transcripten bleek het labelingschema dekkend te zijn voor de volgende transcripten.

GENERALISATIE

De resultaten uit dit onderzoek zijn gebaseerd op een enkele casestudy ($N = 1$). Het onderzoek is erop gericht om oorzaak-en-gevolgrelaties van factoren die een onderdeel zijn van de kernconcepten verandervisie en verandercapaciteit (zoals in de literatuur beschreven) inzichtelijk te maken, aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Het onderzoek heeft daarmee een verklarend karakter. De reikwijdte van de uitkomsten van het onderzoek is daarmee beperkt tot een enkele casus.

Het verdient de aanbeveling dezelfde onderzoeksmethode te herhalen bij middenmanagers van andere organisaties. Dit om te kunnen achterhalen of de rol die het middenmanagement heeft tijdens het veranderproces

in deze casestudy typisch is voor de onderzochte organisatie of dat de bevindingen met betrekking tot de rol van het middenmanagement meer generaliseerbaar zijn.

3. Resultaten

In dit artikel wordt de focus gelegd op de factoren die veelvuldig genoemd zijn door de middenmanagers en in meerdere interviews naar voren kwamen. In het onderzoek zijn in totaal zeven dominante factoren geïdentificeerd, die gerelateerd zijn aan de concepten verandervisie en verandercapaciteit.

VERANDERVISIE

Binnen het concept verandervisie zijn drie factoren geïdentificeerd: een logische en goed gecommuniceerde aanleiding, urgentiebesef bij de top en medewerkers, en een logisch ervaren en consistent gehanteerd veranderplan.

In de vijftien interviews komt bij een ruime meerderheid het belang van een logische, maar vooral ook goed gecommuniceerde aanleiding om te veranderen naar voren. In vier interviews wordt aangegeven dat het hierbij cruciaal is om de boodschap begrijpelijk te maken. Er worden uitspraken gedaan als: ‘Het moet uit te leggen zijn’, ‘Mensen moeten het snappen’, en: ‘Medewerkers moeten beseffen waarom we dit doen.’ Specifiek wordt het besef van de noodzaak als essentiële factor benoemd voor succesvolle verandering; dit komt bij alle interviews aan de orde. Een geïnterviewde geeft hierbij wel aan dat de meningen onder de managers over het urgentiebesef verdeeld zijn; daar waar het voor de ene manager vanuit zijn dagelijkse praktijk duidelijk kan zijn, kan een andere manager juist het tegenovergestelde ervaren. Tevens wordt in vier interviews aangegeven dat het lastig is om een gevoel van urgentie bij medewerkers in de organisatie te creëren; dit wordt omschreven als een grote uitdaging.

Het merendeel van de geïnterviewden geeft aan dat een helder plan helpt bij het houden van de juiste koers. Een aantal merkt hierbij wel op dat alleen een plan niet voldoende is voor de realisatie van een verandering. Daarnaast geeft een aantal middenmanagers aan dat de veelheid aan veranderinitiatieven een risico is. Dit onderschrijft het belang van consistentie in de plannen, om ervoor te zorgen dat de verschillende initiatieven niet stapelen, maar juist integreren tot een logisch geheel.

Tabel 2 geeft de in het onderzoek geïdentificeerde slaagfactoren binnen het kernconcept verandervisie schematisch weer, aan de hand van de gehanteerde definities en een aantal illustratieve uitspraken van de geïnterviewde managers.

