

**‘Veranderbereidheid van medewerkers’
Psychologie en organisatie...
TPH 48 A Proeve van bekwaamheid- De afstudeeropdracht**

MICHA UBBENS S1112392

OPDRACHTGEVER: HUIB LANGBROEK IAMPROGREZ
EXAMINATOR: ANNE STEENSTRATEN- SCHAVEMAKER

Studente Toegepaste Psychologie.

Afstudeeropdracht ‘onderzoek- en adviesrapport’: ‘veranderbereidheid van medewerkers binnen organisaties’

‘Door het inleveren van dit beroepsproduct verklaar ik, dat het adviesproduct eigen werk is en dat het vrij is van plagiaat’

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Summary	5
1 Beschrijving relevante achtergrondinformatie	6
1.1 Achtergrondinformatie 'Iamprogrez'	6
1.2 Achtergrondinformatie 'Innovation Booster'	6
2 Probleemanalyse	8
2.1 Aanleiding en adviesvraag	8
2.2 Hulpvragen, deelvragen en doelstellingen	9
3 Theoretisch kader	11
3.1 Definitie veranderbereidheid	11
3.2 Dinamo-model	11
3.3 SWOT-analyse.....	13
4 Methode	14
5 Resultaten	16
5.1 Resultaten deelvraag 1.	16
5.2 Resultaten deelvraag 2.	18
5.2.1 Psychologische veiligheid van werknemers	20
5.2.2 De houding (mindset) van mensen tegenover (organisatie)veranderingen	22
5.2.3 Impact van de trainingen van Innovation Booster	24
5.2.4 De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie	24
5.2.5 Leiderschapsrollen.....	25
5.2.6 Informatiestroom voorkeuren	26
6 Conclusies	28
7 Advies/aanbevelingen	29
7.1 Advies Innovation Booster	29
7.2 Advies Iamprogrez	30
8 Implementatieplan	32
8.1 Implementatie plan advies twee Innovation Booster	32
8.2 Implementatie plan advies twee Iamprogrez	32
10 Discussie	34
11 Literatuur	35
Bijlage 1 'Topiclist'	36

Voorwoord

Dit onderzoek- en adviesrapport is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool Leiden. Veel dank aan de organisatie 'Iamprogrez', voor de gelegenheid om bij hen te mogen afstuderen.

Het hoofdonderwerp 'veranderbereidheid van werknemers binnen een organisatie' is samen met mijn opdrachtgever tot stand gekomen en sprak mij aan. 'Dit onderwerp sluit ook aan bij de richting die ik heb gekozen binnen de studie, namelijk de arbeid en organisatie kant van de psychologie. De psychologie samenbrengen met organisaties wekt mijn interesse. Tijdens de afstudeerfase heb ik de kans gekregen om in contact te komen met zowel een psychometrisch bedrijf als een consultancy bedrijf. Daarbij kan ik met zekerheid zeggen dat het onderwerp van de afstudeeropdracht een unieke opdracht is en ik hoop andere studenten te stimuleren een opdracht te kiezen die hen aanspreekt, ook als de opdracht wellicht niet voor de hand liggend is of uitdagingen met zich mee kan brengen. De combinatie van zelf oriënterend onderzoek verrichten en dit in de praktijk uitvoeren, maakt dat ik kan terugkijken op een leerzame periode. Ik hoop dat de adviezen bruikbaar zijn en leiden tot positieve gevolgen voor de organisaties.

Graag bedank ik een aantal personen voor de fijne begeleiding in het afstudeerproces: te beginnen met mijn opdrachtgever Huib Langbroek namens Iamprogrez, Alje Dijkema namens Innovation Booster, mijn inhoudelijke begeleidster Nathalie van Hulzen en mijn mentor Hedwig Visser en tot slot iedereen die mijn onderzoek mogelijk heeft gemaakt. Ik wens u veel leesplezier.

Micha Ubbens

Samenvatting

Twee organisaties hebben belang bij dit rapport, namelijk psychometrisch bedrijf 'Iamprogrez' en consultancy bedrijf 'Innovation Booster'. Dit onderzoek zal bijdragen aan de eventuele samenwerking van de twee bedrijven. Op dit moment maakt 'Innovation Booster' te weinig gebruik van psychologische kennis in hun dienstverlening om hun klanten op een zo goed mogelijke wijze van dienst te kunnen zijn. Het doel van het onderzoek is te achterhalen welke psychologische middelen Iamprogrez kan bieden om de dienstverlening van Innovation Booster zo optimaal mogelijk te laten zijn. Daarbij wordt er aan de hand van interviews nagegaan welke behoeftes er bij Innovation Booster spelen om hun dienstverlening te optimaliseren. Tevens is het doel van het rapport om door kwalitatief onderzoek een advies uit te brengen welke psychologische middelen 'Innovation Booster' het best aan hun dienstverlening kunnen toevoegen. Om een antwoord te kunnen geven op de hulpvragen worden de interviews geïnterpreteerd en wordt een passend advies uitgebracht. Uit de antwoorden van de interviews blijkt dat 'Innovation Booster' voornamelijk hulp wil ontvangen bij het meten van de impact van hun trainingen en meer kennis wil vergaren omtrent de mindset tegenover veranderingen in organisaties bij hun klanten. Het advies is om de mindset van mensen te meten tegenover veranderbereidheid binnen organisaties, door middel van het combineren van drie relevante theorieën. Tevens worden er verschillende psychologische theorieën en modellen aanbevolen die Innovation Booster aan hun dienstverlening kan toevoegen.

Summary

Two organizations have an interest in this report. These organizations are a psychological company called '*Iamprogrez*' and a consultancy company with the name '*Innovation Booster*'. This research will contribute to the possible future cooperation of the two companies. At the moment, *Innovation Booster* does not use sufficient psychological knowledge to serve their customers in the best possible way. The aim of this research is to find out what psychological means *Iamprogrez* can offer to make the services of *Innovation Booster* as optimal as possible. The interviews will be used to assess the needs of *Innovation Booster* to adapt their services. The aim of the report is also to provide a qualitative advice on which psychological resources *Innovation Booster* can best add to their services. In order to answer the help questions, the interviews are interpreted and an appropriate advice is given. The answers from the interviews show that *Innovation Booster* mainly wants help in measuring the impact of their training sessions and wants to gain more knowledge about the mindset toward changes in organizations from their customers. Based on this, *Iamprogrez* is recommended to create a means that measures people's mindset against change readiness within organizations, by combining three relevant theories. It also recommends different psychological theories and models that *Innovation Booster* can add to their services.

1 Beschrijving relevante achtergrondinformatie

1.1 Achtergrondinformatie 'Iamprogrez'

In onderstaand hoofdstuk zal de achtergrondinformatie van de twee organisaties, die betrekking heeft op de afstudeeropdracht, worden toegelicht. Op deze manier wordt de gehele context van de afstudeeropdracht helder.



Doel van de organisatie

Linda Frietman (CEO) en Huib Langbroek (COO) hebben in 2012 Iamprogrez opgericht. Het bedrijf bevindt zich in Den Haag. De werknemers die in het bedrijf werkzaam zijn, zijn onder andere gespecialiseerd in Toegepaste Psychologie en Information Technology. Iamprogrez is een kleine organisatie die gespecialiseerd is in het maken en inzetten van innovatieve software voor het meten van gedrag. Met assessments en tooling helpt Iamprogrez organisaties om op een betere manier personeel aan te nemen, de mobiliteit van de organisatie in de gaten te houden en learning development trajecten vorm te geven (Iamprogrez, 2021). Iamprogrez is een technisch bedrijf waar de mens centraal staat. Hierin is de kernwaarde dat mensen op een plek terechtkomen waar zij het beste tot hun recht komen. Iamprogrez is onder andere bezig met games ontwikkelen waar talenten naar voren komen en worden gemeten. Iamprogrez meet naast soft skills en hard skills (IT) ook of een kandidaat bij de cultuur van een organisatie past. Dit zorgt ervoor dat bedrijven niet alleen de kandidaten krijgen die ze zoeken, maar ook de werknemers die ze nodig hebben (Iamprogrez, 2021).

De tweede organisatie die betrekking heeft op de afstudeeropdracht is 'Innovation Booster'. In de volgende alinea wordt ingegaan op de achtergrondinformatie van deze organisatie. Innovation Booster heeft ook betrekking op de afstudeeropdracht omdat beide organisaties een mogelijke samenwerking met elkaar aangaan en er in dit rapport een advies geleverd gaat worden binnen deze context. In hoofdstuk 2 'Probleemanalyse' wordt er dieper ingegaan op de relatie van de twee organisaties.

1.2 Achtergrondinformatie 'Innovation Booster'



Innovation Boosters

(Innovation Booster, 2022)

Innovation Booster helpt organisaties bij het creëren van veranderingen ten positieve voor het bedrijf. Innovation Booster zorgt ervoor dat bedrijven een verandering doorvoeren wanneer dit hen zelf niet lukt. Grotere bedrijven huren Innovation Booster in om knelpunten in de organisatie naar boven te halen. Hierbij ligt de nadruk op het veranderen van de visie en strategie voor het creëren van betere producten en services.

Innovation Booster staat geheel in het teken van innovatie. De samenleving verandert constant en Innovation Booster ondersteunt bedrijven met het meegroeien met de snel veranderende samenleving. Hierbij kan gedacht worden aan het begrijpen van de waarde

van het snelgroeiende gebruik van technologie. Zij willen betere resultaten boeken door constant bezig te zijn met wat beter kan. Hierin is groei een belangrijk speerpunt voor de organisatie. Innovation Booster is bezig met nieuwe strategieën, nieuwe ideeën die vervolgens in de praktijk uitgevoerd kunnen worden. 'The can-do people' is het motto van Innovation Booster. Innovation Booster laat hiermee zien dat zij zich positief focussen op de kwaliteiten van mensen.

Innovation Booster is gevestigd in Amsterdam en in New York. Werkend bij Innovation Booster zijn ongeveer 40 mensen. Afhankelijk van de soort opdracht zijn er tussen de 1-8 werknemers betrokken bij verschillende projecten. Het doel van de organisatie is andere bedrijven ondersteunen in een betere versie worden dan voorheen door het aangaan van positieve veranderingen. Deze veranderingen dragen bij aan het beter boeken van resultaten (Innovation Booster, 2022).

2 Probleemanalyse

2.1 Aanleiding en adviesvraag

In onderstaand hoofdstuk, de probleemanalyse, zal dieper worden ingegaan op de context van het probleem en waarom de twee organisaties van belang zijn voor de afstudeeropdracht.

Probleem

Innovation Booster levert advies aan organisaties die geen veranderingen doorgevoerd krijgen. Zij leveren strategische plannen aan voor bedrijven om zichzelf te verbeteren. Echter, het probleem is dat het Innovation Booster niet lukt om inzicht te krijgen in de achterliggende redenen waarom het voor bedrijven in het algemeen niet lukt om veranderingen doorgevoerd te krijgen. Innovation Booster mist informatie over welke psychologische instrumenten/methoden, gerelateerd aan voor hen relevante onderwerpen, die handig zijn om in te zetten bij hun dienstverlening. Er is onvoldoende psychologische kennis aanwezig om de klanten op een zo goed mogelijke manier te kunnen helpen.

De onvoldoende kennis over de reden waarom de klanten geen veranderingen doorgevoerd krijgen is een probleem omdat Innovation Booster hun klanten beter van dienst kan zijn wanneer zij deze kennis wel hebben. Wanneer Innovation Booster meer een beeld heeft waarom het mensen en bedrijven in het algemeen moeilijk lukt om veranderingen door te voeren, kunnen zij deze kennis toevoegen aan hun strategische interventies voor hun klanten. Op deze manier zijn de interventies van Innovation Booster meer gegrond. Iamprogrez is een psychometrisch bedrijf die mogelijk het probleem/vraagstuk van Innovation Booster kan oplossen. Vandaar dat de twee organisaties een samenwerking aangaan. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de relatie tussen de twee organisaties.

