



Universiteit Leiden

Thesis Management Publieke Sector

Verschillen in de rol van leiderschap: emergent veranderen, gepland veranderen of beiden?

Gemaakt door: Robin Kras (s2326302)
Opleiding: Management publieke sector
Vak: Thesis
Docent: Dr. A.C. Wille
Datum: 8-6-2020

Aantal woorden (excl. bijlagen, tabellen, samenvatting etc.): 18586

*“Als je een groot leider wilt zijn,
moet je leren de Tao te volgen.
Houd op met sturen.
Laat vaststaande plannen en begrippen los,
en de wereld zal zichzelf leiden.*

*Hoe meer verboden je hebt,
hoe minder deugdzaam mensen zullen zijn.
Hoe meer wapens je hebt,
hoe minder veilig mensen zullen zijn.
Hoe meer subsidies je hebt,
hoe minder zelfstandig mensen zullen zijn.*

Daarom zegt de Meester:

*Ik laat de wet los,
en de mensen worden eerlijk.
Ik laat de economie los,
en de mensen worden welvarend.
Ik laat de godsdienst los,
en de mensen vinden vrede.
Ik laat elk verlangen naar het goede los,
en het goede wordt gewoon als gras.”*

(Vertaald uit: Lao-Tzu, 2011, hoofdstuk 57)

Voorwoord

Deze scriptie is de laatste stap in de afronding van de master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Een vervolgstap na mijn HRM-opleiding op de Avans Hogeschool te Breda die niet echt voor de hand liggend was, maar desalniettemin een vervolgstap waar ik met plezier op terug kijk. Mijn motivatie voor het inschrijven lag destijds in dat ik in aanraking was gekomen met verschillende vraagstukken die zich afspeelden in instellingen met een publiek karakter, variërend van zorginstellingen tot aan provinciehuizen. Ik merkte daarin een andere tendens, en een ander gevoel en gedachtegang rondom facetten als verandering, management of de dagelijkse gang van zaken. Dat gevoel, en de vragen die ik mijzelf daarbij stelde, bracht een verlangen in mij op om hier meer over te weten te komen. Nu, twee jaar later en na het afronden van deze scriptie, kan ik stellen dat mijn kijk ten opzichte van die vraagstukken met een publiek karakter in positieve zin is veranderd. Hier ben ik de Universiteit Leiden, de docenten en mijn medestudenten dankbaar voor.

Deze scriptie is tot stand gekomen onder begeleiding van dr. A.C. Wille in een uitdagende tijd voor ons allen wegens het Coronavirus (Covid-19). Ondanks deze uitdagingen gedurende het maken van de scriptie, heb ik te allen tijde met dr. A.C. Wille kunnen sparren waar nodig. Ik wil haar dan ook bijzonder bedanken voor de tips en adviezen. Ook wil ik de medewerkers, met in het bijzonder dhr. M. Cornelissen, vanuit Avans Hogeschool bedanken die, ondanks de uitval van collega's en de ingrijpende stappen die gemaakt moesten worden in het digitaal les kunnen geven, mij te woord hebben gestaan. Bijzonder dat in een tijd waar dermate veel verlangd wordt vanuit de medewerker, er toch veelal met enthousiasme gereageerd wordt op dit onderzoek. Ik heb veel waardering voor de flexibiliteit, openheid en medewerking vanuit deze medewerkers.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn familie, vrienden en vriendin voor het meeleven, het geven van advies maar bovenal het bieden van een stuk afleiding in deze tijd. Deze afleiding was gezien de tijd niet altijd makkelijk om te bieden, maar heeft mij enorm geholpen om de motivatie erbij te houden.

Dordrecht, 8 juni 2020

Robin Kras

Samenvatting

In het Ambitieplan 2025 van de Avans Hogeschool staat dat in de huidige samenleving meer vraag is naar zelfontplooiing, eigen keuzes, eigen regie en flexibiliteit in het leerproces. Dit vraagt om een verandering van het onderwijs. Deze verandering, omschreven in dit Ambitieplan 2025, zorgt voor een grote veranderopgave voor de verschillende academies binnen de Hogeschool. De Academie voor Algemeen en Financieel Management (verder AAFM) wil meer inzicht hebben in de veranderopgave waarvoor het staat en de rol die leiderschap hierin speelt. In deze scriptie staat daarom de volgende vraag centraal: *“Wat is de rol van leiderschap gedurende het veranderproces in het realiseren van het Avans Ambitieplan 2025 binnen AAFM van de Avans Hogeschool?”*

In dit onderzoek staan leiderschap en veranderprocessen centraal. Leiderschap verschilt per type veranderproces (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Binnen een gepland veranderproces is het leiderschapsperspectief geconcentreerd bij de top van de organisatie, en gaat het om het op zo veel mogelijk manieren communiceren van de verandering, het wegnemen/voorkomen van weerstand, het centraal stellen van het topmanagement als rolmodel en het ontslaan van tegenstanders van de verandering. Binnen een emergent veranderproces is het leiderschapsperspectief gedistribueerd onder medewerkers in de organisatie, en gaat het om het stimuleren van ambiguïteit en discussievoering, het centraal stellen van medewerkers als rolmodel en het institutionaliseren van een nieuw leiderschapsmodel waarin managers een faciliterende rol aannemen. Op basis van bovenstaande theorie (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014) is de verwachting opgemaakt dat bepaalde leiderschapsactiviteiten te herkennen zullen zijn in het veranderproces genaamd het Ambitieplan 2025 afhankelijk van het soort veranderproces.

Binnen AAFM is kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de rol van leiderschap binnen het veranderproces naar het Ambitieplan 2025. Hierin is zowel vanuit documentatie alsmede vanuit interviews met verschillende betrokkenen data verzameld om een beeld te verkrijgen van de relevante factoren. Uit het onderzoek blijkt dat het centrale gedachtegoed binnen AAFM het “medewerkers in the lead”-principe is. Vanuit de zelforganisatie die ontstaan is de afgelopen jaren, en de rol die het management speelt, kunnen medewerkers verandering op voornamelijk onderwijs- en teamontwikkelingsgebied zelf dragen. Managers spelen hierbij een cruciale rol in het faciliteren van discussie onder medewerkers middels het aandragen van verschillende informatiebronnen of diverse middelen als budget, ruimte of tijd. Ook prikkelen ze (discussievoering onder) medewerkers middels bijvoorbeeld de inhuur van externe partijen of het gebruik van de formele macht om medewerkers te activeren. Uit de gegevens blijkt echter ook dat managers soms genoodzaakt zijn veranderingen vanuit de top van de organisatie door te voeren onder de medewerkers. Duidelijke communicatie vanuit de top van de organisatie helpt managers binnen AAFM om een eenduidig verhaal te vertellen aan de medewerkers. Ook helpt het managers om zaken zoals een nieuw IT-systeem concreet te kunnen laten zien aan medewerkers. Managers proberen discussie en weerstand te voorkomen middels het zo duidelijk mogelijk communiceren over wat er verwacht wordt van de medewerkers. Verder blijkt uit de gegevens dat het communiceren van de noodzaak van verandering als handig wordt geacht om verandering te stimuleren ongeacht het type veranderproces. Hierbij wordt enerzijds ingezet op het schetsen van gevaar en anderzijds op potentiële

kansen en enthousiasme richting de toekomst. Een laatste rol die managers binnen AAFM spelen, is als lobbyist richting de top van de organisatie. Managers gebruiken veranderingen vanuit de werkvloer, communiceren deze richting de top van de organisatie en nemen strategisch deel aan diverse klankbordgroepen. Hiermee beïnvloeden managers beleid vanuit de top van de organisatie zodat dit inspeelt op de veranderingen die ontstaan op de werkvloer. Dit werkt bevestigend voor de veranderingen die ontstaan op de werkvloer. Ook verkrijgen managers hiermee lof vanuit de top van de organisatie voor de medewerkers, hetgeen tevens een positief effect heeft op de medewerkers.