Tabel 2

Slaagfactoren volgens middenmanagers, gerelateerd aan verandering

| Geïdentificeerde slaagfactoren | Gehanteerde definitie in het onderzoek | Uitspraken in het onderzoek ter illustratie |
|---|---|---|
| Logische en goed gecommuniceerde aanleiding | De aanleiding of de reden voor een verandering geeft het waarom weer en komt voort uit een analyse van de interne en externe context en de (verander)historie (Ten Have e.a., 2010) | <ul style="list-style-type: none"> • 'De huidige omgeving van de energiesector brengt ons in de situatie dat we moeten veranderen. Wij zien als de voorkant van de organisatie heel duidelijk dat we mee moeten bewegen. Beweeg je niet mee, dan ben je straks uit het spel en verlies je bestaansrecht' • 'Mensen moeten het snappen, medewerkers moeten beseffen waarom we dit doen. Pas wanneer men de aanleiding voor de verandering begrijpt, wordt de aanleiding voor een verandering onderdeel van het verhaal en kan het bijdragen aan het realiseren van een verandering' |
| Urgentiebesef bij de top en medewerkers | Kennis van en inzicht in nut en noodzaak van de verandering, die als het ware een drijvende kracht vormen achter de verandering(en) in organisaties (Kotter, 1996) | <ul style="list-style-type: none"> • 'Het kunnen maken van de vertaalslag: wat betekent een storing voor de buitenwereld, voor de klant? Dat moet er zijn. Dus als mensen onvoldoende inzicht hebben van: waarom moeten we veranderen? Ja, dan wordt het een heel lastig verhaal. Die noodzaak is cruciaal. Zonder noodzaak geen beweging' • 'Ik kan wel zeggen: dat moet jij doen. Maar als jij het nut daar helemaal niet van inziet, of het voordeel niet ziet, dan denk je van: ja joh, waar zou ik me druk om maken? Wat brengt mij dat?' • 'Doordat er geen concurrentie is binnen het verzorgingsgebied van onze organisatie, wordt er geen concurrerende druk gevoeld, maar voelt men zich veilig in het eigen gebied. De druk die commerciële bedrijven wel voelen om constant in verandering te zijn of je aan te passen aan de wensen van de klant - die druk wordt hier veel minder gevoeld' |
| Logisch ervaren en consistent gehanteerd veranderplan | Een plan dat inzicht biedt in het beoogde concrete resultaat en effect van de verandering (de positieve of negatieve resultaten, de voordelen of nadelen en percepties en gevoelens daarbij) en de wijze waarop deze beoogde effecten worden gerealiseerd (Ten Have e.a., 2013) | <ul style="list-style-type: none"> • 'Ik zie het veranderplan als een kompas, een visie voor de komende jaren die duidelijk opgezet is en geldig tot 2020 minimaal' • 'Alles valt onder het veranderplan en er wordt ook steeds naar teruggekoppeld. De kernwaarden zijn geïntegreerd en in het plan zit richting: waar willen we naartoe? Er is een duidelijke strategie met duidelijke pijlers' • 'Het werkt goed, omdat het kapstokken geeft om dingen aan op te hangen en het een makkelijke referentie is aan wat we willen bereiken' • 'Het is echt wel een degelijke manier. Er is goed over nagedacht. Weloverwogen worden dingen gedaan en er komt steeds iets bij, iets op of er wordt iets aan vast geknoopt' |

VERANDERCAPACITEIT

Uit de interviews komen vier factoren naar voren die gerelateerd zijn aan het kernconcept verandercapaciteit: het draagvlak voor de verandering bij de top van de organisatie, de veranderbereidheid van medewerkers, het voorbeeldgedrag van middenmanagers en de leiderschapscompetenties van middenmanagers.

Uit verschillende uitspraken van middenmanagers blijkt dat het creëren van draagvlak helpt bij het realiseren van verandering. Zeker zes managers geven aan weerstand te hebben ervaren bij medewerkers in de organisatie over de geschetste richting. Van deze zes geven twee managers aan dat het vasthouden aan een duidelijke lijn de organisatie geholpen heeft om uiteindelijk het draagvlak te vergroten en daarmee de verandering te kunnen realiseren.

Uit alle interviews komt naar voren dat de managers zich ervan bewust zijn dat de medewerkers van grote invloed zijn op de verandercapaciteit van een organisatie, een uitspraak als: ‘De mensen die op de werkvloer staan, die moeten het doen’, onderschrijft dit punt. Dit maakt dat de veranderbereidheid van medewerkers als belangrijke slaagfactor van verandering uit het onderzoek naar voren komt. Managers geven aan dat motivatie en sturen op houding en gedrag invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Over de wijze waarop motivatie plaatsvindt, wordt echter verschillend gedacht; een aantal managers geeft aan dat dit persoonsafhankelijk is. Alle managers stellen dat aanspreken en sturen op houding en gedrag essentieel zijn voor de realisatie van verandering. Dit komt onder andere in de volgende uitspraken tot uiting: ‘Door elkaar aan te spreken, maak je iedereen verantwoordelijk. Dat helpt bij het realiseren van verandering’, en: ‘Door met elkaar in gesprek te gaan – en dan niet alleen binnen je eigen team of afdeling – en door kritischer te worden naar elkaar, kunnen we voorkomen dat mensen terugvallen in het oude gedrag.’

Een derde factor die uit het onderzoek naar voren komt wat betreft verandercapaciteit, is het voorbeeldgedrag van middenmanagers. De geïnterviewden zijn unaniem positief over het belang van deze factor. Zij geven hierbij wel aan dat zij van mening zijn dat het voorbeeldgedrag op dit moment nog onvoldoende zichtbaar is in de organisatie.