Relevantie probleem

Het probleem is relevant omdat Innovation Booster grip krijgt op de vraag waarom het bedrijven en mensen niet lukt om veranderingen doorgevoerd te krijgen, ze hun dienstverlening wellicht hierop kunnen aanpassen en zodoende van meerwaarde kunnen zijn voor hun klanten. Er heerst dus de behoefte om psychologische kennis te gebruiken in de dienstverlening omdat op dit moment Innovation Booster volgens hen te weinig gebruik hiervan maakt. Innovation Booster vindt dit belangrijk omdat zij van mening zijn dat hun dienstverlening met psychologische kennis sterker is dan dat het nu is. Op dit moment leggen zij de focus op een meer praktische, doelgerichte aanpak waarin interventies vrij snel gepleegd worden voordat er dieper onderzoek gedaan wordt naar de reden waarom.

Innovation Booster heeft de behoefte houvast te krijgen in het brede begrip 'organisatieveranderingen' door specifieke psychologische modellen of theorieën aangereikt te krijgen die voor hen van toegevoegde waarde zijn. Dit zal van toegevoegde waarde zijn doordat ze de nieuwe kennis kunnen gebruiken in de hulp naar hun klanten. Het vraagstuk speelt ongeveer een half jaar. Doordat er op dit moment een samenwerking is aangegaan met Innovation Booster en Iamprogrez, is de hulpvraag actueel.

Relatie Iamprogrez & Innovation Booster

De twee organisaties: psychometrisch bedrijf 'Iamprogrez' en consultancy bedrijf 'Innovation Booster' zijn aan de hand van het geconstateerde probleem een samenwerking aangegaan. De organisaties zijn 10 jaar geleden in contact met elkaar gekomen doordat de oprichters van beide organisaties elkaar benaderden voor een mogelijke samenwerking. Deze samenwerking is er eerder nog niet geweest omdat de urgentie daar niet was. Echter, op dit moment voelt Innovation Booster de urgentie van het toevoegen van psychologische kennis aan hun dienstverlening en hebben de bedrijven weer met elkaar contact opgekomen.

De twee organisaties hebben beide belangen. Deze belangen worden in onderstaande alinea uitgelegd.

Belangen voor de verschillende partijen

Allereerst is het belang van Innovation Booster dat zij hun klanten beter kunnen begrijpen en zo beter van dienst kunnen zijn door het toevoegen van psychologische kennis aan hun dienstverlening. Wanneer Innovation Booster helder heeft op welk gebied zij hun klanten beter kunnen helpen, vergroot dit ook hun positie op de arbeidsmarkt. Door psychologische kennis toe te voegen aan hun dienstverlening, weet Innovation Booster zich te onderscheiden van andere consultancy bedrijven. Innovation Booster heeft behoefte aan psychologische kennis wat concreet wordt vormgegeven, hierin kan Iamprogrez een aandeel in zijn.

Iamprogrez heeft ook belang bij de samenwerking. Door het onderlinge contact van de twee organisaties leert Iamprogrez welke actuele vraagstukken er spelen bij consultancy organisaties als Innovation Booster. Wanneer Iamprogrez meekrijgt hoe een bedrijf als Innovation Booster denkt, weet Iamprogrez ook beter wat er speelt in de markt. Zodoende kan Iamprogrez door middel van deze kennis hun producten zoals vragenlijsten, actueler, passender en relevanter maken. Tot slot, hebben de klanten van Innovation Booster belang bij de samenwerking omdat de sterkere dienstverlening van Innovation Booster de klanten gaat helpen bij het optimaliseren van hun bedrijf. Concluderend, valt er te stellen dat voor alle partijen de samenwerking gewenst is en de samenwerking een meerwaarde zal zijn op elkaars dienstverlening/ producten.

2.2 Hulpvragen, deelvragen en doelstellingen

Er zijn twee hulpvragen tot stand gekomen voor Innovation Booster en Iamprogrez, namelijk:

Hulpvraag Innovation Booster:

'Welke psychologische theorieën of middelen, die betrekking hebben op de onderwerpen binnen de context 'veranderbereidheid', zijn van belang om in de dienstverlening van Innovation Booster naar hun klanten toe, toe te voegen?'

Hulpvraag Iamprogrez:

'Op welke manier kan Iamprogrez de dienstverlening van Innovation Booster ondersteunen, binnen het onderwerp 'veranderbereidheid binnen organisaties'?

Om bovenstaande hulpvragen te beantwoorden is het nodig om meer inzicht te krijgen in de verschillende concepten die in de probleemanalyse benoemd worden. De volgende deelvragen zijn van toepassing op het uiteindelijk proberen antwoord te geven op de hulpvragen.

Deelvraag 1) 'Welke behoeften liggen er bij Innovation Booster voor verbetering van de dienstverlening naar de klanten toe?'

Deelvraag 2) 'Welke psychologische theorieën of middelen, die betrekking hebben op de onderwerpen binnen de context 'veranderbereidheid', zijn van meerwaarde om in de dienstverlening van Innovation Booster naar hun klanten toe, toe te voegen?'

De doelstellingen van de afstudeeropdracht luiden als volgt:

Doelstelling voor Innovation Booster:

'Aan het eind van het kwalitatieve onderzoek zal er een advies tot stand komen over welke psychologische theorieën of modellen binnen het onderwerp bedrijfsverandering kunnen worden toegevoegd aan de dienstverlening van Innovation Booster om hun klanten beter van dienst te kunnen zijn.'

Doelstelling voor Iamprogrez:

'Aan het eind van het kwalitatieve onderzoek zal er een advies tot stand komen over de mogelijkheden tot verbetering van de dienstverlening van Innovation Booster, waar Iamprogrez ondersteuning in kan bieden'.

Hetgeen wat bereikt wordt door middel van deze opdracht is het in kaart brengen bij Innovation Booster in welk specifiek onderwerp zij meer psychologische kennis willen, zodat zij dit vervolgens kunnen toevoegen aan hun dienstverlening.

Ik zal door middel van het geven van advies, Innovation Booster wijzer maken in welke psychologische werkwijzen zij kunnen gebruiken.

Dit heeft als doel de klanten beter begrijpen en uiteindelijk van dienst zijn.

3 Theoretisch kader

Om de deelvragen, en uiteindelijk de hulpvragen, te beantwoorden, worden er in onderstaand hoofdstuk theorieën uitgelicht die van toepassing zijn op het onderzoek. Omdat Innovation Booster in contact staat met organisaties die geen veranderingen doorgevoerd krijgen is het van belang in het vooronderzoek om een beeld te krijgen van dit onderwerp.

Binnen organisaties kan het lastig te achterhalen zijn waarom er geen veranderingen doorgevoerd kunnen worden. In het theoretische kader wordt er daarom geprobeerd inzicht te krijgen in het onderwerp organisatieverandering. Er wordt onder andere gekeken, met psychologische en organisatorische invalshoek, naar hetgeen wat betrekking heeft op organisatieverandering.

In het theoretische kader wordt het onderwerp 'veranderingen in organisaties' geprobeerd te belichten aan de hand van de volgende onderwerpen te belichten: De definitie van veranderbereidheid, Dinamo-model en de SWOT-analyse. Voor deze onderwerpen, modellen en theorieën is gekozen omdat deze het tot stand komen van goede interviewvragen bevordert. Verdere theorieën en modellen worden besproken in de resultaten in hoofdstuk. Deze theorieën en modellen zullen antwoord geven op deelvraag 2.

3.1 Definitie veranderbereidheid

Voordat er wordt ingegaan op de betekenis van veranderbereidheid onder werknemers en werkgevers wordt er kort ingegaan op wat een veranderingsproces is. De veranderbereidheid van mensen heeft namelijk invloed op het veranderproces waarin de organisatie zich begeeft.

"Het woord veranderen wordt gebruikt om de gewenste uitkomst te beschrijven: wat klaar is, wat gerealiseerd is of wat tot stand gebracht is. Maar ook wordt het woord veranderen gebruikt voor het proces: de overgang van de ene toestand naar een andere: het veranderingsproces" (Cozijnsen & Vrakking, 2003).

De veranderbereidheid van mensen in organisaties is een containeronderwerp. Metselaar heeft het begrip veranderbereidheid gedefinieerd om het containeronderwerp te structureren. Hij benoemt in de definitie drie onderwerpen: structuur, cultuur en werkwijzen van een organisatie. Het veranderproces kan ondersteund of versneld worden wanneer er een positieve gedragsintentie van een organisatielid is ten opzichte van de verandering in deze drie onderwerpen binnen de definitie. (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

Definitie veranderbereidheid volgens Metselaar:

'Veranderbereidheid is de wil om mee te denken aan aanpassingen en veranderingen binnen de structuur, cultuur of werkwijzen van een organisatie (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

3.2 Dinamo-model

Het Dinamo-model is een model om tot verandering te komen. Dit model wordt gebruikt om veranderbereidheid binnen een organisatie te meten. Het model is ontwikkeld Erwin Metselaar (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

Metselaar heeft zijn model gebaseerd op het model van gepland gedrag van Ajzen. Ajzen zegt dat de intentie van een mens om bepaald gedrag te vertonen, wordt bepaald door drie aspecten:

1. Attitude of behavioral beliefs.

Dit gaat over de gevoelens die een persoon heeft tegenover bepaald gedrag. Vaak wordt de vraag gesteld wat de verandering de persoon biedt.

2. Subjectieve norm of normative beliefs.
Wanneer we praten over subjectieve norm gaat het over het idee wat andere mensen vinden van het bepaalde gedrag.
3. Gedragscontrole of control beliefs – kan ik dit ook echt? Kan ik dit gedrag laten zien?
Met gedragscontrole wordt gekeken naar in hoeverre mensen geloven dat zij ook daadwerkelijk hun gedrag kunnen aanpassen (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

De drie aspecten die Metselaar omschrijft, zijn vertaald in toegankelijker taalgebruik (Verandermanagementsite, 2022).

- Attitude is 'willen' geworden
- Subjectieve norm is 'moeten' geworden
- Gedragscontrole is 'kunnen' geworden

Drie vragen staan hierbij centraal: *willen, moeten en kunnen we veranderen?*

In onderstaande tabel 1.1 wordt een weergave gemaakt van de dimensies die vallen onder de drie indicatoren: moeten, willen en kunnen.

Moeten	Willen	Kunnen
Interne druk	Gevolgen	Kennis en ervaring
Externe druk	Emoties	Aansturing
	Meerwaarde	Informatie
	Betrokkenheid	Verandervermogen
		Beheersbaarheid
		Timing
		Complexiteit
		Vertrouwen in leiderschap

Tabel 1. 'Drie factoren Dinamo-model Metselaar'.

Moeten

Onder de indicator 'moeten' vallen de onderwerpen: externe druk en interne druk. Hiermee wordt de ervaren noodzaak om te veranderen van externe factoren bedoeld en de interne druk om de veranderingen door te voeren (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

Willen

Onder de indicator 'willen' vallen de onderwerpen: gevolgen, emoties, meerwaarde en betrokkenheid. Hierbij wordt dieper ingegaan op: emoties die de veranderingen oproepen, betrokkenheid bij het veranderproces, gevolgen van de verandering en de meerwaarde van de verandering voor de gehele organisatie (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

Kunnen

Het idee dat mensen hebben over het 'kunnen veranderen' heeft te maken met de volgende onderwerpen: timing van de verandering, de kennis en ervaring van personen, het vermogen van de organisatie om de verandering uit te voeren, het vermogen om de verandering te behouden, de manier hoe de verandering gestuurd wordt, en de complexiteit van de verandering.

Al deze elementen hebben invloed op hoe succesvol het veranderingsproces resulteert (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016). Het Dinamo-model werkt met een aantal vragen voor elk van de dertien indicatoren resulterend in een vragenlijst van in totaal 45

vragen. Het Dinamo-model is praktisch gezien een vragenlijst waarmee je relatief snel de weerstand, of positiever geformuleerd, de veranderingsbereidheid kunt inschatten van de organisatie waar je aan de slag bent (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016).

3.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse wordt gebruikt omdat de topiclist is opgesteld aan de hand van dit model. De achterliggende gedachte van een SWOT-analyse is om in kaart te brengen wat de toekomstmogelijkheden van een bedrijf zijn en te bepalen wat de kansrijke doelstellingen zijn. Hierin wordt duidelijk wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie zijn. Doordat er gebruik gemaakt wordt van de SWOT-analyse wordt er een inzicht gegeven in de kansen voor een organisatie en hetgeen waar verbetering en verandering mogelijk nodig is (Crasborn & Buis, 2015).