Hiernaast zijn verscheidene uitdagingen herkend. De dubbelrol die managers binnen AAFM spelen in het enerzijds loslaten en faciliteren van verandering, maar anderzijds de regie nemen en tegenhouden van verandering, wordt als lastig ervaren onder zowel medewerkers als managers. Dit resulteert in vragen rondom de zelforganisatie en beslissingsbevoegdheid vanuit de medewerkers. Deze vragen leiden tot onduidelijkheden en ontevredenheid onder medewerkers over de rol van managers in verandering. Daarnaast dragen en ontwikkelen de onderwijsteams verschillende concepten (bijvoorbeeld zelforganisatie) zelf. De verschillen tussen de teams die hierdoor optreden, zijn voelbaar in onderlinge samenwerkingen beamen medewerkers. Gezien opleidings- en academiegrenzen doorbroken worden, vormt dit een uitdaging voor zowel medewerkers als managers in de toekomst.

Kortom, managers binnen AAFM spelen een dubbele, tegenstrijdige rol in het veranderproces richting het Ambitieplan 2025. De centrale gedachte binnen AAFM is dat medewerkers de leiding dienen te hebben. Verschillende leiderschapsactiviteiten zijn hierbij herkend die passen bij de leiderschapsactiviteiten in emergente verandering conform het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Ook zijn verschillende leiderschapsactiviteiten herkend die passen bij de geplande verandering conform ditzelfde model, zij het in mindere mate. De dubbelrol leidt tot onduidelijkheden onder medewerkers en uitdagingen voor het management betreft de weerstand die dit veroorzaakt onder medewerkers. Het Ambitieplan 2025 is een bron van deze onduidelijkheden. Het bevat enerzijds harde KPI's en strakke kaders en anderzijds beschrijft het een ruimte voor academies om zelf veranderingen te dragen. Daarnaast zijn leiderschapsactiviteiten zoals de lobbyistrol herkend die de relatie tussen de verschillende typen veranderprocessen die plaatsvinden, beïnvloeden. Dit is niet herkenbaar in de gebruikte theorie. De gebruikte theorie is hiermee zowel bevestigd als onvoldoende toereikend gebleken.

Voor vervolgonderzoek is het interessant om te kijken naar een andere academie binnen Avans zonder een dergelijk geloof in het "medewerkers in the lead"-principe om de rol van leiderschap verder te duiden. Ook nader onderzoek naar de relatie tussen verschillende typen veranderprocessen wanneer deze gelijktijdig plaatsvinden, en de rol van leiderschap hierin, is aan te raden. De rol van een manager in verandering is cruciaal zoals het theoretisch kader beaamt, maar heeft tevens ongewenste effecten zoals de praktijk uitwijst.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1 Inleiding	8
2 Theoretisch kader	10
2.1 Verandermanagement in de publieke sector.....	10
2.2 Het onderzoeken van veranderingen	11
2.3 Leiderschap in organisatieverandering	11
2.4 Twee typen veranderprocessen	15
2.5 Samenvattend	17
3 Methoden.....	18
3.1 Kwalitatief onderzoek	18
3.2 Operationalisatie.....	18
3.2.1 Leiderschap	18
3.2.2 Veranderprocessen	21
3.3 Onderzoeksmethoden	22
3.3.1 Documentanalyse.....	22
3.3.2 Diepte-interviews	22
3.4 Dataverkrijging en -analyse, en validiteit en betrouwbaarheid.....	22
4. Resultaten	24
4.1 De context	24
4.2 De inhoud (het Ambitieplan 2025 en AAFM-businessplan)	25
4.3 De rol van leiderschap.....	26
4.3.1 Het leiderschapsperspectief	26
4.3.2 Communicatie vanuit de leider	27
4.3.3 Rolmodel	29
4.3.4 Aannemen en ontslaan “tegenstanders”	29
4.3.5 Institutionaliseren nieuw leiderschapsmodel	30
4.4 De veranderprocessen	32
4.4.1 Veranderprocessen gezien vanuit het CvB.....	32
4.4.2 Veranderprocessen gezien vanuit het Businessplan 2020	33
4.4.3 Veranderprocessen gezien vanuit de verschillende academies	33
4.5 De uitkomsten.....	41
5 Analyse.....	42
5.1 Een dubbelrol voor leiderschap binnen AAFM.....	42
5.1.1 Een dubbel leiderschapsperspectief	42
5.1.2 Communicatie: Manager geeft voorkeur aan stimuleren en enthousiasmeren.....	42
5.1.3 Medewerker centraal in de communicatie.....	44
5.1.4 “Oude” medewerkers hebben organisatie deels verlaten	44
5.1.5 Een dubbele, tegenstrijdige leiderschapsrol roept vragen op	44

5.1.6 Samenvattend en een aanvullende lobbyistrol	45
5.2 Beide typen veranderprocessen aanwezig binnen AAFM	47
5.2.1 Top-down veranderprocessen in het Ambitieplan (CvB).....	48
5.2.2 Bottom-up veranderprocessen binnen AAFM en de teams	48
5.2.3 Synthese tussen top-down en bottom-up veranderprocessen.....	49
6 Conclusie & discussie.....	50
6.1 De conclusie	50
6.2 Evaluatie op het theoretisch kader	52
6.3 Discussie onderzoek	53
Bibliografie	54
Bijlagen	58
Bijlage 1: Overzicht personen voor interviews	58
Bijlage 2: Interviewlijst	59
Bijlage 3: Inhoudelijke veranderingen conform het Ambitieplan 2025 voor AAFM	61
Het onderwijsmodel	61
Onderzoek en valorisatie.....	62
De organisatie	62

1 Inleiding

De rol van de overheid in Nederland is aan constante verandering onderhevig. Van der Meer (2019) omschrijft dat de hedendaagse publieke veranderingen focussen op een nieuwe rol die de overheid wenst aan te nemen als voorwaardenscheppende staat. De overheid creëert voorwaarden om de zelfredzaamheid van de burger te vergroten en de burger de individuele (keuze)vrijheid te geven die het verlangt (Van der Meer, 2019). De burger verkrijgt hierbij een nieuwe rol als coproductent van overheidsdiensten. Ze kunnen zelf meedoen en -denken aan/over overheidsdiensten (Van der Meer, 2019).

In publieke onderwijsinstaties is deze verandering tevens merkbaar. Verschillende auteurs hebben geschreven over een nieuwe vorm van leren die het studenten mogelijk maakt om het eigen leerproces te organiseren (Rovers, 2017; Oostdam, Peetsma & Blok, 2007; Dochy, Berhmans, & Koenen, 2015). Deze prominentere rol in het vormen van onderwijs en het eigen leerproces, maakt dat onderwijsinstaties verschillende veranderingen doormaken om dit mogelijk te maken (Rovers, 2017).

Bovenstaande veranderingen in de publieke sector zijn onderdeel van publiek management hervormingen. Hoewel publiek management hervormingen een wijdverbreid en veel voorkomend fenomeen is, worden de processen in hoe dergelijke veranderingen tot stand komen grotendeels over het hoofd gezien (Kickert, 2010; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Ondanks enkele uitzonderingen (Karp & Helgø, 2008; Sminia & Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014), is de literatuur rondom publiek management hervormingen grotendeels losstaand van de literatuur van verandermanagement. Theorieën rondom verandermanagement ontstaan voornamelijk in de private sector (Stewart & Kringas, 2003). De specifieke context waarmee de publieke sector te maken heeft, stelt echter mogelijk andere eisen aan het management van veranderingen (Boyne, 2006; McNulty & Ferlie, 2004; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014).