Als laatste factor worden de leiderschapscompetenties van middenmanagers genoemd. De geïnterviewden geven aan een duidelijk verschil te ervaren in de manier waarop zij allen de verandering uitdragen. Redenen die hiervoor genoemd worden zijn bijvoorbeeld het verschil in aard van het werk, maar ook verschillen in bereidheid en enthousiasme worden aangeduid. Alle middenmanagers geven het belang aan van leiderschap vanuit de top; dit wordt als cruciaal ervaren. Beelden en meningen over de invulling van dit leiderschap zijn echter sterk verdeeld. Daar waar de ene middenmanager stelt: ‘Door de vrijheid voor het invullen van de eigen rol als middenmanager is er veel ruimte voor eigen interpretatie en eigen invulling, waardoor de verschillen tussen middenmanagers blijven’, vindt een ander een dergelijke vrijheid juist positief.

De rol van de middenmanager binnen verandering wordt door het merendeel als complex en zwaar ervaren, als de middenmanager zowel te maken heeft met verwachtingen vanuit de top als vanaf de werkvloer. Meerdere uitspraken onderschrijven dit, zoals: ‘Ik vind het heel intensief’, ‘Ik zie het als een hele zware taak’, en: ‘Het is soms gewoon hartstikke moeilijk.’

Tabel 3 geeft de in het onderzoek geïdentificeerde slaagfactoren binnen het kernconcept verandercapaciteit schematisch weer, aan de hand van de gehanteerde definities en een aantal illustratieve uitspraken van geïnterviewde managers.

Tabel 3

Slaagfactoren volgens middenmanagers gerelateerd aan verandercapaciteit

| Geïdentificeerde slaagfactoren | Gehanteerde definitie in het onderzoek | Uitspraken in het onderzoek ter illustratie |
|--|--|---|
| <p>Draagvlak voor de verandering bij de top van de organisatie</p> | <p>Het genereren van steun en participatie bij organisatieleden (Beer, Eisenstat & Spector, 1990)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 'Er is niet meteen overeenstemming geweest. Maar dat de sleutelwoorden voor iedereen hetzelfde zijn, heeft geholpen bij het creëren van draagvlak om te kunnen werken aan de organisatieverandering' • 'Ik merk dat het draagvlak voor de verandering groeit, omdat er vastgehouden wordt aan een duidelijke lijn. Mensen zijn "eager" en gedreven' |
| <p>Veranderbereidheid van medewerkers</p> | <p>Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker, ten aanzien van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te ondersteunen dan wel te versnellen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 'Uiteindelijk weet je: de mensen die het toch moeten doen zijn de mensen die op de werkvloer staan' • 'Binnen onze organisatie hebben de afgelopen jaren verschillende veranderingen plaatsgevonden. Dus toen deze verandering kwam, hoorde je reacties als: o god, daar krijgen we weer de zoveelste verandering. Hoe lang gaan we dit nu weer volhouden? En: o jee, weer iets nieuws. Ze hebben weer wat bedacht' • 'Het zal nog wel even duren voordat we onbewust bekwaam handelen. We handelen nu bewust bekwaam, we moeten nadenken van: jongens. Terwijl het juist automatisme moet worden, het moet ons ding worden. Maar we zijn op weg. Het gaat niet flitsend, maar met kleine stapjes' • 'Ik hoor weinig moppers meer, anders dan de notaire die het nog steeds niet kunnen hebben dat hun gedrag een van de succescomponenten kan zijn van de toekomst' |
| <p>Voorbeeldgedrag van middenmanagers</p> | <p>Volgers op subtiele wijze beïnvloeden, door in alledaagse interacties wenselijk gedrag te tonen en daarmee als rolmodel te fungeren (Boonstra, 2010)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 'Als je het een gaat noemen en het ander gaat doen - dat werkt niet. Degene die het roepen, die moeten dan ook wel het voorbeeld geven' • 'Mensen hebben de neiging om gedrag te kopiëren. Op het moment dat je zelf ook ziet wat het nut is en daarvan als leidinggevende de energie meeneemt om dat te gaan realiseren, dat betekent dat je daarin dan echt stappen kan maken' • 'Wat je ziet is dat er medewerkers zijn die heel erg geïnteresseerd zijn in nieuwe ontwikkelingen, die daar blij van worden. Dat zijn, zeg maar, mijn "early adopters". Zij kunnen de rest op sleeptouw nemen; daar moeten we goed beseft van hebben en optimaal gebruik van maken. Als we dat doen, komt de organisatie in de loop van de tijd vanzelf in beweging. Je hebt die mensen erg hard nodig' |
| <p>Leiderschapscompetenties van middenmanagers</p> | <p>Het vermogen om organisatieveranderingen door te voeren door middel van hiërarchisch gezag, controle, charisma en afhankelijkheidsrelaties binnen de organisatie (Kets de Vries & Balazs, 1997)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 'De stip waar we naartoe willen, is door de top helder geschetst. Dat maakt het voor ons makkelijk om de stip uit te leggen. En wat hierin cruciaal is, is de rol van het middenmanagement. Op het moment dat het middenmanagement geen geloof heeft in de stip, dan wordt het een moeilijk verhaal. Want hoe kunnen wij iets overtuigend en met voorbeeldgedrag uitdragen, als we er zelf al niet in geloven?' • 'Ik denk dat alle middenmanagers een eigen interpretatie hebben kunnen geven eraan. En daar zit soms een inzichtverschil, over hoe zij vinden dat de verandering geleid zou moeten worden. En het zou best kunnen dat mensen vanuit dat perspectief hun eigen keuze hebben gemaakt' • 'Voor een groot gedeelte moet de leidinggevende dit in zijn eigen rugzak hebben. Waarbij ik van mening ben dat niet iedereen voldoende bagage heeft om een verandering door te voeren of voldoende kennis heeft van een verandering van: oké, hoe doe ik dat nou? Dat gebeurt nu voor een groot gedeelte op gevoel. Ik denk dat het sterker kan zijn als degene die dit al vaker hebben gedaan "tips and tricks" mee kunnen geven. Dat leereffect mag er van mij wel wat meer zijn' • 'Door de vrijheid voor het invullen van de eigen rol als middenmanager is er veel ruimte voor eigen interpretatie en eigen invulling, waardoor de verschillen tussen middenmanagers blijven' |