Sterktes	Zwaktes
Kansen	Bedreigingen
Positief	Negatief

Tabel 2 Overzicht onderdelen SWOT-analyse

Tijdens het maken van een SWOT-analyse worden de positieve componenten bevraagd zoals de sterktes en kansen van een bedrijf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een uitgebreid assortiment en nieuwe potentiële klanten. Ook wordt er in het proces van het maken van een SWOT-analyse de negatieve componenten in kaart gebracht. Deze gaan over de zwaktes en bedreigingen waarmee een organisatie kampt (Crasborn & Buis, 2015). De SWOT-analyse is toegevoegd aan het theoretisch kader omdat de topiclist, te vinden in 'bijlage 1', hierop is gebaseerd.

De definitie van veranderbereidheid, het Dinamo-model en de SWOT-analyse zijn besproken in het theoretische kader omdat dit de basis legt voor het verdere adviesrapport. Met name is de topiclist tot stand gekomen aan de hand van deze drie elementen van het theoretische kader.

4 Methode

Inleiding

In dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van twee methodes. Allereerst, is een klein theoretisch onderzoek gedaan naar het onderwerp 'veranderbereidheid' ter voorbereiding op de topiclist van de interviews. Vervolgens is een groter theoretisch onderzoek gedaan door de begrippen, voortvloeiend uit de interviews, te verwerken. Aan het eind van het doorvoeren van deze methodes, kwam een advies tot stand. In het kleine theoretische onderzoek is kennis opgedaan over het onderwerp 'veranderbereidheid binnen organisaties'. Dit onderzoek legde de basis voor het tot stand komen van een onderbouwde topiclist die gebruikt is bij de interviews. De uitkomsten van de interviews hebben de verdere inhoud van het onderzoek bepaald. In het rapport is voornamelijk de nadruk gelegd op het opzoeken van passende theorieën en modellen die te maken hebben met het overkoepelende onderwerp; 'veranderbereidheid binnen organisaties'.

Pilot

Voorafgaand aan de interviews werd een pilot afgenomen bij de opdrachtgever vanuit 'Iamprogrez'. Dit zorgde voor de basis van het verdere onderzoek. De pilot hield onder andere in, dat het doel van de opdracht in overleg is geformuleerd.

Interviews

Voor de interviews was een aantal respondenten vereist. Aangezien Innovation Booster een klein bedrijf is, werd verwacht dat vier respondenten voldoende waren als basis voor het verdere onderzoek. Aangezien het van belang was om voldoende en de juiste informatie voor het onderzoek te krijgen, werden de vier respondenten geselecteerd door de contactpersoon (met de functie Director) binnen Innovation Booster. Deze persoon had een goed beeld van de organisatie Innovation Booster en kon een goede inschatting maken welke werknemers het beste bij de opdracht betrokken konden worden. De interviews zijn gehouden in de maand april en mei. De interviews duurden ongeveer één half uur tot één uur. De interviews vonden online plaats via het platform 'Teams'. Voorafgaand aan de interviews was een onderbouwde topiclist gemaakt. De topiclist was tot stand gekomen aan de hand van het theoretische kader. Deze topiclist was gemaakt aan de hand van de SWOT- analyse (Metselaar, Cozijnsen & van Delft, 2016). De vragen droegen bij aan het in kaart brengen van de tot dan toe bestaande dienstverlening van 'Innovation Booster'. Dit werd gedaan omdat het zodoende helder was hoe Innovation Booster hun dienstverlening op dat moment aanpakte en waar in de toekomst eventuele groeikansen zouden kunnen liggen, zodat duidelijk werd wat Iamprogrez, Innovation Booster zou kunnen bieden. In 'Bijlage 1' is de topiclist te vinden in een schematische tabel. Al met was geprobeerd om tijdens de interviews de vragen nauw te verbinden aan de gekozen theorie. De vragen waren gebaseerd op de SWOT-analyse, met als doel inzichten te krijgen in de groeimogelijkheden en kansen van het bedrijf. Er werd door middel van de SWOT-analyse duidelijk waar de sterke- en verbeterpunten lagen bij Innovation Booster.

Validiteit en betrouwbaarheid

De interviews werden gehouden door middel van het afnemen van kwalitatieve, semigestructureerd interviews (Verhoeven, 2018). Dit hield in dat een deel van de interviewvragen van tevoren waren opgesteld. De volgorde van de vragen die waren gesteld was flexibel en de respondenten konden vrij antwoorden. Dit maakte het voor de interviewer mogelijk om door te vragen (Verhoeven, 2018). De vragen van de interviews werden open gesteld om te voorkomen dat er suggestieve vragen gesteld zouden worden. Dit bevorderde de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2018). Met open vragen worden vragen bedoeld die niet beantwoord kunnen worden met een 'ja' of een 'nee'. Door middel van het stellen van open vragen kreeg de respondent meer ruimte om dieper in te gaan op de vraag (Verhoeven, 2018). Om ervoor te zorgen dat de interviews valide waren, stelde de interviewer bij het opstellen van het interviewvragen zichzelf de volgende vraag: 'Draagt deze vraag bij aan

hetgeen wat daadwerkelijk gemeten moet worden?’ (Verhoeven, 2018). De interviews waren met toestemming opgenomen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Aan de hand van uitkomsten van de interviews werden specifieke theorieën en modellen opgezocht waar deskresearch naar gedaan werd. Dit hield in dat het gekozen onderwerp werd verdiept door middel van zo veel mogelijk informatie over het onderwerp te vergaren. Alle relevante theorieën en modellen over dit onderwerp werden opgezocht aan de hand van het opzoeken van literatuur in boeken en op bruikbare websites.

Gedragsregels van het NIP

In het onderzoek zijn de basisprincipes van het NIP gehanteerd. Er is gehandeld aan de hand van de vier basisprincipes van het NIP: verantwoordelijkheid, integriteit, respectvol en deskundig handelen. Door de gedragsregels van het NIP te volgen, werd gezorgd voor het professioneel handelen van de student (Nederlands Instituut van Psychologen, 2016).

Verantwoordelijkheid

De student erkende de professionele en wetenschappelijke verantwoordelijkheid en zag in dat er een verantwoordelijkheid heerste naar de omgeving.

Integriteit

In het onderzoek werd gestreefd naar openheid, eerlijkheid en gelijkwaardigheid. Tijdens het onderzoek werd, in het contact met betrokken partijen, de integriteit in acht genomen.

Respect

In het onderzoek werd respect getoond voor de rechten en waardigheid van de betrokkenen.

Deskundigheid

De grenzen en beperkingen van de student werden in acht genomen. Echter in het onderzoek werd gestreefd naar het handhaven van een hoog niveau van deskundigheid (Nederlands Instituut van Psychologen, 2016).

5 Resultaten

In het hoofdstuk resultaten worden de resultaten van de interviews en het onderzoek uitgelicht. De antwoorden van de interviewvragen geven samen de resultaten van de deelvragen weer.

5.1 Resultaten deelvraag 1.

'Welke behoeften liggen er bij Innovation Booster voor verbetering van de dienstverlening naar de klanten toe?'

Om achter het antwoord van deze deelvraag te komen, is een keuze gemaakt om tijdens de interviewvragen na te gaan welke behoeften er bij Innovation Booster liggen op het gebied van verbetering van de dienstverlening. De vraag ligt binnen de context 'veranderbereidheid', om dicht bij de doelen van het onderzoek te blijven. De vraag die is gesteld, luidde als volgt:

'Bij welk aspect van de dienstverlening van Innovation Booster, binnen het onderwerp veranderbereidheid van werknemers, zou meer (psychologische) kennis kunnen worden toegevoegd?'

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan meer kennis over de volgende onderwerpen:

- Psychologische veiligheid van werknemers
- De mindset van mensen tegenover (organisatie)veranderingen
- Impact van de trainingen van Innovation Booster
- De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie
- Leiderschapsrollen
- Voorkeuren voor informatiestromen/soorten communicatie

Om een duidelijk beeld te schetsen van de behoeften tot verbetering van de dienstverlening van Innovation Booster, is gekozen om de onderwerpen die uit de interviews zijn gekomen te illustreren in onderstaande afbeelding:



Figuur 1. Mindmap onderwerpen behoeften Innovation Booster.

Deze behoeften liggen binnen het onderwerp 'veranderbereidheid van werknemers binnen organisaties'. Voordat een korte toelichting wordt gegeven op elke, in de interviews genoemde behoefte, wordt allereerst een overkoepelende uitkomst vermeld.

Er is gebleken dat Innovation Booster op dit moment behoefte heeft aan meer informatie over hun klanten. Deze informatiebehoefte gaat in eerste instantie over de manier

waarop medewerkers kijken naar veranderingen, welke veranderwerkwijzen op persoonlijk vlak wel of niet aanspreken en over welke karaktereigenschappen werknemers beschikken. Deze behoefte is er vooral omdat Innovation Booster hun klanten beter wil begrijpen en om vervolgens in te kunnen spelen op de behoeften van de klanten. De volgende uitspraak van een respondent gaat over deze behoefte:

"Wanneer je beter weet hoe iemand in elkaar zit en wat iemand wel of niet doet veranderen, kan je daar je trainingen of werkwijzen op aanpassen om zo meer impact te maken."

Het is voor het onderzoek belangrijk om meer context te geven aan de, in de interviews benoemde, behoeftes van de respondenten. Daarom worden de behoeftes van Innovation Booster in onderstaande alinea's toegelicht.

- Psychologische veiligheid van werknemers

Een respondent gaf aan meer te willen weten over de psychologische veiligheid van hun klanten. De reden hiervoor formuleerde zij als volgt:

"Het liefst wil je mensen in de 'learning zone' krijgen. Dan is de druk niet te veel maar wel genoeg en dan voelen mensen zich wel comfortabel om te groeien en te veranderen. Daar zal vast iets voor zijn om achter te komen hoe veilig iemand zich voelt op dat gebied."

- De mindset/houding van mensen tegenover (organisatie)veranderingen

Tijdens een interview kwam naar voren dat een respondent behoefte heeft te weten hoe werknemers staan tegenover veranderingen. Hierbij gaat het om de attitude en houding van werknemers tegenover organisatieveranderingen.

De vraag die de respondent had, was: *"In hoeverre ervaart een persoon weerstand tegenover het meegaan met veranderingen?"*

De respondent gaf aan dat er op dit moment onvoldoende kennis is over de mindset van mensen tegenover organisatieveranderingen. Er ligt een behoefte om de bereikbaarheid van werknemers in kaart te krijgen. De behoefte ligt vooral in het feit dat er onvoldoende kennis is over het achterhalen door welk specifiek aspect een werknemer wel of niet bereid is om mee te bewegen met de organisatie.

- Impact van de trainingen van Innovation Booster

Drie respondenten gaven aan meer inzicht te willen krijgen in de impact van de trainingen die worden gegeven door Innovation Booster. Zij missen informatie of de trainingen of werkwijzen die zij gebruiken, daadwerkelijk aansluiten bij de behoeftes van de klanten. De vraag die opspeelde bij een respondent luidde als volgt:

"Ik zou willen weten of de training die wij doen daadwerkelijk ervoor heeft gezorgd dat er iets is veranderd. Vond iemand het gewoon interessant of is er echt iets getriggerd in iemand? Eigenlijk zou je daarna willen nagaan wat wel werkte in een training en wat niet aansloot bij die persoon. Hoe ga je nou echt die training nog harder maken, of valideren dat je ziet hoe die "learning" is. Hoe dat landt, wat er gebeurt met mensen en in hoeverre ze dan ook veranderen, dat je gewoon de impact kunt meten".

- De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie

Tijdens de interviews gaven respondenten aan het interessant te vinden om meer te weten over de verbinding tussen de cultuur van een organisatie en de werknemer of werkgever zelf. De vraag die daarbij opspeelde was: *"In hoeverre matcht de cultuur van een organisatie met de normen, waarden, visies en doelen van een medewerker?"* Deze vraag kwam voort uit de veronderstelling van de respondent dat de cultuur van een organisatie invloed heeft op de bereidheid om te veranderen van een persoon. De respondent stelde dat wanneer een medewerker zich niet volledig kan vinden in bepaalde speerpunten van een organisatie, de moedwilligheid om te veranderen laag is. Ook

voegde de respondent eraan toe dat het belangrijk is voor een werknemer om de doelen en speerpunten van een organisatie te begrijpen. Wanneer deze worden begrepen, kunnen de uiteindelijke doelen en speerpunten van een organisatie ook eigen worden gemaakt. Zodoende kan de werknemer vanuit dat hogere doel zijn of haar eigen draai vinden. Kortom, de respondent gaf aan behoefte te hebben aan kennis vergaren over de match tussen de organisatiecultuur en de werknemer zelf.