Gezien de sterke nadruk op de rol van leiderschap in de verandermanagement literatuur (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1996; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014), concentreert deze studie zich tevens op de rol van leiderschap gedurende veranderprocessen. Volgens verschillende studies is de rol van leiderschap onvervangbaar voor het drijven en initiëren van verandering (Borins, 2002; Burke, 2002; Fernandez & Pitts, 2007), echter blijft leiderschap een ongrijpbaar concept (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014, p.172). In voorgaande onderzoeken is nader onderzocht dat verschillende typen veranderprocessen, verschillende typen leiderschapsactiviteiten verlangen (Higgs & Rowland, 2005; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Hiermee is een begin gemaakt om inzicht te geven in leiderschapsactiviteiten in bepaalde type veranderingsprocessen binnen de publieke sector (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014).

Het College van Bestuur (verder CvB) van Avans Hogeschool heeft een nieuw Ambitieplan 2025 ontwikkeld (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019). De academies binnen de Avans Hogeschool staan hierom aan de vooravond van grote veranderingen in de organisatie en op onderwijsgebied (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019). De Academie voor Algemeen en Financieel Management (verder AAFM) is benieuwd naar de relatie tussen de veranderopgave waarvoor het staat en welke rol leiderschap hierin speelt. Dit biedt een kans om

maatschappelijk relevant onderzoek te doen. Het biedt tevens een kans om een nadere, mogelijk verdiepende koppeling te maken tussen de verandermanagementliteratuur en de specifieke publieke sector context (Boyne, 2006; McNulty & Ferlie, 2004; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Tevens biedt deze casus de kans om een nadere blik te geven aangaande theorieën rondom de rol van leiderschap in bepaald typen veranderprocessen. De volgende vraag staat centraal binnen dit onderzoek:

“Wat is de rol van leiderschap gedurende het veranderproces in het realiseren van het Avans Ambitieplan 2025 binnen AAFM van de Avans Hogeschool?”

Het volgende hoofdstuk gaat nader in op een theoretische achtergrond van dit onderzoek. Het derde hoofdstuk staat vervolgens stil bij de casusselectie en de methodologische afwegingen. Het vierde hoofdstuk besteedt aandacht aan de resultaten van het onderzoek om vervolgens in het opvolgende hoofdstuk een analyse van deze resultaten aan de hand van de theoretisch verkregen inzichten te presenteren. Als laatste wordt een conclusie gegeven waarin de hoofdvraag beantwoord wordt.

2 Theoretisch kader

De hoofdvraag bevat twee sleutelconcepten die van belang zijn: leiderschap en veranderprocessen. Leiderschap vormt een belangrijk onderdeel in verandermanagement in zowel de private (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1996) alsmede de publieke sector (Fernandez & Pitts, 2007). Leiderschap staat echter volgens diezelfde onderzoekers niet op zichzelf. Hierom wordt hieronder eerst een bredere blik op verandermanagement in de publieke sector gegeven.

2.1 Verandermanagement in de publieke sector

Door ontwikkelingen als digitalisatie, globalisering of demografische veranderingen, dienen organisaties constant te veranderen wanneer zij competitief willen blijven (Faupel & Süß, 2019). Organisaties initiëren verschillende processen om aanpassingen te maken in bijvoorbeeld de gehanteerde strategie, structuren of de organisatiecultuur. Als gevolg van falende organisatieveranderingen, is empirisch onderzoek rondom verandermanagement en het succes of falen daarvan explosief toegenomen in de private sector (Faupel & Süß, 2019). In de publieke sector heeft, ondanks de significante veranderprocessen die hebben plaatsgevonden, organisatieverandering echter minder aandacht ontvangen van onderzoekers (Vann, 2004; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers., 2014; Fattore, Iacovone, & Steccolini, 2018).

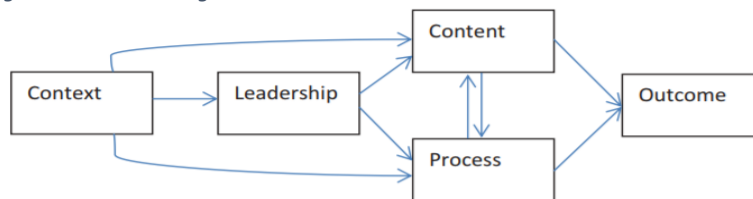
In de publieke sector is voornamelijk onderzoek gedaan dat focust op verandering in de publieke sector als geheel, ofwel een zogeheten macro focus op verandering (Hood, 1995; Hammerschmid & Meyer, 2005; Kickert, 2010; Fattore, Iacovone, & Steccolini, 2018). In deze onderzoeken is volgens Fattore, Iacovone en Steccolini (2018) gekeken naar de contextuele kenmerken die samenhangen met bepaalde typen veranderingen, naar het vergelijken van bepaalde veranderingen tussen verschillende landen of naar het benadrukken van de verschillende (on)verwachte en (on)gewenste effecten van hervormingen. Onderzoekers naar verandermanagement in de publieke sector hebben volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) weinig aandacht voor de processen en mechanismes waardoor verandering daadwerkelijk tot stand komt in organisaties. Dit heet de zogeheten meso-kant van verandering (Butler & Allen, 2008). Ook is er een dominante benadering als het gaat om het uitleggen van veranderprocessen (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Hierin wordt verandering gezien als een geplande en top-down manier van verandering (Fernandez & Rainey, 2006; Packard, Patti, Daly, Tucker-Tatlow, & Farrell, 2008). Slecht enkele auteurs interpreteren dergelijke veranderprocessen in de publieke sector anders, bijvoorbeeld als non-lineair en onvoorspelbaar (Weick, 2000; Wollmann, 2000; Kickert, 2010). In bovenstaande kijk in de hedendaagse literatuur zijn duidelijke tekortkomingen geschetst betreft de verandermanagementliteratuur in de publieke sector waarin deze studie past. Welke factoren spelen echter een rol in het bestuderen van verandering?

2.2 Het onderzoeken van veranderingen

Pettigrew (1985) en Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) geven weer dat onderzoekers de context, inhoud (content), het proces en de uitkomsten (outcome) van veranderingen kunnen bestuderen. Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) identificeren hierbij een vijfde factor genaamd leiderschap. Schmidt, Groeneveld en Van de Walle (2017) introduceren een raamwerk die de relaties schetst tussen deze factoren van verandering gebaseerd op het werk van Pettigrew (1985), Pettigrew et al. (2001) en Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) (zie Figuur 1):

Figuur 1

Vijf factoren van organisatieverandering



Herdruckt van "A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis", door Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S., 2017, *Public Management Review* (19:10), 1538-1555.

De context binnen het bovenstaande model duidt de interne en externe omgevingen van een organisatie aan. Voorbeelden hiervan zijn een veranderde (politieke) omgeving of een economische crises (Philippidou et al., 2008; Schmidt et al, 2017). De content zet de inhoud van de verandering, inclusief de door de organisatie gehanteerde strategieën, structuren en systemen, centraal (Armenakis & Bedeian, 1999; Schmidt et al, 2017). Het proces gaat over de concrete manier van handelen en interveniëren in het implementeren van de verandering centraal (Armenakis & Bedeian, 1999; Schmidt et al, 2017). Leiderschap wordt gezien als een belangrijker wordende factor in het bestuderen van verandering en duidt onder andere op de handelingen die een manager neemt in het kader van de verandering (Higgs & Rowland, 2005; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers; 2014). Armenakis en Bedeian (1999) hebben betreft de uitkomst van de verandering bepaalde criteria opgesteld, waaronder de houding, het gedrag en de ervaring van diegene die de verandering hebben ondergaan. Gezien dit onderzoek specifiek geïnteresseerd is in de connectie tussen leiderschap en veranderprocessen, wordt hieronder een verdere blik gegeven van deze twee factoren.