ROLLEN MIDDENMANAGER

Naast de slaagfactoren voor middenmanagers bij de realisatie van een verandering, richt deze casestudy zich op de rol die het middenmanagement hierin kan vervullen. Eerder spraken wij over de vier rollen van een middenmanager tijdens een veranderproces (Balogun, 2003). Uit deze studie blijkt dat de slaagfactoren die de middenmanagers noemen, voornamelijk aansluiten bij slechts twee van de vier door Balogun (2003) geformuleerde rollen van een middenmanager in een veranderproces: het bijdragen aan het implementeren van de verandering en het draaiend houden van de afdeling(en). In de interviews komt het thema persoonlijke ontwikkeling nauwelijks aan bod.

In de interviews komt naar voren dat, volgens de middenmanagers, de factoren aanleiding voor de verandering, het urgentiebesef en het veranderplan belangrijk zijn voor het realiseren van de beoogde verandering. Deze factoren zijn vooral van belang bij het implementatieproces en passen – net als de andere genoemde slaagfactoren draagvlak, voorbeeldgedrag en leiderschap – binnen de rol van de middenmanager in het bijdragen aan het implementeren van een organisatieverandering. Met behulp van deze factoren verwachten de middenmanagers hun medewerkers in beweging te krijgen. Een heldere aanleiding, het urgentiebesef, draagvlak en het veranderplan kunnen zorgen voor duidelijkheid en begrip onder de medewerkers, wat maakt dat zij naar de verwachting van de middenmanagers mee kunnen gaan in het veranderproces.

Daarnaast is de rol van de middenmanager in het draaiend houden van de afdeling(en) ook in het veranderproces van deze casus duidelijk merkbaar. Deze rol is het meest dominant aanwezig en is voor de middenmanagers eerste prioriteit, zo blijkt uit de interviews. De middenmanagers geven aan dat zij hun handen vol hebben aan het vervullen van deze beide rollen en dat dit geregeld tegenstrijdigheden oplevert.

4. Reflectie op de onderzoeksbevindingen

De geïdentificeerde slaagfactoren binnen de verandervisie en verandercapaciteit in deze studie passen binnen de bestaande bevindingen en hypothesen van diverse eerdere onderzoeken en publicaties over verandermanagement. Het is de vraag wat dit zegt. De houdbaarheid van veel onderzoeken en publicaties over verandermanagement valt door gebrek aan zorgvuldig uitgevoerde effectstudies immers te bediscussiëren (Ten Have, Otto & Barends, 2015; Barends, Rousseau & Briner, 2014). Toch tonen de overeenkomsten dat de mening van middenmanagers in deze casestudy blijkbaar aansluit bij veel gepubliceerde en in de praktijk heersende opvattingen van managers, adviseurs en wetenschappers.