- *Leiderschapsrollen*

De respondent gaf aan het interessant te vinden om in een oogopslag te kunnen zien welke voorkeur iemand heeft voor een leiderschapstijl. Een respondent gaf het volgende aan:

"We kijken vaak vanuit die vraag naar welke competenties er nodig zijn. Dus in dit geval ging het bijvoorbeeld over de competenties communicatie. Het was één belangrijke competentie die leiders ook moeten masteren. Want de communicatie is wel echt iets wat, als het over verandering gaat, altijd terugkomt. Het valt of staat echt ook bij communicatie. Hoe een leidinggevende communiceert is cruciaal. Zijn ze bewust van hun rol of doen ze maar wat?"

- *Informatiestroom voorkeuren/communicatiestijlen*

Voorvloeiend uit de behoefte van de respondent om meer te weten over de verschillende leiderschapsrollen die personen kunnen hanteren, komt de behoefte om meer te weten over de voorkeuren van verschillende manieren van informatie overbrengen. Een respondent gaf het volgende aan:

"Wanneer je weet hoe iemand getriggerd wordt, is het eigenlijk slim om daarop in te spelen. Wanneer je dat bijvoorbeeld niet doet komt de informatie helemaal niet over, dat zou zonde zijn. Maar daar moet je wel eerst op een handige manier achter komen."

- *Overige uitkomsten interviews*

Aan de hand van de gesprekken tijdens de interviews is gebleken dat de interviews op dit moment te veel tijd eisen. De volgende uitspraak van een respondent geeft deze behoefte weer:

"Ondanks dat ik het heel interessant vind om met de stakeholders of andere werknemers te praten over hetgeen wat zij bereikt of veranderd willen hebben binnen hun organisatie, kost het ontzettend veel tijd. Ik heb soms wel 20 interviews die vervolgens allemaal verwerkt moeten worden."

Verder ligt er een behoefte om inzichten te krijgen in de persoonlijke krachten van werknemers. Daarbij ligt de nadruk op het erachter komen hoe iemands karakter in elkaar steekt en dat te kunnen linken aan de gedragingen van een persoon. Deze behoefte is te koppelen aan de volgende uitspraak van een respondent:

"Het lijkt mij interessant om erachter te komen hoe mensen in elkaar steken, zodat je in een oogopslag kan zien wat voor soort mensen je in een bedrijf hebt."

5.2 Resultaten deelvraag 2.

Deelvraag één is opgesteld om erachter te komen welke behoeftes binnen Innovation Booster spelen om hun dienstverlening naar hun klanten toe te verbeteren binnen de context 'veranderbereidheid'. Nu de behoeftes zijn weergegeven en toegelicht, wordt verder ingegaan op deze behoeftes doormiddel van het beantwoorden van deelvraag twee. Aan de hand van de uitkomsten van deelvraag één wordt dieper ingegaan op de wellicht bruikbare theorieën en modellen die relevant zijn ten opzichte van de, in de interviews genoemde, onderwerpen.

Deelvraag 2) 'Welke psychologische theorieën of middelen, die betrekking hebben op de onderwerpen binnen de context 'veranderbereidheid', zijn van meerwaarde om in de dienstverlening van Innovation Booster naar hun klanten toe, toe te voegen?'

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is een combinatie gemaakt van het uitvoeren van kwalitatief onderzoek en oriënterend onderzoek. Met kwalitatief onderzoek worden de interviews bedoeld die zijn gehouden om de behoeften in kaart te brengen. Het oriënterende onderzoek is gedaan door middel van theorieën en modellen op te zoeken die gekoppeld zijn aan de onderwerpen die voortvloeiden uit de interviews. De theorieën en modellen zijn opgezocht door betrouwbare websites door te spitten en door literatuur te lezen in relevante boeken. De onderstaande theorieën worden genoemd omdat de interviews hier aanleiding toe geven. Overige theorieën en modellen die betrekking hebben op het onderwerp worden toegevoegd om antwoord te kunnen geven op de deelvraag en uiteindelijk de hulpvragen. Deze overige theorieën en modellen zijn te vinden in 'bijlage 2'.

Onderstaande theorieën en modellen hebben betrekking op de onderwerpen die naar voren zijn gekomen in de interviews.

- Kleurenmodel van 'Caluwé'
- Leiderschapsstijlen
- Psychologische veiligheid van werknemers
- 'Weerstandmodel' Kotter
- Evaluatiemodel van Krik Patrick
- Cultuurtypologie Handy
- PE-fit
- 'OCAI' theorie van Cameron.
- Situationeel leiderschap
- Beïnvloedingsstijlen
- Communicatiestijlen
- Leerstijlen Kolb

Door middel van onderstaande illustratie (figuur 2) wordt een beeld geschetst van de relevante onderwerpen binnen de context 'veranderbereidheid'. De theorieën in de mind map zijn een combinatie van de voortgevloeide resultaten uit de interviews en opgezochte theorieën die betrekking hebben op de onderwerpen. In de gemaakte illustratie zijn de verschillende opgezochte theorieën onderverdeeld in de twee kopjes: 'mens' en 'organisatie'. Deze verdeling is gemaakt om inzicht te geven in het feit dat bepaalde elementen meer gericht zijn op de organisatie en bepaalde elementen meer gericht zijn op de mens zelf.



Figuur 2. Onderwerpen die betrekking hebben op veranderbereidheid van mensen
De onderwerpen worden onder elkaar genummerd ter bevordering van de structuur van het onderzoek. In onderstaande alinea's wordt toegelicht waarom er een keuze is gemaakt tot de relevante theorieën en modellen. Vervolgens worden de theorieën en modellen uitgelegd aan de hand van opgedane literatuur om zo antwoord te geven op deelvraag twee.

5.2.1 Psychologische veiligheid van werknemers

In hoofdstuk 5.1 zijn de resultaten van deelvraag 1 weergegeven. Uit de resultaten is gebleken dat er interesse is vanuit Innovation Booster om te weten hoe psychologisch veilig werknemers zich voelen. Aan de hand van onderzoek is er gebleken dat onderstaande theorie aansluit op dit onderwerp; Psychologische veiligheid, 'Learning zone model'.

Kijkend naar de strekking van dit onderzoek- en adviesrapport, is 'psychologische veiligheid' een belangrijk element binnen dit overkoepelende onderwerp. Psychologische veiligheid is namelijk het fundament voor succesvolle teams en organisaties. Edmonson (2019) geeft in haar boek 'De onbevreesde organisatie, creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren' weer, dat werknemers kunnen floreren en groeien wanneer er veiligheid wordt ervaren. Psychologische veiligheid houdt in dat de creativiteit, innovatie, betrokkenheid, prestatie, en leerontwikkeling wordt bevorderd wanneer mensen zich psychologisch veilig voelen. Wanneer mensen psychologische veiligheid ervaren zijn zij meer bereid risico's te nemen. Met risico's wordt onder andere het delen van zorgen, ideeën of het stellen van vragen bedoeld (Edmonson, 2019). Edmonson stelt in haar boek dat er alleen nieuw gedrag aangeleerd kan worden wanneer mensen daar de ruimte voor voelen. In het boek worden vijf sleutelfactoren aangehaald voor het hebben van een succesvol team:

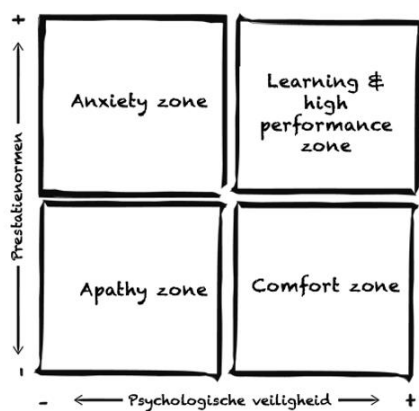
- Psychologische veiligheid; mate van ervaren veiligheid in combinatie met risico's nemen zonder gevoelens van onzekerheid of schaamte te ervaren.
- Betrouwbaarheid; hierbij gaat het om het vertrouwen in elkaar dat bepaalde deadlines worden gehaald.
- Structuur en duidelijkheid; dit gaat over in hoeverre de doelen, rollen en plannen duidelijk zijn voor de teamleden.

- Betekenis; de vraag die naar boven komt, is in hoeverre ieder teamlid zich persoonlijk betrokken voelt en zich kan vinden in de betekenis van het werk.
- Invloed; ten slotte is het belangrijk voor het hebben van een succesvol team dat de teamleden geloven dat verandering daadwerkelijk gecreëerd kan worden (Edmonson, 2019).

Met psychologische veiligheid wordt niet bedoeld dat de teamleden alleen maar aardig zijn. Het ervaren van psychologische veiligheid is goed voor het individu en ook voor het gehele team en het gewenste resultaat (Edmonson, 2019).

De theorie in acht genomen hebbende, ligt onderstaand model in lijn met de behoeften van de interviews en met bovenstaande informatie over psychologische veiligheid.

Het 'Learning zone model' geeft aan dat er vier verschillende zones zijn waar een mens zich in kan begeven. Onderstaande afbeelding geeft een illustratie van de verschillende zones waar een werknemer zich in kan bevinden. Er wordt gesteld dat wanneer een persoon in de 'learning en high performance zone' zit optimale groei, verandering en resultaat kan worden geboekt (Edmonson, 2019).



Figuur 3. Verschillende zones psychologische veiligheid & prestatienormen (Management Impact, 2020).

Het doel van het model is inzichten krijgen in welke fase de meeste ontwikkeling plaatsvindt.

De vier verschillende zones worden hieronder kort uitgelegd.

1. Anxiety zone. Wanneer een persoon zich in deze zone begeeft voelt hij of zij zich niet zich gemak. Deze persoon ervaart stress om te veranderen en schiet in de paniek modes.
2. Apathy zone. In deze zone is er nauwelijks sprake van prestatiedrang en is de psychologische veiligheid laag. Er is weinig sprake van groei.
3. Comfort zone. Een persoon voelt weinig druk om goed te presteren en het beste in zichzelf en het team naar boven te halen. De psychologische veiligheid is hoog. Deze persoon voelt zich op zijn of haar gemak en wordt niet uitgedaagd om te groeien.
4. Learning & high performance zone. In deze zone is de druk om te presteren aanwezig maar niet te hoog. Mensen voelen zich vrij om te groeien. Deze combinatie zorgt ervoor dat werknemers groeien en kunnen veranderen.

De theorie stelt dat wanneer er wordt gestreefd om te veranderen en te groeien binnen een organisatie, dit proces positief zal bevorderen (Edmonson, 2019).

'De Learning & high performance zone' heeft overeenkomsten met de 'Grow' mindset theorie, ontwikkeld door Carol Dweck. Beide theorieën geven inzicht in de attitude en houding van een persoon naar het leren, groeien en ontwikkelen van mensen.

5.2.2 De *houding (mindset)* van mensen tegenover (organisatie)veranderingen

- Growth- fixed mindset
- Kleurenmodel van Caluwé
- Weerstand

Growth- fixed mindset

Auteur C. Dweck (2017) stelt dat er twee belangrijke manieren zijn om naar bepaalde (nieuwe) situaties te kijken. Dweck stelt dat wanneer mensen een 'growth' mindset hanteren, zij sneller geneigd zijn om succesvol te zijn. Dweck stelt dat hoe iemand omgaat met succes, veranderingen of falen, afhangt van de mindset die deze persoon hanteert. Het verschil tussen het hebben van een 'growth' en een 'fixed' mindset is dat wanneer er een 'growth mindset' gehanteerd wordt, een persoon ervan uit gaat dat hij of zij in staat is zich te ontwikkelen. Deze persoon is van mening dat een uitdaging gepaard gaat met groei. Een persoon met een fixed mindset is van mening dat persoonlijkheid en intelligentie niet te veranderen zijn (Dweck, 2017). De theorie stelt dat 'de growth- en fixed mindset theorie' inzichten biedt in de attitude van mensen tegenover veranderingen.

Om verder te kijken naar de houding van personen tegenover veranderingen, kan er gekeken worden naar van het kleurenmodel van Caluwé.