2.3 Leiderschap in organisatieverandering

In de wetenschappelijke literatuur wordt leiderschap gezien als een cruciale factor om betrokkenheid bij de verandering te creëren onder medewerkers van zowel de private (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1996) alsmede de publieke sector (Fernandez & Pitts, 2007). Leiderschap wordt op verschillende manieren gedefinieerd als leiderschapskenmerken, -stijlen, -gedragingen of -activiteiten (Kuipers, 2019). Binnen dit onderzoek staan leiderschapsactiviteiten centraal om de rol van leiderschap in veranderprocessen te duiden.

Volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) is de literatuur over leiderschapsactiviteiten voornamelijk gericht op één soort leiderschapsmodel betreft organisatieverandering. Dit is gericht op een door de manager (persoon met formele macht) geplande, top-down manier van veranderen. Succesvolle leiderschapsactiviteiten die hierbij horen zijn het uitleggen en communiceren van de

verandervisie, het motiveren en inspireren van medewerkers, en het empoweren van medewerkers (Gill, 2002; Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Karp & Helgø, 2008). In Tabel 1 staan de belangrijkste bevindingen betreft leiderschapsactiviteiten in een gepland veranderproces in de publieke sector conform het onderzoek van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014):

Tabel 1

Leiderschapsactiviteiten gedurende een geplande verandering

Geplande verandering
<i>Traditioneel leiderschapspectief</i>
- Leiderschap is geconcentreerd bij het senior management
<i>Leiderschapsactiviteiten</i>
1. Communicatie
- benadrukken noodzaak verandering
- Inhoud van de verandering persoonlijk maken
- Reduceren ambigüiteit
- Identificeren en tegenhouden weerstand
2. Rolmodel zijn
- Het senior management geldt als voornaamste rolmodel
3. Aannemen en ontslaan "tegenstanders"
- Ontslaan van voormalig cultuurkampioenen
- Formaliseren van selectieprocedures

Herdruckt van "Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization.", door Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B., 2014, *Journal of Change Management*, 14 (2), 171-191.

Cameron en Green hebben tevens in 2009 verschillende modellen onderzocht aangaande leiderschap in geplande veranderprocessen. Ook in deze modellen, zoals het achtstappenmodel van Kotter (1996), komen bepaalde leiderschapsactiviteiten naar voren om succesvolle geplande veranderingsprocessen mogelijk te maken. Deze leiderschapsactiviteiten komen, ondanks enkele nuance- en diepgangverschillen, veelal overeen met andere literatuur over leiderschapsactiviteiten in geplande veranderprocessen als Lewin (1951), Fernandez en Rainey (2006) of Bullock en Batten (1985) aldus Cameron en Green (2009).

Het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) heeft een overlap met andere modellen zoals onderzocht door Cameron en Green (2009). Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) spreken allereerst over een traditioneel leiderschapspectief gedurende een geplande verandering. Leiderschap is geconcentreerd bij het (senior) management. De manager staat centraal in het nemen van beslissingen en het invullen van de inhoud aangaande de verandering. Managers geven tevens aan hoe en welke stappen genomen dienen te worden om verandering te realiseren (directief). Ook het model van Kotter (1996) stelt dat de (top) manager leidend is gedurende geplande veranderprocessen. In de eerste stappen in het model van Kotter (1996) staan het hebben van macht en het creëren van een visie door (top) managers centraal. Belangrijk bij het creëren van een dergelijke visie is dat deze de verandering richting geeft alsmede strategieën bevat om tot verandering te komen. Kotter (1996) stelt dat managers een duidelijk begrip dienen te hebben over wat de verandering dient te bereiken.

Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) zetten vervolgens communicatie gedurende de geplande verandering centraal. Allereerst dienen managers de noodzaak van de verandering te communiceren. Ook Kotter (1996) stelt dat het communiceren van de noodzaak van de verandering van belang is. Deze noodzaak kan door managers gecreëerd worden door het houden of creëren van discussies met medewerkers over zowel de huidige competitie als potentiële toekomstige kansen en gevaren. Een gevoel van ontevredenheid of een besef van toekomstige kansen dient hierbij te ontstaan.

Vervolgens spreken Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) over het in de communicatie persoonlijk maken van de inhoud van de verandering. Managers proberen de opgestelde doelen en inhoud van de verandering voor medewerkers te vertalen in concrete verwachtingen en gedragingen. Volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) is het belangrijk om weerstand tegen te gaan en onduidelijkheden onder medewerkers weg te nemen. Het via verschillende kanalen communiceren van de visie en strategie en het persoonlijk maken van de verandering helpt hierbij. Ook Kotter (1996) stelt dat communicatie een rol speelt in geplande verandering. Hierbij staat tevens het communiceren van de visie via zoveel mogelijk kanalen centraal. Daarnaast stelt Kotter (1996) dat managers dienen te zorgen voor een gedeeld begrip en commitment onder de betrokkenen tegen de verandering. Dit kan middels bijvoorbeeld uitgebreid stil te staan bij de inhoud van de verandering en hier uitleg over te geven aan de medewerker. Ook dit richt zich op het wegnemen van ambiguïteit en weerstand.

Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) weergeven een volgende leiderschapsactiviteit in het aanduiden van het management als rolmodel. Het management dient op één manier te handelen en te communiceren over de verandering en dient zichzelf te conformeren aan deze verandering. Dit betekent bijvoorbeeld dat het management inzichtelijk prioriteiten stelt aan de verandering. Hierna wijzen managers in de communicatie naar de top van de organisatie als voorbeeld. Ook Kotter (1996) stelt dat er in de communicatie gewezen dient te worden naar de leidende coalitie als voorbeeld. Het management staat hiermee niet alleen centraal in het bepalen van het wat en hoe, ook staat het management centraal als er gewezen/gecommuniceerd dient te worden aangaande gewenst gedrag betreft de verandering.

De laatste leiderschapsactiviteit is het aannemen en ontslaan van “tegenstanders” (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie verandering teweeg kan brengen door medewerkers/managers die symbool staan voor de oude situatie, te ontslaan. Daarnaast dienen medewerkers/managers die het gewenste gedrag tonen en hiermee symbool staan voor de nieuwe situatie aangesteld te worden in cruciale posities. Het formaliseren van selectieprocedures naargelang de gewenste nieuwe gedragingen en het houden van assessments en management development programma's, zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers en managers passen en handelen conform de geplande verandering. Ook Kotter (1996) spreekt over het belang dat managers op zoek dienen te gaan naar diegene die werken aan de verandering of de verandering promoten. Deze personen dienen volgens Kotter (1996) aangemoedigd en beloond te worden. Tevens dienen volgens Kotter (1996) middelen ontwikkeld te worden die inspelen op leiderschapsontwikkeling en -opvolging om de continuïteit van de verandering te waarborgen.