Zo wordt door de middenmanager met betrekking tot zowel aanleiding als urgentiebesef de stelling van Kotter (1996) beaamd: de motivatie van mensen

om te willen veranderen, valt of staat met begrip en het inzien van de noodzaak van verandering.

In de interviews spreken middenmanagers zich daarnaast uit in lijn met de stelling van Lawrence (1996, in Cozijnsen, 2004, p. 93) dat mensen niets met de verandering te maken willen hebben, totdat ze er volkomen van overtuigd zijn dat niets doen evenmin een acceptabele optie is. 'When the troops realize that the survival of their company (and their jobs) is threatened, it is relatively easy for the leaders to mobilize them in cause of the change' (Duck, 2001, p. 57). Tevens wordt het werken middels ordentelijk opgestelde veranderplannen in diverse publicaties als slaagfactor benoemd (Kotter, 1996; Caluwé & Vermaak, 2006; Kuipers, Amelvoort & Kramer, 2010; Ten Have e.a., 2013). Opvallend is dat de drie factoren die worden geïdentificeerd alle vooral een cognitief karakter hebben; ze gaan uit van het logisch en rationeel 'kloppen' van de organisatieverandering (Ten Have e.a., 2013). Het is de vraag waar deze hang naar rationale logica vandaan komt. Het lijkt te appelleren aan de door middenmanagers en medewerkers ervaren onzekerheid, waarbij duidelijkheid wellicht als middel wordt gezien om dit ongemak te verhelpen.

Ook met betrekking tot de slaagfactoren die in deze casestudy tot uiting komen binnen het concept verandercapaciteit, vallen de bevindingen binnen een reeds ontgonnen gebied. Draagvlak wordt in de theorie al langer geïdentificeerd als belangrijke slaagfactor (Nadler, 1999; Kotter, 1996). Wanneer er draagvlak is, zijn mensen in staat om samen voor hetzelfde te staan (Ten Have e.a., 2013). Ook de aanwezigheid van veranderbereidheid van medewerkers als slaagfactor is niet verrassend. Eveneens wordt namelijk breed onderschreven dat medewerkers – ook van de werkvloer – van cruciaal belang zijn bij het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van bedrijfsstrategieën bij veranderactiviteiten (Carr, Hard & Trahan, 1996; Viscio & Pasternack, 1999; Cozijnsen, 2004). Zo blijkt uit onderzoek van Carr e.a. (1996) dat het gedrag van mensen op alle niveaus in organisaties voor 70 procent de belangrijkste verklarende factor is bij het mislukken van een veranderproject.

Dit sluit aan bij de roep om voorbeeldgedrag en leiderschap vanuit het middenmanagement in deze casus. Voorbeeldgedrag en leiderschap raken aan het op sleeptouw kunnen nemen van de organisatie. Het past bij theorieën over 'early adopters' en gaat ervan uit dat mensen van nature geneigd zijn gedrag te kopiëren (Rogers, 2003). In lijn hiermee stellen Ten Have e.a. (2013) dat voorbeeldgedrag een gedragskader vormt dat richting geeft aan de verandering. Volgens hen is het van belang dat de initiatiefnemers van een verandering duidelijk vertellen wat de bedoeling is, kaders stellen en daar zelf ook naar handelen. Zij moeten in woord en daad tonen dat ze vastberaden zijn om het gat tussen de gewenste en huidige situatie te overbruggen (Ten Have e.a., 2013).

Kets de Vries en Balazs (1997) zien in leiderschap een belangrijke factor voor het bewerkstelligen van verandercapaciteit. Zij stellen dat het vermogen om

organisatieveranderingen door te voeren in hoge mate afhankelijk is van hiërarchisch gezag, controle, charisma en afhankelijkheidsrelaties binnen de organisatie. Volgens hen kan leidinggeven een verandering wezenlijk versnellen, maar ook vertragen (Cozijnsen, 2004). Dit sluit aan bij de theorie van Kouzes en Posner (2003) die stellen dat het bij verandervermogen in directe zin gaat om ‘enabling others to act’ als competentie van effectief leiderschap bij verandering.