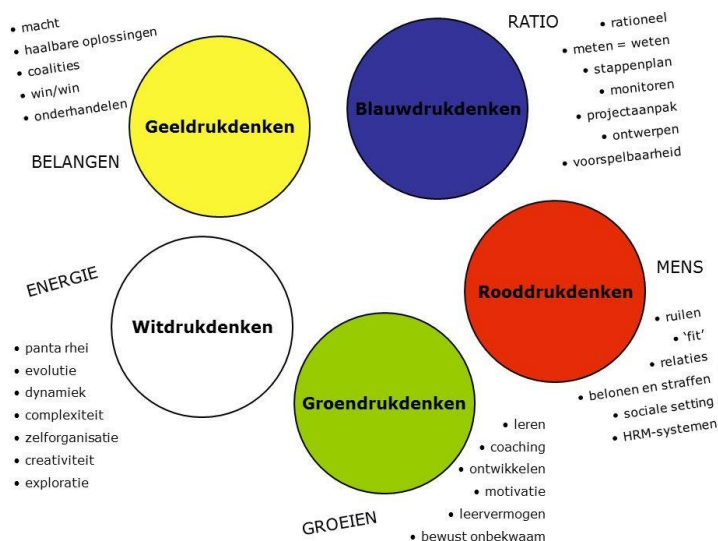
Kleurenmodel van De Caluwé

Het kleurenmodel van De Caluwé (De Caluwé, 1998) heeft betrekking op veranderingsprocessen binnen organisaties. Doormiddel van dit model worden vijf manieren van denken over verandering doormiddel van kleuren weergegeven:

- Geeldrukdenkers
Bij geeldrukdenkers is de veronderstelling dat mensen pas tot verandering overgaan wanneer zij hun eigen belang kwijt kunnen in de situatie. Ook stellen geeldrukdenkers dat mensen pas zullen veranderen wanneer zij verleid of gedwongen worden tot bepaalde mening.
- Blauwdrukdenkers
Blauwdrukdenkers zijn van mening dat wanneer er een duidelijk doel voor ogen is mensen pas zullen veranderen. Een duidelijk gedetailleerd stappenplan is hierbij van belang.
- Rooddrukdenkers
Rooddrukdenkers zijn van mening dat mensen overgaan tot veranderingsactie wanneer er de juiste HRM-middelen worden ingezet. Mensen veranderen wanneer ze worden beloofd of gestraft.
- Groendrukdenkers
Groendrukdenkers focussen vooral op de motivatie die achter de persoon schuilt.
- Witdrukdenkers
De visie van witdrukdenkers is dat alles in verandering is. Daar waar de energie en focus ligt, zal verandering plaatsvinden. Verandering wordt als iets positiefs ervaren.

Elke kleur heeft zijn eigen valkuilen:

- Geel: gebakken lucht verkopen, machtsstrijd, mensen domineren en ze geen ruimte geven.
- Blauw: machtsstrijd, irrationele en externe aspecten negeren.
- Rood: te zachtvaardig handelen, negeren van machtsspel, verstikken van individuele behoeften.
- Groen: ontkennen dat het vermogen en de wil van de mens om te leren beperkt is; geen prioriteiten stellen, gebrek aan actie.
- Wit: onvoldoende inzicht in drijvende krachten, 'laissez faire' en verantwoordelijkheid volledig bij medewerkers leggen (De Caluwé, 1998).



(managementmodellensite, 2022)

Figuur 4. Soorten kleurdrukdenkers van Caluwé.

In bovenstaand figuur worden de focuspunten van elk type kleur uitgedrukt. Het model biedt inzichten in hoeverre en op welke punten mensen verschillen in hun houding ten opzichte van veranderingen (De Caluwé, 1998).

De weerstand die mensen ervaren ten opzichte van organisatieveranderingen heeft invloed op het gedrag van de personen in het veranderingsproces (Metselaar, Cozijnsen en van Delft, 2011). In onderstaande alinea wordt dit toegelicht.

Weerstand

Tijdens het veranderproces kan er weerstand bij mensen optreden. Weerstand wordt gedefinieerd als:

'Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen 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 vertragen' (Metselaar, Cozijnsen en van Delft, 2011). Wanneer een persoon weerstand heeft tegenover het veranderproces, zal de persoon minder snel geneigd zijn om mee te gaan met de organisatieveranderingen. Het ervaren van weerstand heeft invloed op de algehele mindset van mensen tegenover veranderingen binnen organisaties (Metselaar, Cozijnsen en van Delft, 2011).

Kotter heeft een model ontwikkeld die zes invalshoeken onderscheiden om weerstanden tegen veranderingen in organisaties tegen te gaan (Kotter & Cohen, 2004).

1. Opleiding en communicatie
Weerstand kan voorkomen worden door mensen vooraf op de juiste manier in te lichten over de gevolgen van de verandering.
2. Participatie en betrokkenheid
Wanneer mensen het gevoel hebben dat zij zelf inspraak hebben in de verandering, zullen zij sneller geneigd zijn te participeren.
3. Faciliteren en ondersteunen
Hierbij wordt de nadruk gelegd op goede hulp van het management.
4. Onderhandelen en overeenstemming
Weerstand kan worden tegengegaan door mensen voordelen te bieden wanneer zij bereid zijn mee te gaan met verandering.
5. Manipuleren en samenwerken
Het sleutelwoord om weerstand tegen te gaan, is verandering.
6. Dwang
Laatste redmiddel om weerstand tegen te gaan, is om medewerkers duidelijk te maken dat verzet tegen de veranderingen geen positieve gevolgen zal hebben.

De zes invalshoeken geven aan in welke richting de veranderstrategie ingezet kan worden voor een optimaal veranderproces (Kotter & Cohen, 2004).

Het derde onderwerp waar Innovation Booster behoefte aan heeft om meer over te weten is door de effectiviteit meten van de trainingen van Innovation Booster.

5.2.3 Impact van de trainingen van Innovation Booster

Wanneer er een behoefte ligt om na te gaan of de trainingen van waarde zijn geweest en wat personen hebben aangespoord om te veranderen, is het van belang de resultaten van de trainingen in kaart te krijgen. Het evaluatiemodel van Krik Patrick (Eval Office, 2015) sluit aan op de behoefte om de impact van de trainingen te meten. Kirkpatrick onderscheidt vier niveaus in het evalueren van een training. Daarbij ligt de focus op het meten van het succes van een training (Eval Office, 2015).

Niveau 1. Reactie. Hierbij gaat het over hoe de mensen de interventie hebben ervaren.

Niveau 2. Leerresultaat. De focus ligt op het erachter komen of mensen wat geleerd hebben, wat ze geleerd hebben en of ze geloven hun gewenste gedrag te kunnen uitvoeren in de praktijk.

Niveau 3. Transfer. Niveau drie gaat over in hoeverre de medewerkers het gedrag laten zien.

Niveau 4. Resultaat. Hierbij gaat het om het effect van de leerinterventie op het probleem of vraagstuk waarvoor de training is ingezet (Eval Office, 2015).

Door te reflecteren op een training en de mensen die de training hebben bijgewoond te betrekken in het evaluatieproces, wordt bijgedragen aan het creëren van trainingen van hogere kwaliteit (Eval Office, 2015).

5.2.4 De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie

Organisaties hebben bepaalde culturen. Deze culturen kunnen verschillen per organisatie. Het kan zijn dat de ene organisatiecultuur meer bij een persoon past dan de andere. Aan de hand van de behoefte van Innovation Booster om te kijken in hoeverre een persoon past bij organisatieculturen worden onderstaande theorieën uitgelicht.

Cultuurtypologie Handy

Volgens Handy kan een organisatiecultuur niet losgekoppeld worden van andere aspecten van een organisatie. Handy stelt dat er vier type organisatieculturen zijn (Handy, 2011).

1. Machtscultuur. De macht van de organisatie wordt gelegd bij de leider. Die persoon heeft een voorbeeldfunctie.

2. Rollencultuur. Hierbij ligt de focus op het werk, de individuele functies en de communicatie tussen werknemers. De focus ligt op prestaties die geleverd worden. Hierbij gaat het om de functie en minder om de persoon.

3. Taakcultuur. De focus ligt op de taak goed volbrengen. Kernwoorden zijn taakgerichtheid, resultaatgerichtheid en problemen oplossen.

4. Personencultuur. Bij een personencultuur wordt de focus gelegd op de mens en zijn of haar kwaliteiten. De focus ligt eerst op het individu en daarna op de werktaken (Handy, 2011). Handy stelt dat het goed is om bewust te zijn van de organisatiecultuur die aanwezig is om na te gaan of dit past bij de doelen en visies van de organisatie. (Handy, 2011).

Een tweede passende theorie die ingaat op organisatiecultuur en mens is de 'OCAI' theorie van Cameron (Quinn & Cameron, 2011). Deze theorie geeft ook een cultuuraanduiding weer. Er worden vier type organisatieculturen beschreven aan de hand van de splitsing tussen interne/ externe gerichtheid en flexibiliteit en beheersbaarheid (Quinn & Cameron, 2011). Een organisatie oriënterend op interne gerichtheid focust meer op samenwerking en ontwikkeling van werknemers. Een organisatie oriënterend op externe gerichtheid is meer naar buiten toe gefocust. Hierbij gaat het om marktontwikkelingen (Ocai-online, 2022). De tweede splitsing waar onderscheid tussen wordt gemaakt in de theorie van Cameron is de waarde van flexibiliteit en

beheersbaarheid. Organisaties met een flexibele cultuur staat open voor veranderingen en passen zich hierop aan. Organisaties die op structuur zijn gericht om de huidige werkelijkheid in kaart te brengen en te bepalen (Ocai-online, 2022).

Die vier type organisatieculturen zijn volgens Cameron:

1. Familiecultuur. Kernwoorden zijn vriendelijke werkomgeving en teamwork. Deze cultuur hanteert een flexibele aanpak.
2. De hiërarchische cultuur. Gericht op structuur en formaliteit. Deze cultuur is gericht op beheersbaarheid.
3. Adhocratiecultuur. Gericht op innovatie en creativiteit. Deze cultuur is flexibel en extern gericht.
4. Marktcultuur. Gericht op resultaten en successen en de arbeidsmarkt (Quinn & Cameron, 2011).

Person- organisation fit

De PO- fit (person-organisation fit) gaat in op de match tussen de organisatie en de werknemer. Wanneer er een match is tussen de zo gehete PO-fit, is er meer betrokkenheid bij de werknemers en kan dit leiden tot bereidheid om zich in te zetten tijdens organisatieverandering (Edwards, 1991). Persoon-environment fit zegt iets over de mate waarin een individu en omgevingskenmerken overeenkomen. Persoon environment fit ofwel persoon- organisatie fit gaat over in hoeverre de persoon past bij de organisatie (Edwards, 1991). In de theorie over de fit tussen de persoon en de organisatie wordt gesteld dat er twee niveaus aanwezig zijn. Wanneer er een goede match is tussen de organisatie en de persoon zorgt dit voor betrokkenheid van de werknemer en een hogere baan tevredenheid. De persoon zal zich dan meer verbonden voelen met de organisatie (hrpraktijk, 2018). Het eerste niveau is 'supplementair niveau'. Dit niveau geeft aan dat er een overeenkomst moet zijn tussen de normen en waarden van een persoon en de algehele organisatie. Datgene waar de persoon voor staat, moet dus in lijn zijn met de organisatie als geheel. Hierbij kan gedacht worden aan cultuur, doelen en visies van de organisatie. Het tweede niveau: 'Complementair niveau' gaat over wat de persoon kan bieden in een organisatie. Hierbij gaat het om zaken als: kennis, tijd en inspanning, vaardigheden. Naast de fit tussen een persoon en organisatie als geheel, kan er ook nader gekeken worden naar de fit tussen een persoon en de baan, het team en leidinggevende (hrpraktijk, 2018). Een fit tussen de organisatie en de werknemer zorgt voor meer betrokkenheid en verbondenheid van de werknemer. Er valt te stellen dat wanneer de betrokkenheid van werknemers groot is, de wil om met de organisatie mee te gaan in de verandering groter is. Als een werknemer zich verbonden voelt met de organisatie is hij of zij meer bereid zich in te zetten in het veranderproces (Metselaar, Cozijnsen, & Delft, 2011).

In hoofdstuk 5.2.5 wordt er ingegaan op het onderwerp leiderschap.