Gezien de grote overlap tussen de verschillende modellen, staat het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) centraal omdat deze in een publieke setting is ontstaan. Daarnaast geeft het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) niet alleen een beeld van leiderschapsactiviteiten in een gepland proces. Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014, p. 182) omschrijven een verschil tussen leiderschap in geplande en emergente verandering (zie Tabel 2):

Tabel 2

Leiderschapsactiviteiten: gepland tegenover emergente verandering

Geplande verandering	Emergente verandering
<i>Traditioneel leiderschapsperspectief</i> - Leiderschap is geconcentreerd bij het senior management	<i>Gedistribueerd leiderschapsperspectief</i> - Leiderschap is onderverdeeld over een grote groep individuen en teams
<i>Leiderschapsactiviteiten</i> 1. Communicatie - benadrukken noodzaak verandering - Inhoud van de verandering persoonlijk maken - Reduceren ambiguïteit - Identificeren en tegenhouden weerstand	<i>Leiderschapsactiviteiten</i> 1. Communicatie - Benadrukken noodzaak verandering - Stimuleren van discussie onder medewerkers over de verandering
2. Rolmodel zijn - Het senior management geldt als voornaamste rolmodel	2. Rolmodel aanwijzen - Aanwijzen van medewerkers als rolmodellen
3. Aannemen en ontslaan "tegenstanders" - Ontslaan van voormalig cultuurkampioenen - Formaliseren van selectieprocedures	3. Institutionaliseren nieuw leiderschapsmodel - Doorvoeren verandering op jezelf (leider) - Activeren van organisatieleden

Herdruckt van "Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization.", door Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B., 2014, *Journal of Change Management*, 14 (2), 171-191.

In emergente verandering omschrijven Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) allereerst een gedistribueerd leiderschapsperspectief. Ze leggen hierbij uit dat managers verantwoordelijkheden delegeren aan teams of verscheidene individuen. Uitkomsten vanuit deze teams of individuen over de inhoud, visie of doelen van de verandering en/of insteek van het proces zijn bindend.

Betreft de communicatie hebben managers een rol in het stimuleren van discussievoering over de verandering onder de medewerkers volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Managers dirigeren deze discussies echter niet. Managers creëren conflict door meningsverschillen uit te lichten en onzekerheden van individuen te bevestigen. De interpretatie van de verandering door individuen staat centraal. Tevens maken managers ruimte voor discussie door bijvoorbeeld tijd vrij te maken of teamsessies in te plannen.

Managers spelen daarnaast een belangrijke rol in het aanwijzen van medewerkers als rolmodel en voorbeeldgedrag volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Ook prijzen managers gewenst leidend gedrag vanuit medewerkers. Emergente verandering betekent volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat managers een nieuw leiderschapsmodel moeten institutionaliseren. Managers dienen zich af te vragen wat de verandering voor zichzelf betekent en dienen de eigen gedragingen aan te passen. Dit is bijvoorbeeld te herkennen aan dat managers minder zaken controleren, dirigeren en regelen en dit loslaten aan de medewerker. Tevens hebben managers een rol in het activeren van medewerkers volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Managers

dienen hun macht te gebruiken ten behoeve van het activeren van medewerkers door bijvoorbeeld het creëren van discussie/conflict of het aansporen van medewerkers om deel te nemen aan discussies. Volgens Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) is de activatie te herkennen aan dat medewerkers actief deelnemen aan discussies, dat medewerkers zich uitspreken ook wanneer ze het niet eens zijn, dat medewerkers de verandering (willen) dragen, en dat medewerkers nieuwe ideeën of werkwijzen zelf initiëren. Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) benoemen hierbij een paradoxale werking in leiderschapsactiviteiten. Managers dienen de (formele) macht te geven aan de medewerkers om de verandering te kunnen initiëren. Managers dienen echter tevens soms de formele macht te gebruiken om de medewerkers aan te sporen om de verandering daadwerkelijk te gaan initiëren.

Ook Burnes (2005) en Liebhart en Lorenzo (2014) komen tot eenzelfde conclusie dat emergente verandering een andere benadering van leiderschap verlangt. Volgens de literatuur, zo stellen Liebhart en Lorenzo (2014, p. 217-218), dient het uitgangspunt te worden dat leiderschap gaat draaien om het faciliteren en ondersteunen van verandering in plaats van het controleren of afdwingen van de geplande verandering. Managers dienen gedurende emergente veranderingsprocessen het tolereren van het onbekende (Stacey, Griffen & Shaw, 2002; Scharmer, 2007), emergente verandering (Kanter, 1999), en het overwinnen van angst voor het onbekende onder medewerkers te stimuleren (McKendall, 1993).

Plowman et al. (2007) benoemen tevens concrete activiteiten die een manager onderneemt in een emergente veranderingsproces. Zij schrijven dat managers zich bezig dienen te houden met het creëren en benadrukken van meningsverschillen om de huidige patronen te doorbreken, nieuwe (conflicterende) ideeën dienen aan te moedigen en dienen te acteren als een “betekenisgever” in plaats van een traditionele manager die zelf de uitkomsten bepaalt. Deze verschillende onderzoeken wijzen allen op eenzelfde nieuwe, faciliterende en discussiestimulerende rol van managers in emergente veranderprocessen.

2.4 Twee typen veranderprocessen

Zoals duidelijk is geworden in bovenstaande gepresenteerde literatuur hangt leiderschap samen met het type veranderproces. Betreft veranderprocessen is er een onderscheid tussen twee uitersten typen processen; de geplande en emergente verandering (Bamford & Forrester, 2003; By, 2005). De geplande verandering is een verandermethodiek die top-down georiënteerd is in het implementeren van veranderingen (Fernandez & Rainey, 2006; Packard et al., 2008). Deze veranderingsmethodiek vindt zijn oorsprong in het werk van Lewin (1951). Lewin (1951) veronderstelt dat verandering plaatsvindt in drie fasen. In de eerste *unfreeze* (dooien) fase staan het definiëren van de huidige organisatiestaat, het blootleggen van drijvende en tegenhoudende krachten en het bepalen van een gewenste nieuwe organisatiestaat centraal. In de tweede *move* (bewegen) fase staan het ondernemen van geplande acties, het doorvoeren van veranderingen en het betrekken van mensen centraal. Als laatste staat in de *refreeze* (opnieuw bevroren) fase het permanent vastleggen van de verandering centraal staat middels vaststellen van nieuw beleid, het belonen van successen en het vastleggen van de nieuwe standaarden centraal. Lewin (1951) omschrijft dat organisaties een nieuw stadium van evenwicht dienen te bereiken.

Dit gedachtegoed speelt in op het traditionele management denken waarbij autoriteit en een hiërarchische structuur centraal staan (Packard et al., 2008). In dergelijke processen wordt verandering gestuurd vanuit de top en opgelegd op de organisatie en zijn doelstellingen vooraf bepaald (Russ, 2008; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). De geplande verandering legt de nadruk op het begrijpen van de verschillende fasen die een organisatie achter elkaar door dient te gaan om van een ongewenste huidige situatie naar een vooraf geïdentificeerde gewenste situatie te ontwikkelen (Eldrod II & Tippett, 2002; By, 2005). Een definitie van geplande verandering is hierom:

“Het realiseren van uitkomsten die worden beoogd; als een functie van aanleiding, context en filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door het doorlopen van een traject in fasen of stappen; door communiceren en betekenisgeving; waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventie van veranderaars” (De Caluwé & Vermaak, 2002, p. 72).