In lijn hiermee zijn de twee rollen die in dit onderzoek naar voren komen – het draaiende houden van de eigen afdeling(en) en team(s) ten tijde van de verandering en het vervullen van een implementatierol – volgens Balogun (2003) en Gastelaars (2013) min of meer een vanzelfsprekend gevolg. De andere twee rollen van een middenmanager die Balogun (2003) en Gastelaars (2013) beschrijven – het doormaken van persoonlijke ontwikkeling als gevolg van de verandering en het ondersteunen van de medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling – blijken in lijn met de bestaande literatuur ook in deze casus over het hoofd gezien te worden. Dit zou enerzijds kunnen wijzen op de opinie van middenmanagers dat het doormaken van persoonlijke ontwikkeling als middenmanager in een veranderproces niet wordt gezien als relevante slaagfactor of belangrijke rol. Anderzijds moet hier, op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal, met nuance naar worden gekeken. Het kan ook zijn dat de middenmanagers vinden dat zij op dit moment zelf capabel genoeg zijn en dat zij vinden dat zij zich niet verder persoonlijk hoeven te ontwikkelen.

Opvallend hierbij is dat dat er in de interviews veel wordt gesproken over de factor leiderschap. De middenmanagers zijn van mening dat zij in de organisatie nog onvoldoende het ‘juiste’ leiderschap terugzien, dat bijdraagt aan het realiseren van de verandering. Hierbij wordt zowel verwezen naar de top van de organisatie als naar de bijdrage van collega-middenmanagers. Enerzijds leggen ze de verantwoordelijkheid voor adequaat leiderschap hierdoor neer bij hun eigen leidinggevendend; de top van de organisatie. Anderzijds is dit in feite een vorm van impliciete zelfreflectie en geven ze aan dat er winst te behalen is bij de ontwikkeling van de leiderschapscompetenties van het middenmanagement. De reflecties met betrekking tot leiderschap gaan vooral over anderen en niet over de geïnterviewde middenmanager zelf.

Ford, Ford en Amelio (2008) stellen dat middenmanagers vanuit hun functie zowel onderdeel zijn van de verandering, als een verbinder die de verandering juist moeten realiseren. Deze dualiteit zou onder de impliciete zelfreflectie kunnen liggen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou de ervaren werkdruk van de middenmanager kunnen zijn (McCann, Morris & Hassard, 2008), waardoor het blikveld gericht is op anderen, in plaats van dat middenmanagers ruimte hebben om te kijken naar zichzelf. Reflecterend op de onderzoeksresultaten zou dit kunnen betekenen dat de rol van persoonlijke ontwikkeling van de middenmanager in een veranderproces wel degelijk

belangrijk wordt gevonden, maar dat deze bij de netbeheerder tot op heden nog onderbelicht is gebleven en ook niet expliciet op het netvlies van de middenmanagers zelf staat.

Ook de rol van de middenmanager om medewerkers te begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling tijdens of als gevolg van de organisatieverandering, komt vrijwel niet ter sprake in de interviews. Wel wordt er veel gesproken over de complexiteit van het veranderen van houding en gedrag van medewerkers. De middenmanagers geven aan dat sturen op houding en gedrag niet eenvoudig is. Dat het middenmanagement juist hierin een belangrijke begeleidende en ondersteunende rol kan vervullen, komt nog onvoldoende tot uiting in de case, hoewel uit de literatuur blijkt dat een begeleidende en ondersteunende rol van een middenmanager in een veranderproces waardevol is en bijdraagt aan het realiseren van een organisatieverandering (Balogun, 2003). Middenmanagers hebben in deze betreffende casus hun rol om werknemers te helpen bij persoonlijke ontwikkeling dan ook niet of in ieder geval niet zichtbaar opgepakt.

Samenvattend blijken in deze casestudy zeven concrete slaagfactoren door middenmanagers te worden genoemd, om te komen tot succesvolle organisatieverandering. De slaagfactoren passen vooral bij de implementatierol van de middenmanager: aanleiding voor de verandering, urgentiebesef, veranderplan, draagvlak, voorbeeldgedrag en leiderschap. Opvallend daarbij is dat het vooral factoren blijken te zijn die buiten de eigen, directe, invloedssfeer staan. De factoren binnen het concept verandervisie hebben een cognitief karakter en gaan over controle, beheersbaarheid en maakbaarheid.

Ook bij de factoren binnen het concept verandercapaciteit lijkt het of de middenmanagers vooral 'toekijken'. Het is bijna of de middenmanagers als toeschouwers kijken naar een door de top ingezette verandering, en de constatering dat ook zij daarbij een belangrijke rol hebben als een buiten zichzelf staand gegeven beschouwen. De geïdentificeerde slaagfactoren lijken vooral conditionerend voor de rol van middenmanagers bij verandering. Het adequaat invullen van de factoren in een veranderproces maakt dat middenmanagers in staat worden gesteld om hun opdracht binnen een verandering goed te kunnen vervullen. Het draait immers om de 'ability to manage or direct' (zie www.dictionary.com) ofwel het (systematisch) kunnen besturen van een organisatie (Ten Have, 2012); de zeven slaagfactoren dragen juist daar aan bij.