5.2.5 Leiderschapsrollen

Vanuit de theorie valt te concluderen dat wanneer er sprake is van gedragsverandering, leiderschap een belangrijke rol speelt. Kijkend naar de theorieën die betrekking hebben op het onderwerp leiderschapsrollen, zijn verschillende soorten leiderschapsstijlen getypeerd. Allereerst zal er ingegaan worden op situationeel leiderschap en vervolgens zullen verschillende beïnvloedingsstijlen aan bod komen. De reden dat wordt ingegaan op deze twee theorieën is dat het van toegevoegde waarde kan zijn voor Innovation Booster. Kijkend naar de behoeftes, om bewust te zijn van de leiderschapsinvloeden en deze passende theorieën eventueel toe te voegen aan de dienstverlening.

Situationeel leiderschap

Wanneer er gekeken wordt naar de rol van leiders binnen een organisatie, kan het een meerwaarde hebben om inzichten te krijgen welke stijl een leider hanteert. Dit bevordert de bewustwording van eigen handelen. Volgens Blanchard (Blanchard & Zigarmi, 2019) zijn er vier soorten leiderschapsstijlen die een leider kan hanteren:

1. Leiden. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag.

2. Begeleiden. De begeleidende stijl geeft veel ondersteuning en sturing aan de medewerkers. Actief luisteren en stimuleren zijn vaardigheden die gebruikt worden.
3. Steunen. Er wordt door de medewerker en de leidinggevende samen besloten hoe het werk wordt uitgevoerd.
4. Delegeren. De leidinggevende laat de verantwoordelijkheid van het uitvoeren van de taken over aan de medewerkers (Blanchard & Zigarmi, 2019).

Beïnvloedingsstijlen

Leidinggevend hanteren bepaalde stijlen van communiceren. Elke leidinggevende gedraagt zich, bewust of onbewust, aan de hand van de voorkeuren voor de verschillende stijlen (Boer, 2022).

In de literatuur is te vinden dat er vier verschillende soorten beïnvloedingsstijlen zijn (Boer, 2022):

- Normatieve stijl. Tijdens het hanteren van deze stijl zijn de normen, waarden, verwachtingen van de manager zichtbaar. De manager maakt duidelijk wat er van de medewerkers wordt verwacht.
- Logische stijl. Hierbij maakt de manager gebruik van logische redenering om medewerkers te overtuigen van het gewenste gedrag.
- Enthousiasmerende stijl. Door deze stijl te hanteren maakt de manager gebruik van enthousiaste en overtuigende motivering.
- Rationele stijl. De manager gaat samen met de medewerkers in overleg over het gewenste resultaat (Boer, 2022).

Tot slot, wordt er informatie gegeven over de behoefte van Innovation Booster om meer te weten over verschillende soorten communicatievormen.

5.2.6 Informatiestroom voorkeuren

- Communicatiestijlen

Volgens Bolton & Bolton (Oomkes & Oomkes, 2021) zijn er vier soorten communicatiestijlen. De vier stijlen gaan over waarneembaar gedrag dat een persoon kan laten zien. Hierbij gaat het dus niet specifiek over leidinggevende communicatiestijlen. De persoonlijkheid van iemand in combinatie met de situatie waarin een persoon zich begeeft, bepaalt de communicatiestijl. De vier communicatiestijlen die aangekaart worden, zijn:

1. Beschouwende stijl.
De mensen die deze stijl als voorkeursstijl hebben, zijn vaak beheerst, zorgvuldig, feitelijk wikkend en wegend.
2. Sturende stijl. Personen die deze stijl hebben, zijn vaak zakelijk in communicatie en geven de voorkeur voor een duidelijk, kort en bondige communicatie.
3. Aimabele stijl. Vriendelijk, attent en bescheiden zijn woorden die bij deze stijl passen. Een persoon wil graag een goede sfeer behouden.
4. Expressieve stijl. Expressieve stijl gaat over de energie waarmee leidinggegeven wordt. Kernwoorden passend bij deze stijl zijn: spontaan, enthousiast en initiatiefrijk (Oostrom et al., 2014).

De verschillende soorten communicatiestijlen hebben betrekking op de voorkeur die iemand heeft om informatie tot zich nemen (Oostrom et al., 2014).

Onderstaande theorie van Kolb past bij de behoefte om meer inzichten te krijgen in de manier van communiceren. Welke voorkeur iemand als tot leerstijl heeft, geeft ook inzichten op welke manier van informatie overbrengen, aansluit bij de persoon (Feldman, 2011).

- *Leerstijlen kolb*

In het boek ontwikkelingspsychologie van Feldman (Feldman, 2011) kaart Feldman de theorie van Kolb aan waar het gaat over verschillende soorten leerstijlen. Feldman stelt dat er volgens Kolb vier verschillende leerstijlen zijn, namelijk: doener, waarnemer,

toepassers en denkers. Wanneer mensen vanuit hun eigen leerstijlen kunnen werken, de motivatie zal verbeteren. De leerstijl die een persoon hanteert, kan veel zeggen over de voorkeur van diegene voor de manier van communiceren.

- Doener. Hierbij gaat het om het actief experimenteren en concreet ervaren. Voorkeur voor situaties waarin ze zo snel mogelijk aan de slag kunnen.
- Beslisser. Een beslisser is geneigd om abstract te conceptualiseren en actief te experimenteren. Zij gaan het liefst theorieën uitproberen in de praktijk en in experimenten.
- Dromer. Een dromer legt de focus op concreet ervaren en reflectief observeren. Voorkeur voor situaties waarin ze zelf kunnen meemaken hoe iets in de praktijk uitpakt.
- Denker. De denker is een combinatie van reflectief observeren en abstract conceptualiseren. De kracht van de denker ligt in zijn analytische vermogen (Feldman, 2011).

Zoals eerder vermeld zijn overige relevante theorieën over het onderwerp 'organisatieveranderingen' bijgevoegd in 'bijlage 2'.

6 Conclusies

In dit hoofdstuk zullen conclusies getrokken worden aan de hand van de resultaten van de interviews en het oriënterend onderzoek.

Na het antwoord geven op de hulpvragen van het onderzoek, zal in het volgende hoofdstuk ingegaan worden op het advies.

Om conclusies te kunnen trekken en om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, worden de hulpvragen herhaald.

Hulpvraag Innovation Booster:

'Welke psychologische theorieën of middelen, die betrekking hebben op de onderwerpen binnen de context 'veranderbereidheid', zijn van belang om in de dienstverlening van Innovation Booster naar hun klanten toe, toe te voegen?'

Hulpvraag Iamprogrez:

Op welke manier kan Iamprogrez de dienstverlening van Innovation Booster ondersteunen, binnen het onderwerp 'veranderbereidheid binnen organisaties?'

De conclusie op de hulpvraag van Innovation Booster is samengesteld aan de hand van de antwoorden op de deelvragen. Deze antwoorden worden geïnterpreteerd in dit hoofdstuk.

De manier waarop Innovation Booster op dit moment informatie bij klanten ophaalt, is door middel van het houden van interviews. Uit de interviews valt te stellen dat de gesprekken en interviews met Innovation Booster en hun klanten te tijdrovend is. De bruikbare en nodige informatie wordt op dit moment alleen verzameld door middel van gesprekken. Er valt te stellen dat de nodige informatie die Innovation Booster bij hun klanten verzamelt, niet op de juiste manier wordt opgehaald vanwege het te veel tijd kosten van het houden van de interviews en het verwerken van de resultaten van de gesprekken met de klanten.

Tevens, valt te stellen dat Innovation Booster meer behoefte heeft aan informatie over hun klanten. Hierbij gaat het om vragen als: 'Hoe kijken onze klanten naar veranderingen?' of 'Wat zijn werkende elementen in een training die ervoor zorgen dat mensen willen veranderen?'

Op basis van de resultaten, zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk, kan er gezegd worden dat de volgende onderwerpen van belang zijn om in de dienstverlening van Innovation Booster naar hun klanten toe, toe te voegen:

- Psychologische veiligheid van werknemers
- De mindset van mensen tegenover (organisatie)veranderingen
- Impact van de trainingen van Innovation Booster
- De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie
- Leiderschapsrollen
- Informatiestroom voorkeuren/ communicatiestijlen

De onderwerpen die het vaakst benoemd zijn door de respondenten zijn: de mindset, ofwel houding, van mensen tegenover (organisatie) veranderingen en het meten van de trainingen van Innovation Booster. In het advies zal hier verder op worden ingegaan.

7 Advies/aanbevelingen

In deze paragraaf wordt aan de hand van de twee deelvragen en de gekozen, bruikbare theorieën, een advies gegeven. De doelstellingen van het onderzoek worden kort herhaald.

Doelstelling voor Innovation Booster:

'Aan het eind van het kwalitatieve onderzoek zal er een advies tot stand komen over welke psychologische middelen binnen het onderwerp bedrijfsverandering kunnen worden toegevoegd aan de dienstverlening van Innovation Booster om hun klanten beter van dienst te kunnen zijn.'

Doelstelling voor Iamprogrez:

'Aan het eind van het kwalitatieve onderzoek zal er een advies tot stand komen over de mogelijkheden tot verbetering van de dienstverlening van Innovation Booster, waar Iamprogrez ondersteuning in kan bieden'.

7.1 Advies Innovation Booster

Het advies voor Innovation Booster komt voort uit de hulpvraag: *'Welke psychologische middelen, die betrekking hebben op een passend en relevant thema binnen het onderwerp 'bedrijfsverandering', kunnen worden toegevoegd aan de dienstverlening van Innovation Booster?'*

Advies 1) Laat de huidige dienstverlening aansluiten op een of meerdere onderstaande theorieën:

- Kleurenmodel van 'Caluwé'
- Leiderschapsstijlen
- Psychologische veiligheid van werknemers
- 'Weerstandmodel' Kotter
- Evaluatiemodel van Krik Patrick
- Cultuurtypologie Handy
- PO-fit
- 'OCAI' theorie van Cameron.
- Situationeel leiderschap
- Beïnvloedingsstijlen
- Communicatiestijlen
- Leerstijlen Kolb

Deze psychologische theorieën en modellen worden benoemd omdat deze invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers en omdat de resultaten van de interviews aansluiten op bovenstaande theorieën en modellen. Als Innovation Booster bovenstaande theorieën en modellen toevoegt in hun interventies en trainingen, kan dit bevorderend zijn voor de dienstverlening, omdat er op die manier meer wordt aangesloten op de klantenbehoeftes.

Advies 2) Versnel het interviewproces door middel van het inzetten van een vragenlijst.

Innovation Booster is zeer gebaat om middelen in te zetten tijdens het interviewproces. Dit komt omdat op dit moment het interviewproces tijdrovend is. Het kost Innovation Booster te veel tijd om de interviews aan het begin van het klantencontact, tijdens de oriëntatiefase, te verwerken. De nodige informatie kan op een makkelijkere manier opgehaald worden door middel van het inzetten van een vragenlijst. Door de vragenlijst in te zetten, wordt dezelfde informatie opgehaald in een kortere tijd. Innovation Booster heeft zo de mogelijkheid om tijdens de verdere gesprekken met klanten sneller in te gaan op de inhoud. Wanneer Innovation Booster door middel van de vragenlijst in te zetten bepaalde relevante informatie krijgt, kunnen zij de verdere gesprekken op basis hiervan efficiënter vormgeven.

7.2 Advies Iamprogrez

Het advies voor Iamprogrez rolt voort uit de hulpvraag: *'Op welke manier kan Iamprogrez de dienstverlening van Innovation Booster ondersteunen, binnen het onderwerp 'veranderbereidheid binnen organisaties?'*

Advies 1) Ondersteun Innovation Booster in hun dienstverlening door een meting te creëren en te ontwikkelen over de volgende behoeftes:

- Psychologische veiligheid van werknemers
- De mindset van mensen tegenover (organisatie)veranderingen
- Impact van de trainingen van Innovation Booster
- De match tussen organisatiecultuur en werknemers van een organisatie
- Leiderschapsrollen
- Informatiestroom voorkeuren/ soorten communicatie
- Het versnellen van het interviewproces

De bovenstaande behoeftes zijn tijdens de interviews aan bod gekomen.

Advies twee is voortgekomen uit advies één.

Advies 2) Ontwikkel een 'organisatieverandering mindset' assessment door de twee theorieën/modellen te combineren die betrekking hebben op de houding van mensen jegens organisatieveranderingen.