Hoewel de geplande verandering en bijbehorende modellen al jarenlang gevestigd zijn in de verandermanagementliteratuur en tevens als effectief worden beschouwd (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 2004), zijn sinds de jaren 80 verschillende kritische geluiden ontstaan (Kanter, Stein, & Jick, 1992; Burnes, 1996). Zo worden vraagtekens gezet bij de gedachte dat organisaties opereren in een stabiele omgeving en kunnen veranderen van stabiele toestand naar stabiele toestand. De huidige snel veranderende omgevingen doen deze assumptie van de stabiele omgeving teniet (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 1996, 2004; Wilson, 1992). Door de nadruk te leggen op vooraf vastgestelde tijdschema's, doelstellingen en methoden worden veranderingen te afhankelijk van het management, die in vele gevallen niet alle gevolgen van dergelijke opgedragen technieken volledig doorzien (Wilson, 1992). Het laatste kritiekpunt is dat de geplande verandering ervan uitgaat dat alle stakeholders tijdens de verandering, de verandering willen doorvoeren in de organisatie. Deze assumptie negeert organisatiepolitiek en -conflicten en gaat ervanuit dat dit gemakkelijk te identificeren en op te lossen is (Burnes, 1996, 2004). De geplande benadering is de dominante benadering als het gaat om veranderingen in de publieke sector (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014).

De emergente veranderingsbenadering is een tegenreactie op deze geplande veranderingsbenadering (By, 2005). Een emergente verandering is een meer open, bottom-up manier van veranderen (By, 2005). Emergente verandering vindt zijn oorsprong vanuit de complexiteit theorieën (Cameron & Green, 2009). Organisaties zijn volgens deze theorieën complexe adaptieve systemen (Cameron & Green, 2009). Dergelijke systemen bestaan uit meerdere onderling verbonden elementen en hebben de capaciteit om te veranderen en te leren vanuit eigen ervaring (Cameron & Green, 2009). Veranderingen en leerprocessen kunnen hierom ontstaan zonder enige blauwdruk (Cameron & Green, 2009). Zelforganisatie en de mogelijkheid daartoe spelen hierbij een belangrijke rol om te kunnen veranderen en leren (Wheatley, 1999). Tactieken die bij emergente verandering worden gehanteerd, zijn het delen van macht en het mogen maken van beslissingen door lagere delen van de organisatie (Packard et al., 2008). Managers spelen hierin een rol als facilitator en zijn niet, in tegenstelling tot bij de geplande verandering, de drijvers van verandering. Deze drijvers zijn de medewerkers en de omgeving waarop constant ingespeeld dient te worden (Higgs & Rowland, 2005). Doelen worden niet voorafgaand

vastgesteld, maar komen gedurende de verandering naar boven (Higgs & Rowland, 2005; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). In de emergente verandering wordt de nadruk gelegd op dat verandering niet lineair plaatsvindt in een bepaald vooraf vastgesteld kader en tijdschema. Het is een continu en open proces van adaptie op de veranderende omstandigheden en condities door medewerkers op de werkvloer (Dunphy & Stace, 1993; Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). Een definitie van emergente verandering is *“Emergente verandering bestaat uit aanhoudende aanpassingen, bewerkingen en wijzigingen die fundamentele veranderingen doorvoeren zonder een vooropgezet plan”* (Vertaald uit: Weick, 2000, p. 237). Ook op de emergente verandertechniek is echter kritiek. Zo ontbreekt het voornamelijk aan samenhang en diversiteit aan technieken (Bamford & Forrester, 2003; Wilson, 1992) en biedt het nog geen universeel geaccepteerd alternatief voor de geplande veranderingstechniek (Bamford & Forrester, 2003; Dawson, 1994).

2.5 Samenvattend

De hoofdvraag binnen dit onderzoek richt zich op leiderschapsactiviteiten in het veranderproces richting het Ambitieplan 2025 binnen AAFM. Betreft veranderprocessen dient gekeken te worden naar de inhoud van de verandering alsmede de omgeving vanuit waar de organisatie opereert om te kijken wat voor soort veranderproces succesvol kan zijn (Armenakis & Bedeian, 1999). Verschillende onderzoekers stellen bijvoorbeeld dat een constant veranderende (contextuele) omgeving en een constant veranderende organisatie zich meer leent voor emergente verandering (Burnes & Jackson, 2011; Dunphy & Stace, 1993). Tevens is vastgesteld dat de rol van leiderschap verschilt per type veranderproces (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). In het theoretisch kader zijn verschillende leiderschapsactiviteiten benoemd die van belang zijn in de verschillende veranderprocessen, waaronder het leiderschapspectief, de rol van communicatie en de rol van het rolmodel. Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) pleiten samen met andere onderzoekers (Higgs & Rowland, 2005, 2011; Weick & Quinn, 1999; Burns, 2005; Liebhart & Lorenzo, 2014) voor veranderleiderschap en leiderschapsactiviteiten die corresponderen bij het type veranderproces zodat dit elkaar versterkt. Op basis van de gepresenteerde theorie over zowel veranderprocessen als leiderschap wordt de verwachting opgemaakt dat deze factoren een bepaalde samenhang tonen en elkaar versterken ten behoeve van het succes van deze verandering binnen het onderzoek. Deze verwachting staat centraal binnen het onderzoek naar de rol van leiderschap gedurende het veranderproces binnen AAFM richting het Ambitieplan 2025.

3 Methoden

3.1 Kwalitatief onderzoek

Gezien de theoretische verwachtingen, is dit onderzoek deels deductief van aard zijn. Daar tevens is gezocht naar nieuwe inzichten betreft de rol van leiderschap in veranderprocessen, is deze studie ook inductief van karakter. De onderzoeksvraag vraagt om een diepgaande kwalitatieve blik om erachter te komen welke rol leiderschap in de verandering binnen AAFM speelt. Een casestudieonderzoek leent zich doorgaans voor het verkrijgen van kwalitatieve diepgaande gegevens binnen één organisatie doordat er wordt gefocust op één of enkele cases (Yin, 2009). In dit onderzoek zijn meerdere dataverzamelmethode gecombineerd om de casestudie te vormen, namelijk diepte-interviews alsmede een documentanalyse. De casestudie is tevens enkelvoudig daar het één specifieke case betreft (Yin, 2009), namelijk het Ambitieplan 2025-vraagstuk voor AAFM. Het betreft daarnaast, gezien de benadering van verschillende perspectieven, een ingebedde casestudie (Yin, 2009).

3.2 Operationalisatie

In het theoretisch kader zijn de concepten als leiderschap en veranderprocessen nader gedefinieerd. Deze concepten dienen echter nader gekaderd te worden: waar is op gelet gedurende dit onderzoek? Hieronder wordt per concept een nadere toelichting gegeven.

3.2.1 Leiderschap

Voor leiderschap zijn meerdere dimensies per type veranderproces geïdentificeerd (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Tevens is gesteld dat het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) een goede weerspiegeling is van leiderschapsactiviteiten gedurende zowel een gepland als emergent veranderproces binnen de publieke sector. De verschillende dimensies die Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) beschrijven, worden ook door andere theorieën rondom leiderschap in verandermanagement gedragen (Bijvoorbeeld Kotter, 1996; Cameron & Green, 2009; Burnes, 2005; Liebhart & Lorenzo, 2014). Betreft de dimensies van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) is in het theoretisch kader nader toegelicht welke indicatoren centraal staan. Mede onderbouwd vanuit andere theorie, staan hierom de door Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) gevormde dimensies centraal binnen het onderzoek. In Tabel 3 is vastgelegd waarop gelet dient te worden volgens Van der Voet, Kuipers en Groeneveld (2014) als het gaat om het vaststellen van een bepaalde dimensie:

Tabel 3

Indicatoren Leiderschapsactiviteiten bij veranderprocessen

Dimensie	Sub-dimensie in model	Indicatoren volgens model
Leiderschapspectief	Traditioneel (gepland)	<ul style="list-style-type: none"> - Leiderschap geconcentreerd bij (top) management, dit houdt in: - De manager staat centraal in het nemen van beslissingen - De manager vult/bepaalt de inhoud aangaande de verandering in, maakt een visie - Visie geeft duidelijk richting en bevat alsmede duidelijke strategieën om tot verandering te komen - De manager geeft aan hoe en welke stappen er genomen dienen te worden om deze verandering te realiseren (directief)
	Gedistribueerd (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Delegeren verantwoordelijkheid aan teams/ een veel aantal individuen lager in de organisatie - Uitkomsten vanuit deze teams/individuen over bijv. de inhoud van de/ insteek proces van de verandering zijn bindend - Visie verandering komt tot stand in deze teams - Concretere doelen/werkwijzen verandering komen tot stand in deze teams (faciliterende rol manager) - Hangt samen met indicatoren verandering initiëren (zie tabel 2)
Rol communicatie	Benadrukken noodzaak verandering (beiden)	<ul style="list-style-type: none"> - Het zelf (door de leider) onderzoeken van markt en competitieve werkelijkheden (crisissen/mogelijkheden); - Het bediscussiëren van crisissen, potentiële crisissen of grote mogelijkheden met medewerkers; - Het creëren van discussies over de huidige competitie en potentiële toekomstige kansen en gevaren onder medewerkers; - Discussies hebben als doel het garanderen dat het huidige niveau van ontevredenheid of besef van de toekomstige bedreiging voldoende is om een verandering te initiëren.
	Reduceren ambiguïteit & identificeren/tegenhouden weerstand	<ul style="list-style-type: none"> - persoonlijk maken van de inhoud van de verandering door: in de communicatie de hogere door het management opgestelde doelen en inhoud van de verandering te vertalen voor medewerkers in wat er concreet van hun wordt verwacht en welk gedrag daarbij hoort; - Eventuele weerstand de kop in te drukken en onduidelijkheden of ambiguïteit onder medewerkers weg te nemen door het concreet communiceren van de veranderinhoud, visie en strategie via zo veel mogelijk kanalen (bijvoorbeeld intranet, nieuwsbrieven, geven van presentaties); - Benadrukken noodzaak verandering (zie boven) om weerstand weg te nemen; - Een gedeeld begrip en commitment onder de betrokkenen ontstaat jegens de verandering door bijvoorbeeld uitgebreid stil te staan bij de inhoud van de verandering en hier uitleg over te geven (informatie sturen & bijsturen medewerkers).
	Discussievoering/conflict over de verandering wordt gestimuleerd onder de juiste groep (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïteit/verschil in meningen wordt door managers aangewezen als een kans; - Creëren van conflict door meningsverschillen uit te lichten; - Bevestigen van onzekerheden van individuen - Interpretatie door individuen van de verandering staat centraal in communicatie; - Managers faciliteren discussie maar dirigeren deze discussie niet;

Rolmodel	(Senior) Management als rolmodel	<ul style="list-style-type: none"> - Het (top) management dient op één manier actief te zijn en te communiceren over de verandering - Management heeft duidelijk zich geconformeerd aan verandering en stelt inzichtelijk prioriteit aan verandering; - (lijn)Managers wijzen op/benoemen (top) managers om voorbeeldgedrag aan te tonen in allerlei communicatiemiddelen
	Medewerkers als rolmodel aanwijzen (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Gewenst gedrag vanuit medewerkers wordt geprezen (zowel door management, als medewerkers zelf) - (lijn) Managers wijzen op/benoemen medewerkers om voorbeeldgedrag aan te tonen (en niet op topmanagers) in allerlei communicatiemiddelen
Institutionaliseer nieuw leiderschapsmodel	Doorvoeren verandering op jezelf als leider (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Manager is zich zelfbewust van wat de verandering voor zichzelf betekent (andere rol: niet meer leidend, maar faciliterend) - Manager heeft zijn gedragingen aangepast naargelang de nieuwe rol (bijv. te herkennen aan minder controleren/regelen, meer loslaten aan medewerker, medewerker stimuleren dit zelf te laten doen) - Medewerkers zien deze nieuwe gedragingen ook terug bij de manager
	Activeren van organisatieleden (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - hangt samen met het creëren van discussie/conflict: managers sporen medewerkers aan - Paradoxe werking: Managers dienen enerzijds niet de verandering te leiden, maar dienen wel deels voldoende leidend te zijn om de medewerkers te activeren. Traditionele hiërarchie is dus nog steeds aanwezig. Te herkennen aan: <ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers nemen actief deel aan discussie - Medewerkers spreken zich uit ook wanneer ze het niet eens zijn - Medewerkers dragen de verandering, nemen de nieuwe verantwoordelijkheid, initiëren de nieuwe ideeën, werkwijzen etc.
Aannemen en Ontslaan "tegenstanders"	Medewerkers (gepland)	<ul style="list-style-type: none"> - ontslaan/weggaan medewerkers die symbool stonden voor oude cultuur/situatie voor verandering - promoveren/belonen medewerkers die symbool staan voor gewenst(e) gedrag/situatie - ontwikkelen assessment aannemen van medewerkers die symbool staan voor nieuwe gewenste situatie te stimuleren
	Managers (gepland)	<ul style="list-style-type: none"> - ontslaan/weggaan managers die symbool stonden voor oude cultuur/situatie voor verandering - ontwikkelen assessment/management development programma's om ontwikkeling naar/aannemen van managers die symbool staan voor nieuwe gewenste situatie te stimuleren

3.2.2 Veranderprocessen

Betreft veranderprocessen is onderscheid gemaakt tussen geplande en emergente veranderprocessen (By, 2005). De definitie van gepland veranderen is:

“Het realiseren van uitkomsten die worden beoogd; als een functie van aanleiding, context en filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door het doorlopen van een traject in fasen of stappen; door communiceren en betekenisgeving; waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventie van veranderaars” (De Caluwé en Vermaak, 2002, p. 72).

Emergent veranderen is gedefinieerd als *“aanhoudende aanpassingen, bewerkingen en wijzigingen die fundamentele veranderingen doorvoeren zonder een vooropgezet plan”* (Vertaald uit: Weick, 2000, p. 237). Emergent veranderen is een continu en open proces van adaptie op de veranderende omstandigheden en condities geïnitieerd en vormgegeven door de medewerkers (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). Voor veranderprocessen zijn hiermee twee dimensies te destilleren om te achterhalen hoe het veranderproces in elkaar steekt: de rol die de medewerker speelt, en de rol die de uitkomst/planning speelt in de verandering. Indicatoren om deze dimensies van het veranderproces te meten zijn vastgesteld op basis van het theoretisch kader. In Tabel 4 zijn deze indicatoren toegelicht.