De geïdentificeerde factoren lijken daarmee ook te appelleren aan onzekerheidsreductie. Binnen verandering is de rol van de middenmanager immers complex: hij is behalve onderwerp ook uitvoerder. Het is echter de vraag of het inderdaad zo is dat, als deze dualiteit verminderd wordt of de onzekerheid afneemt, de verandering meer kans van slagen heeft. Dit komt doordat, vanwege het gebrek aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en ondersteuning hiervoor aan medewerkers, de competenties alsnog kunnen ontbre-

ken. Topmanagement en adviseurs doen er goed aan zich hier tijdens het ontwerp van een veranderproces bewust van te zijn. Bewuste keuzen over en aandacht voor de rol en betrokkenheid in lijn met de aanwezige capaciteit van de middenmanagers kan cruciaal zijn voor het slagen van de verandering, waarbij de valkuil om de manager enkel te bevragen op zijn rol om te implementeren, onderkend moet worden.

5. Tot besluit

Ook deze studie onderschrijft de cruciale positie van middenmanagement bij het realiseren van organisatieveranderingen. Enerzijds blijkt ook uit deze studie dat het middenmanagement zelf onderdeel uitmaakt van en invloed heeft op de veranderkracht van de organisatie. Doordat men betrokken is bij het creëren van draagvlak, sturing kan geven aan houding en gedrag van medewerkers en daarnaast een rol vervult met betrekking tot voorbeeldgedrag en leiderschap, is de wijze waarop de middenmanagers de verandering interpreteren van groot belang voor de manier waarop zij vervolgens de verandering uitdragen in de organisatie.

Anderzijds heeft het middenmanagement een verbindende rol, omdat men door de hiërarchische positie in de organisatie in staat is de verandervisie (van de strategische top) en de verandercapaciteit (de uitvoerende kern) die in samenhang zorgen voor het realiseren van de verandering, samen te brengen. Gezamenlijk leidt dit ertoe dat de specifieke invulling van de veranderopgave, die uitgedacht en ingezet is door de top van de organisatie, door de middenmanagers beïnvloed en gestuurd wordt.

Hoewel de middenmanagers niet eindverantwoordelijk zijn voor het slagen van de beoogde verandering, blijkt dat het middenmanagement de resultaten van deze verandering in grote mate kan beïnvloeden, wat maakt dat men een sleutelrol vervult bij het realiseren van de organisatieverandering bij de netbeheerder. Echter, over de manier waarop zij deze sleutelrol vervullen, wordt duidelijk dat de middenmanagers bij de netbeheerder zich vooral richten op het draaiend houden van hun afdeling(en) en team(s) ten tijde van de verandering en dat zij daarnaast een implementatierol op zich nemen. In deze rol richten zij zich vooral op de factoren die zij zelf identificeren als slaagfactoren voor een verandering en hebben deze factoren een vooral cognitief karakter. Aandacht voor de eigen persoonlijke ontwikkeling met betrekking tot de verandering en hierin ook medewerkers ondersteunen, lijkt te ontbreken.

Hier lijkt veel winst te behalen, zeker aangezien eerder onderzoek laat zien dat deze rollen wel degelijk zorgen voor een toegevoegde waarde van het middenmanagement in het realiseren van een organisatieverandering. Het leidt tot wat Ten Have e.a. (2010) definiëren als effectief leiderschap bij organisatieverandering, waarbij 'ontwikkelen' als een van de competentiegebieden

wordt genoemd (naast verbeelden, betrekken, faciliteren en onderzoeken). Het inzetten van deze competenties leidt tot een groter verandervermogen van de organisatie, waarbij ontwikkelen het met mensen werken aan hun eigen (verander)capaciteiten omvat, om ze te helpen de nagestreefde bijdrage aan het veranderproces te leveren. Ook de eigen ontwikkeling speelt hierin een belangrijke rol. Effectieve middenmanagers zouden zich daarbij niet moeten richten op een ontwikkelplan met allerlei sterke en zwakke punten van de medewerker, maar dienen te focussen op het versterken van hun zelfverzekerdheid, door de juiste triggers te achterhalen en benutten (Bandura, 1991). Het is aan de top van organisaties en hun adviseurs om als architecten van organisatieveranderingen de condities te scheppen die middenmanagers stimuleren en faciliteren om hier actief invulling aan te geven.