In het hoofdstuk 'conclusie' is naar voren gekomen dat uit de interviews blijkt dat meerdere respondenten aangeven behoefte te hebben aan twee onderwerpen om meer klanteninformatie te vergaren. Deze twee onderwerpen zijn het vaakst benoemd in de interviews en daarom kan gesteld worden dat over deze twee onderwerpen, de meeste vraag naar informatie is.

De twee onderwerpen zijn:

-De mindset van mensen tegenover (organisatie)veranderingen

Hierbij is aangegeven dat er behoefte is aan meer klanteninformatie over:

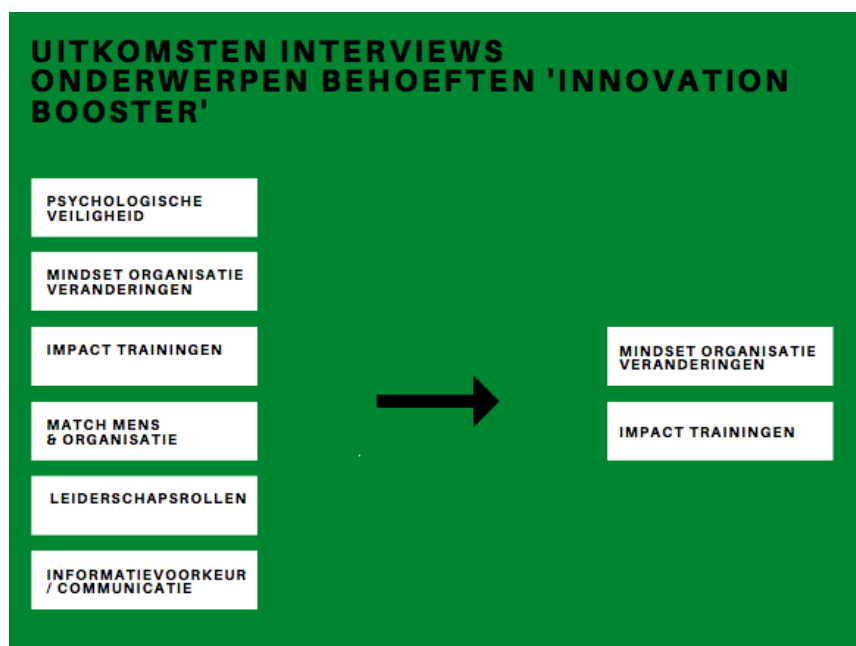
- De mogelijke weerstand die mensen ervaren tijdens organisatieveranderingen.
- De mindset die mensen hebben ten opzichte van veranderingen.

- Impact meten van de trainingen van Innovation Booster

Hierbij is benoemd meer klanteninformatie te krijgen over:

- Welke elementen in de training persoonlijk aansloegen.
- Hetgeen een persoon wel of niet doet veranderen.

In onderstaand figuur 5 ziet u een overzicht van de onderwerpen die uit de interviews naar voren zijn gekomen, en twee onderwerpen waar Innovation Booster het meest baadt bij heeft om klanteninformatie over te krijgen.



Figuur 5. Behoeftes van Innovation Booster

Op dit moment is binnen Iamprogrez een 'rolls of change' assessment. Dit assessment geeft inzichten in welke rol een persoon aanneemt tijdens organisatieveranderingen. Dit assessment lijkt de houding van werknemers tegenover organisatieveranderingen in kaart te brengen. Dit assessment is nog niet volledig. Het assessment kan (nog) geen antwoord geven op de vraag: 'Wat is de mindset van een persoon tegenover organisatieveranderingen?'. Deze vraag heeft een achterliggende vraag: 'Hoe bereid is iemand om te veranderen?'

Het advies voor de opdrachtgever is daarom om een tool te ontwikkelen die inzichten geeft in de houding van mensen tegenover organisatieveranderingen. Dit door de drie onderstaande theorieën te combineren, welke zijn opgedaan uit de literatuur.

- 'Weerstandmodel' Kotter & Schlesinger
- Model 'Grow- fixed mindset'
- Kleurentest Caluwé, 'Visie op veranderen'

Onderstaande illustratie geeft de drie onderwerpen weer die samen een beeld vormen over hoe de houding van een persoon is tegenover (organisatie) veranderingen. Figuur 6 is tot stand gekomen aan de hand van de opgedane literatuur, te vinden in de beantwoording van deelvraag twee.



Figuur 6. Mindset mensen tegenover (organisatie) veranderingen.

8 Implementatieplan

8.1 Implementatie plan advies twee Innovation Booster

Het implementatieplan wordt gebaseerd op advies twee.

Advies twee luidt als volgt: *Versnel het interviewproces door middel van het inzetten van een vragenlijst.*

Dit advies bevat twee elementen: Het opstellen van geselecteerde vragen door Innovation Booster en het tot stand komen van een gestandaardiseerde vragenlijst door Iamprogrez. In het implementatieplan wordt ingegaan op wat Innovation Booster kan doen zodat het interviewproces versneld wordt.

Wat?	Wie?	Waarom?	Hoe?	Tijdindicatie?
Geselecteerde vragen opstellen die Innovation Booster stelt aan hun klanten tijdens oriëntatiefase en dit voorleggen bij Iamprogrez.	Medewerker van Innovation Booster werkend aan het lopende project.	Het gemakkelijk maken en het versnellen van het interviewproces tijdens oriënterende fase met Innovation Booster en hun klanten door middel van het inzetten van de vragenlijst. Het verlichten van werkzaamheden zoals het uitwerken van de oriënterende gesprekken.	Door een selectie te maken van belangrijke relevante vragen die gesteld worden aan klanten. Dit kan in een word document.	+/- één week voor het opstellen en filteren van relevante vragen. (+/- 1,5 maand voor het tot stand komen van de vragenlijst.)

Tabel 3. Implementatieplan advies Innovation Booster.

Het implementatieplan voor Iamprogrez in onderstaande alinea betreft ook het opzetten van een vragenlijst, maar dan voor een ander onderwerp. Er is gekozen om op een ander onderwerp in te gaan, omdat de vorm, namelijk het opstellen van een vragenlijst, hetzelfde is. Door in te gaan op een ander onderwerp is geprobeerd meer inhoud te bieden aan het rapport.

8.2 Implementatie plan advies twee Iamprogrez

Advies 2) Ontwikkel een 'organisatieverandering mindset' assessment door de drie theorieën/modellen te combineren die betrekking hebben op de houding van mensen jegens organisatieveranderingen.

Voor het maken van de vragenlijst wordt ongeveer één tot twee maanden gereserveerd. Het is mogelijk om één medewerker in te zetten voor het maken van de vragenlijst. Wel is het een vereiste voor het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst, dat de vragenlijst gecheckt wordt door een of twee andere medewerkers. Deze check wordt na elke stap gedaan. De kosten voor de vragenlijst is afhankelijk van de context. Hierbij spelen verschillende factoren een rol, zoals het onderwerp, de klant en de hoeveelheid mensen die verwacht worden de vragenlijst in te vullen.

Stap 1. (Voor)onderzoek.

De drie verschillende theorieën (figuur 6) worden in fase één opgezocht en bestudeerd. De theorieën beschreven in dit rapport worden samen in een document gevoegd en waar nodig worden de theorieën met bruikbare informatie aangevuld.

Stap 2. Profielteksten maken.

In stap twee worden de profielteksten geschreven die een hoge, middel of lage score geven. Dit wordt in stap twee gedaan, zodat de context van het onderwerp nog helderder is. De profielteksten zijn teksten die aangeven in hoeverre een persoon een hoge, middel of lage score heeft ten opzichte van de theorie. Op deze manier wordt het karakter van de persoon in kaart gebracht. De profielteksten worden gemaakt aan de hand van het vooronderzoek. Doordat er in stap één zorgvuldig vooronderzoek is gedaan, is het mogelijk om de profielteksten te creëren.

Stap 3. Meetbaar maken psychologisch model.

In stap drie wordt het psychologische model meetbaar gemaakt. De zo genoemde 'saaty scores' worden berekend en toegevoegd aan de 'matrix'. Saaty scores zijn gewichten die hangen aan de verschillende karaktereigenschappen. De saaty scores worden weergegeven in een overzicht. Dit overzicht wordt een matrix genoemd. De matrix is het overzicht van karaktereigenschappen, ofwel indicatoren, die passen bij de theorie. Aan het eind van stap drie is een overzichtelijke tabel ontwikkeld met meetbare karaktereigenschappen.

Stap 4. Vragenlijst creëren met indicatoren.

In stap drie worden de vragen gemaakt en worden de indicatoren gekoppeld aan de vragen. Indicatoren (karaktereigenschappen) zijn ontstaan zodat het gemakkelijker is verschillende modellen met elkaar te vergelijken en het model te meten. In deze fase wordt gezorgd dat de indicatoren evenveel aan bod komen in de vragen om de betrouwbaarheid van de algehele vragenlijst te waarborgen. Ook wordt er in stap vier de validiteit van het onderzoek gewaarborgd, omdat er goed nagegaan wordt of de vraag bijdraagt aan hetgeen dat er daadwerkelijk gemeten moet worden.

Stap 5. Vragenlijst omzetten in digitale omgeving.

In stap vijf wordt de vragenlijst gegoten in de digitale omgeving. Alle content wordt verzameld en in de digitale omgeving gezet. Hierbij gaat het om het coderen van de vragenlijst in 'Javascript', ofwel 'Json' genoemd. In stap vijf gaat het om de vragenlijst importeren in een digitale omgeving. De content van de vragenlijst wordt aangemaakt. De vragenlijst wordt aangepast op de dashboard omgeving voordat de vragenlijst ingezet wordt.

Stap 6. Testen assessment.

Voordat de vragenlijst naar de klant gaat, is het van belang om de vragenlijst te testen op eventuele grammatica, spelling of andere fouten.

Stap 7. Vragenlijst uitlegbaar maken

In stap zeven wordt de vragenlijst in een word document uitgelegd voor de sales afdeling. Stap zeven zorgt ervoor dat de context van de vragenlijst voor de klanten helder is.

10 Discussie

In dit hoofdstuk zal kritisch worden gekeken naar het algehele proces van de afstudeeropdracht en het uiteindelijke resultaat.

Het onderzoek kent enkele beperkingen. De eerste beperking heeft betrekking op het plan van aanpak van de afstudeeropdracht. Deze beperking omvat een tip van algemene aard: onderschat het houvast van 'het plan van aanpak' niet. Het was beter geweest indien het 'plan van aanpak' van dit onderzoek in de eerste maand van het afstudeertraject was gemaakt en ingeleverd, in plaats van later in het afstudeerproces. Dit zou meer houvast en richting hebben gegeven en zou meer bijgedragen hebben aan het visualiseren van het eindproduct.

De tweede beperking heeft betrekking op het proces van het onderzoek. Het was voor het onderzoek bevorderend geweest wanneer de interviews vroeg in het afstudeertraject werden gepland. Indien het onderzoek opnieuw kon worden uitgevoerd, zouden de interviews eerder gepland zijn. Er is namelijk eerst in de theorie gedoken en vervolgens is er praktijkgericht onderzoek gedaan. Dit resulteerde in het feit dat het onderzoek op een gegeven moment vastliep. In het proces van literatuur opzoeken, is gebleken dat het onderwerp vrij breed kan zijn. Door vroegtijdig de theorie in te duiken, was het onderzoek minder afgebakend. De interviews gaven namelijk richting aan het onderzoek. Tevens, had het aantal respondenten dat zijn geïnterviewd hoger kunnen liggen als deze vroegtijdig waren gepland.

Het was een uitdaging om dicht bij de hulpvragen van het onderzoek te blijven, omdat het onderwerp nogal breed kan worden geïnterpreteerd. Vanuit de theorie wordt geleerd om dicht bij de hulpvragen en het doel van het onderzoek te blijven. Teruggaan naar de kern en het beginpunt van het onderzoek, wordt als tip meegenomen in eventueel toekomstige rapporten. Tevens was het rapport wellicht van meerwaarde geweest wanneer er één hulpvraag werd geformuleerd in plaats van twee. Door antwoord te willen geven op twee hulpvragen werd het onderzoek in het begin te breed. In een volgend onderzoek is het beter om antwoord te geven op één hulpvraag zodat het doel van het onderzoek overzichtelijk blijft. Ook gaf het contact hebben met twee organisaties een bepaalde extra druk op het afstuderen.

Een bijkomend discussiepunt van het rapport is het volgende; doordat er een keus is gemaakt op de interviewvragen 'open' te stellen resulteerde dit in het feit dat niet elk gesprek gelijk was. De interviewer was genooddaakt om tijdens de interviews in te gaan op hetgeen wat de geïnterviewde zei. Het gevolg hiervan was dat het lastig was om de verschillende interviews met elkaar te vergelijken.

Reflecterend op eigen handelen valt er te stellen dat ik vroegtijdig meer hulp had mogen inschakelen op de momenten dat er werd vastgelopen. De hulp die werd aangeboden lag binnen handbereik maar toch is hier niet altijd gebruik van gemaakt. Dit komt door mijzelf en niet door de inhoudelijke begeleidster of opdrachtgever. Ik had het gevoel dat, door mijn eigen prestatiedruk, ik zo zelfstandig mogelijk te werk moest gaan. Wanneer ik vroegtijdig meer had gedeeld, had dit mogelijk geresulteerd in een sterker rapport en sterker advies.

Tijdens het proces van het afstuderen zijn ook zaken goed gegaan, zoals het contact met en de houding van de opdrachtgever. Door elke ochtend een korte 'stand up' vergadering te hebben, was er nauw contact tussen de opdrachtgever en de student. De opdrachtgever was op deze manier betrokken bij het afstuderen. De opdrachtgever was altijd bereid om te helpen waar nodig. Dit contact zorgde ervoor dat het afstuderen meer leek op een samenwerking tussen professionals.

Een tweede bijkomend positief gegeven van het onderzoek- en adviesrapport is de combinatie van literatuuronderzoek en praktijkgericht onderzoek. De gesprekken die zijn gevoerd met professionals en het direct implementeren van de theorie, hebben geleid tot een leerzame ervaring. Tevens heeft het praktijkgerichte aspect van het onderzoek, de interviews, bijgedragen aan het gevoel van relevantie van het advies- en onderzoeksrapport.

11 Literatuur

- Boer, H. (2016). *1 Stijlen van beïnvloeding*. Geraadpleegd op 4 juni 2022, van <https://docplayer.nl/1081606-1-stijlen-van-beinvloeding.html>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., Zigarmi, D., & van de Schoot, C. J. M. (2014). *Situationeel leiderschap II en de one minute manager*. Business Bibliotheek.
- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Management impact.
- Brug, J., van Assema, P. T., & Lechner, E. H. S. (2012). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: een planmatige aanpak* (8ste ed.). Van Gorcum.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Verandermanagement*. Boom uitgevers.
- Crasborn, J. & Buis, E. (2008). *Hoe boek voor de coach: Tips, modellen en vragen voor werk gerelateerde individuele coaching*. Thema.
- De Caluwé, L. I. A. (1998). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Geraadpleegd op 7 mei 2022, van <https://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>
- Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Business Contact.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons.
- Evalu Office. (2015). *Het Model van Kirkpatrick*. Opgevraagd in september 2017 van <http://www.evalu.nl/model-van-kirkpatrick/>
- Feldman, R. S. (2011). *Ontwikkelingspsychologie*. Pearson Education Benelux B.V.
- Kotter, J.P., & Cohen, D.S. (2004). *Het hart van de verandering: De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Academic Service.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Onze ijsberg smelt!*. Reed Business Education.
- Managementmodellen. (2022). *Verandermanagement: Trap van Quirke*. Geraadpleegd op 12 april 2022, van <https://managementmodellensite.nl/category/modellen/verandermanagement-modellen/>
- Management Impact. (2020). *Waarom psychologische veiligheid belangrijker is dan ooit*. Geraadpleegd op 23 mei 2022, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/waarom-psychologische-veiligheid-belangrijker-is-dan-ooit/#:~:text=Integendeel%2C%20psychologische%20veiligheid%20betekent%20juist,en%20de%20samenwerking%20intensiever%20wordt.>
- Metselaar, E, Cozijnsen, A & van Delft, P. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Oomkes, F., & Oomkes, R. (2021). *Communiceren* (4de ed.). Boom Lemma.
- Organisatieontwikkeling. (2018, 1 oktober). *Evaluatiemodel: vier niveaus van evalueren*. Geraadpleegd op 27 mei 2022, van <https://communicatietraining.nl/inspiratie/evaluatiemodel-vier-niveaus-van-evalueren/>
- Oostrom, J. K., de Rijke, L. M., Serlie, A. W., & Heldeweg, B. (2014). Individuele verschillen in communicatiestijlen: Verklaart persoonlijkheid onze manier van communiceren op het werk?. *Gedrag & Organisatie*, 27(4).
- Philip, G., Zimbardo, R. L., Johnson, & McCann, V. (2017). *Psychologie: Een inleiding* (8^e ed. Person Benelux B.V.).
- Steenefeld, M. (2020). *Appreciative Inquiry* (1ste ed.). Boom Lemma.
- Ocai-online. (2022). *Over het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Geraadpleegd op 4 juni 2022, van <https://www.ocaionline.com/nl/over-het-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>
- Quinn, R., & Cameron, K. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (2de ed.). Amsterdam University Press.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Boom uitgevers Amsterdam.

Bijlage 1 'Topiclist'

Doel interviews

- Informatie over organisatie Innovaton Booster
- Behoeften in kaart brengen van Innovation Booster
- Achter groeimogelijkheden komen

Doel topiclist

De vragenlijst is tot stand gekomen doormiddel van de *SWOT- analyse*.

De achterliggende gedachte van een SWOT-analyse is om in kaart te brengen wat de toekomstmogelijkheden van een bedrijf zijn en te bepalen wat de kansrijke doelstellingen zijn. Hierin wordt duidelijk wat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie zijn. (Crasborn & Buis, 2015). Voor dit model is gekozen omdat er een onderscheid gemaakt wordt in de behoeftes van de werknemers. Door de interviewvragen op de SWOT- analyse te baseren, wordt het duidelijk waar nog groeimogelijkheden zijn en waar Iamprogrez op in zou kunnen spelen. Tevens komt er doormiddel van de SWOT- analyse een beeld van de structuur en dienstverlening van de organisatie. Door bijvoorbeeld uit te vragen wat de attitude van de werknemer is op het gebied van kansen voor de organisatie, wordt er tegelijkertijd gevraagd naar de ontwikkelmogelijkheden en veranderingen waar de organisatie mee te maken kan krijgen (Crasborn & Buis, 2015).

Onderstaande interviewvragen zijn gericht op medewerkers van Innovation Booster.

Richting vraag	Onderwerpen	Interviewvragen
Innovation Booster	Organisatie zelf	- Kan je mij meer vertellen over Innovation Booster? (cultuur, visie, doelen etc.) -Zou u mij een beeld kunnen schetsen van jullie huidige dienstverlening? - Kunt u mij stapsgewijs uitleggen hoe jullie je dienstverlening op dit moment aanpakken? - Kunt u mij wat vertellen over uw functie en de taken die u doet? - Hebben jullie in de afgelopen tijd jullie strategie aangepast/ veranderd?
Sterktes	Wat gaat goed?	-Over welke zaken zijn jullie tevreden in jullie dienstverlening? -Wat gaat goed? - Wat zijn zaken die jullie graag willen behouden in jullie dienstverlening?
Kansen	Behoeften	-In welk aspect van jullie dienstverlening zouden jullie meer (psychologische) kennis willen? -Zijn er (psychologische) onderwerpen waar jullie meer over willen weten?

		- Waar zouden jullie in willen groeien? -Waar denken jullie dat jullie klanten behoefte aan hebben? - Welke mogelijkheden tot groei ziet u voor Innovation Booster? -Ziet u kansen voor het bedrijf ten opzichte van de arbeidsmarkt? -In hoeverre zou u bereid zijn om mee te bewegen met de organisatie om kansen aan te grijpen? - Wat is uw houding tegenover 'veranderingen binnen organisaties'?
Zwaktes	Visie Innovation Booster	- Waarom lukt het volgens jullie niet dat sommige organisaties geen veranderingen doorgevoerd krijgen? - Is er iets wat jullie missen in de dienstverlening naar jullie klanten toe?
Bedreigingen	Knelpunten	- Lopen jullie tegen zaken aan in jullie huidige dienstverlening? -Zijn er dingen die niet van de grond komen die jullie wel willen zien gebeuren? -Heerst er op dit moment een probleem?

Tabel 4. Topiclist

Bijlage 2. Overige theorieën.

Uit oriënterend onderzoek is gebleken dat onderstaande modellen en theorieën van toepassing zijn op het onderwerp 'bereidheid om te veranderen in organisaties'. Deze modellen en theorieën zouden een basis en bruikbare toevoeging kunnen zijn voor Innovation Booster naar hun klanten toe. De reden waarom deze theorieën niet zijn opgenomen in het advies is omdat de uitkomsten van de interviews niet direct aanleiding gaven voor het uitwerken van onderstaande theorieën. Er is gekozen om de overige theorieën in het onderzoek op te nemen omdat tijdens het (voor) onderzoek is gebleken dat de drie theorieën inzichten kunnen bieden in gedragsveranderingen van personen.

Ase- model

Volgens het ASE-model gaat verandering pas werken wanneer een persoon ook de intentie heeft om daadwerkelijk te veranderen. De mindset van de persoon speelt een grote rol in het daadwerkelijke gedrag wat de persoon wil vertonen.

De theorie is gebaseerd op drie elementen; attitude, sociaal gedrag en eigen effectiviteit. Bij 'attitude' gaat het om de intentie tot gedrag. Hierbij gaat het om een positieve houding hebben tegenover het gewenste gedrag. Een bepaalde houding tegenover iets hebben komt voort uit overtuigingen en ervaringen.

Bij sociaal gedrag gaat het om de mening van anderen over het gewenste gedrag. Hierbij kan de vraag gesteld worden: 'Wat vinden de mensen om mij heen van het gewenste gedrag?' Tot slot wordt er in het model ingegaan op 'eigen effectiviteit'. Hierbij gaat het om het geloof in jezelf of je het gewenste gedrag daadwerkelijk kan volbrengen. Het is belangrijk om jezelf in staat te kunnen zien als iemand die het nieuwe gedrag kan vertonen. (Brug & Van Assema, 2016)

1. 8 succesfactoren van Kotter

Voor het slagen van veranderbaarheid heeft Kotter 8 succesfactoren voor verandering beschreven. Van belang is dat de acht veranderstappen (fasen) in een logische volgorde in acht worden genomen. Bij de acht succesfactoren van Kotter gaat het om een verandering succesvol implementeren. (Kotter & Rathgeber, 2006)

1. Creëren urgentiegevoel
Waarom moeten we veranderen?
2. Goede coalitie
Leiders worden ondersteund door groep enthousiaste mensen.
3. Visie en strategie
Maak de verandering SMART.
4. Communiceer en creëer zekerheid
Steun vanuit leidinggevenden.
5. Barrières voorzien en wegnemen
Moeilijkheden die in de weg staan wegnemen.
6. Korte termijn successen
Meet en vier het slagen van kleine veranderingen.
7. Hou verandering stap voor stap bij en hou dit vast
Zorg dat je niet te vroeg genoeg neemt met de veranderingen. (Kotter & Rathgeber, 2006)

2. Appreciative Inquiry

Deze theorie is ontwikkeld als verandermethode. Gaat uit van kracht en mogelijkheden die in mensen en organisatie liggen. (Steenefeld, 2020)

Vragen worden positief gesteld en nodigt uit tot actie. (Discovery, dream, design, destiny) Door situaties waarderen te onderzoeken ("wat ga nu al goed?") en mensen waarderen te bevragen ("waar wil je meer van?") ontsluit zich een potentie die via een gezamenlijk doel ("co-creëer de gewenste toekomst") en een breed gedragen aanpak de gedroomde toekomst tot werkelijkheid maakt.

Verandering te weeg brengen door:

- Draagvlak creëren

- Optimaal gebruik van potentie
- Kracht en creativiteit onder stakeholders (betrokkenen)
(Steenefeld, 2020)

Belangrijke elementen:

- Mensen en organisaties bloeien op wanneer zij keuzevrijheid ervaren in hun bijdragen en inzet.

-Heelheidsprincipe (iedereen doet mee)

→Onduidelijkheid verandering leidt tot weerstand (Steenefeld, 2020).