Literatuur

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2e dr.). Groningen/Houten: Noordhoff.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Bandura, A. (1991). Self-efficacy mechanism in physiological activation and health-promoting behaviour. In J. Madden IV (ed.), *Neurobiology of learning, emotion and effect* (pp. 229-270). New York: Raven.
- Barends, E., Rousseau, D.M. & Briner, R.B. (2014). *Evidence-based management: the basic principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 3, 133-141.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boonstra, J.J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. & Elving, W.J.L. (2009). Veranderen als kunstje, kunde of kunst. In W. Brouwer e.a. (red.), *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief* (pp. 195-216). Assen: Van Gorcum.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83-96). Boston: Harvard Business School Press.
- Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11, 353-373.
- Caluwé, L de. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Carr, D.K., Hard, K.J. & Trahan, W.J. (1996). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders, and reengineering managers*. New York: McGraw-Hill.

- Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen: sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Amsterdam: Pearson Education.
- Duck, J.D. (2001). *The change monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. New York: Crown Business.
- Eng, N. van der, Millenaar, L. & Otto, M.J. (2012). Veranderkracht, changing the way we change. *Management en Consulting*, 1, 46-49.
- Floyd, W.F. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8, 47-57.
- Ford, J.D., Ford, L.W. & Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362-377.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1978). *Organization development: behavioural science interventions for organization improvement*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gastelaars, M. (2013). How public middle managers relate to the institutional values their organizations represent. In P. Leisink e.a. (Eds.), *Managing social issues. A public values perspective* (pp. 183-201). Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Have, S. ten, Otto, M. & Barends, E. (2015). Adviseren als gewetensvolle onderzekerheidsreductie. *Holland Management Review*, 159, 27-34.
- Have, S. ten, Have, W.D. & Janssen, B. (2010). *Het veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten & Eng, N. van der (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland Management Review*, 135, 16-24.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten, Huijsmans, A.B. & Eng, N. van der (2013). *Veranderkracht, succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.
- Have, W.D. ten (2012). *Weg van verandering: systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*. Amsterdam: Mediawerf.
- Hellawell, D. & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? *Research Papers in Education*, 16, 183-197.
- Hermkens, F., Dolmans, S. & Romme, G. (2014). *Hitting, fielding and pitching at the same time: the role of middle managers in change management*. Paper presented at the 9th Collogium on organizational change and development, Essen, 12-13 september 2014.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 33.
- Judge, W. & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: a systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22, 635-649.
- Judge, W., Elenkov, D.S. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and execu-

- tive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Kanter, R.M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82, 1-15.
- Katzenbach, J.R. (1993). New roads to job opportunity: from middle manager to real change leader. *Strategy and Leadership*, 24, 32-35.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). Mentaliteitsverandering in organisaties. *Holland Management Review*, 55, 16-28.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *The leadership challenge* (3rd. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2010). *Het nieuwe organiseren, alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Londen: Tavistock.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Mankins, M.C. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 2607.
- Marshak, R.J. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22, 44-56.
- McCann, L., Morris, J. & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: the new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, 45, 343-371.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6, 217-230.
- Nadler, D.A. (1999). *Meesters der verandering, het leiden van complexe veranderingsprocessen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Nistelrooij, A. van, Schouten, N. & Caluwé, L. de (2005). De organisatieadviseur in kleur. *M&O*, 59, 56-68.
- Oxtoby, B., McGuinness, T. & Morgan, R. (2002). Developing organizational change capability. *European Management Journal*, 20, 310-320.
- Peters, J. & Pouw, J. (2008). *Intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Realin, J.D. & Cataldo, C.G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11, 481-507.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2009). *Management tools 2009: an executive's guide*. Londen: Bain.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusions of innovations*. New York: The Free Press.
- Savin-Baden, M. & Howell Major, C. (2013). *Qualitative research: the essential guide to theory and practice*. Londen: Routledge.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Shanks, D.C. & Sommerlate, T.W. (1992). Envisioning: creating the context for strategy. *Arthur D. Little/Prism*, 6-17.

- Sull, D.N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *Management Review*, 48, 30-38.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Valentino, C.L. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49, 393-404.
- Vink, R. (2007). *Middenmanagers als spil in onderwijsinstellingen*. Tilburg: IVA.
- Viscio, A. & Pasternack, B. (1999). *The centerless corporation*. New York: Fireside Books.
- Watson, T. & Harris, P. (1999). *The emergent manager*. Londen: Sage.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.