Tabel 4

Indicatoren Procesfactor veranderprocessen

Dimensie	Sub-dimensie	Indicatoren
Rol medewerker	Opleggen verandering (gepland)	<ul style="list-style-type: none"> - Ivoren toren principe: management bepaalt voor de medewerker wat goed is - Veel top-down communicatie over de verandering, denk aan presentaties geven over hoe en waarom we gaan veranderen - Medewerkers beperkt/niet betrokken bij vormgeven verandering - Wanneer medewerkers wel betrokken zijn: vaak pas laat in het proces en alleen beperkt adviseren over de inhoud van de verandering die reeds door het management geformuleerd is. - Interventiestappen bepaalt om weerstand/ambiguitieit weg te nemen - Veranderproces wordt omschreven als top-down
	Verandering initiëren (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers vroeg betrokken in veranderproces - Niet alleen adviseren, ook zelf mede bepalen en discussiëren over de inhoud van de verandering - Aanwezigheid van verantwoordelijke projectgroepen bestaande uit allerlei medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de verandering - Veranderproces wordt omschreven als bottom-up
Rol uitkomst	Vooraf vastgesteld doel (gepland)	<ul style="list-style-type: none"> - Planning & tijdschema's vastgesteld op papier (stappenplan) - Aanwezigheid afgebakende missie, visie (op papier) - Duidelijke gewenste situatie van tevoren vastgezet - Interventies van tevoren vastgesteld om doel te bereiken
	Open, constant veranderend en gaande weg ontstaan (emergent)	<ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken bovenstaande - Aanwezigheid open en vage visie van de gewenste verandering, stip aan de horizon - Veel discussie over de vage visie: een ieder kan de visie persoonlijk maken juist door de openheid en vaagheid van de visie. - Doelen/visie veranderen constant naargelang de wensen vanuit de organisatie

3.3 Onderzoeksmethoden

3.3.1 Documentanalyse

Managers binnen AAFM hebben een AAFM-Businessplan 2020 opgesteld. Hierin staat onder andere hoe AAFM aankijkt tegen het Ambitieplan 2025 en hoe de huidige AAFM-organisatie in elkaar zit (Theunis, Cornelissen, & Heijstermann, 2020). Tevens is vertrouwelijke documentatie in het bezit van de onderzoeker aangaande het Ambitieplan 2025 opgesteld door het CvB van de Avans Hogeschool. Dit betreft een routekaart en een inhoudelijk bestand. Bovenstaande documenten zijn onderdeel van de documentanalyse binnen het onderzoek om meer informatie te verkrijgen over het veranderproces alsmede over de mogelijke gevolgen van de verandering voor de verschillende betrokkenen. Het geeft achtergrondinformatie alsmede deels antwoord op de hoe (proces), wat (content) en waarom (context en outcome) vragen aangaande de verandering.

3.3.2 Diepte-interviews

Om erachter te komen wat voor rol leiderschap in deze verandering volgens de betrokken speelt, zijn diepte-interviews afgenomen met verschillende personen binnen AAFM. Afhankelijk van het soort veranderproces is de verwachting geschetst dat er bepaalde leiderschapsactiviteiten te herkennen zullen zijn. Gegevens vanuit de interviews geven inzicht in of deze theoretische verwachtingen overeenkomen of verschillen van de praktijk. In bijlage 1 is een lijst opgenomen betreft de benaderde personen voor de interviews. Om een representatief beeld te verkrijgen vanuit de verschillende betrokkenen bij de verandering, zijn personen benaderd uit verschillende lagen vanuit de AAFM-organisatie (management, docenten per academie). Per afdeling staan twee personen op de interviewlijst. In Excel zijn per afdeling alle personeelsleden ingevoerd en is middels de functie “= RAND ()” een willekeurig nummer aan de personen gekoppeld. Vervolgens zijn de personen met de kleinste nummers uit het Excelbestand gehaald en benaderd voor een interview. Hiermee is tevens voorkomen dat de persoonlijke band die de onderzoeker heeft opgebouwd met verschillende personen uit de personeelslijst invloed uitoefent op de te interviewen personen. De interviews zijn gehouden tot het saturatiepunt (Glaser & Strauss, 1967). Volgens Kvale (1996) dragen nadere gegevens na het saturatiepunt in toenemende mate minder bij aan de reeds verzamelde informatie. De gevolgde systematiek om constant terug te grijpen naar de gegevens en te kijken welke aanvullende gegevens mogelijk nodig zijn, vindt zijn oorsprong in de grounded theory traditie van onderzoek doen (Glaser & Strauss, 1967). In deze theorie staat centraal dat de waarheid zal rijzen uit een doorlopende manier van onderzoek doen. Het is hierom ook toegestaan om te vragen naar bijvoorbeeld de perceptie van de geïnterviewden over deze waarheid. Centraal binnen deze interviews staat de kijk van de persoon richting de verandering, het soort proces en de rol van leiderschap in dit proces.

3.4 Dataverkrijging en -analysering, en validiteit en betrouwbaarheid

Door de combinatie van diepte-interviews met de documentanalyse, is een volledig beeld verkregen van het vraagstuk. Dit komt ten goede aan de interne validiteit van het onderzoek. Tevens zorgt deze informatie vanuit verschillende perspectieven gezamenlijk met de informatie uit de documentanalyse voor een betere triangulatie. De vragen in de interviewlijst zijn door de onderzoeker zelf opgesteld naargelang de theoretisch verkregen inzichten vanuit het theoretisch kader en de operationalisatie. De interviews zijn uitgevoerd middels een gestandaardiseerd interviewschema (zie bijlage 2) om de

consistentie van de verkregen gegevens te garanderen. Dit komt de betrouwbaarheid van de informatie ten goede. Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, is een heldere uitleg gegeven over het doel van het interview. De vertrouwelijkheid van het gehele rapport en de individuele interviews is besproken. Ook dit komt ten goede aan de interne validiteit van de informatie.

De gegevens vanuit de interviews zijn woordelijk getranscribeerd en gecodeerd naargelang de hoofdthema's (bijvoorbeeld proces of leiderschap) en deelthema's (bijvoorbeeld gedistribueerd leiderschap of rol van uitkomst). Het coderen begint met het open coderen van de verkregen informatie (labels hangen aan de uitgetypte tekstfragmenten), om vervolgens over te gaan op axiaal coderen (codes met elkaar vergelijken en bij elkaar horende codes samenvoegen binnen een overkoepelende code) en als laatste selectief te coderen (de binnen de categorieën gevonden data onderbrengen en op basis daarvan relaties en verbindingen leggen tussen de data).

Gezien de perceptie van medewerkers over bijvoorbeeld het proces of de (gewenste) rol van leiderschap gedurende het (toekomstige) veranderproces centraal staat, is het claimen van objectieve waarheden onmogelijk. Dit vormt een zwakte van het onderzoek. Tevens is deze case zeer beperkt betreft de externe validiteit gezien het een enkelvoudige casestudie betreft. Dit onderzoek dient echter als verdieping/verbreding op de gevonden theoretische beweringen in onder andere Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Indien de resultaten de theoretische verwachtingen bevestigen, draagt dit onderzoek bij aan de externe validiteit van de uitkomsten van bijvoorbeeld het onderzoek van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014).

4. Resultaten

In het theoretisch kader is gekeken naar hoe onderzoekers een verandering kunnen bestuderen. De resultatensectie is gevormd aan de hand van de factoren vanuit het model van Schmidt et al. (2017). Hierbij wordt een korte omschrijving gegeven van de context, content en outcome factoren. Gezien het onderzoek specifiek geïnteresseerd is in leiderschap en veranderprocessen, wordt hierover een uitgebreidere omschrijving gegeven.

4.1 De context

Binnen zowel het Ambitieplan 2025 alsmede het AAFM-businessplan 2020 is omschreven in welke veranderende externe context Avans en AAFM opereren. Centraal in deze documentatie staat de gedachte dat de wereld in constante beweging is en dit steeds sneller doet. Nieuwe ontwikkelingen en technologieën hebben een steeds snellere en duidelijkere werking op het dagelijks leven, de maatschappij, en op de arbeidsmarkt van nu en in de toekomst (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019). Mede door deze veranderingen en de veranderingen in keuzes die individuen maken, veranderen de onderwijsbehoeften van individuen. Mensen vragen hierbij naar meer zelfontplooiing, eigen keuzes maken, zelf de regie op kunnen pakken en flexibiliteit in het leerproces (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019).

AAFM heeft een vijftal teams (vier opleidingen en één bedrijfsvoeringsteam) bestaande uit in totaal rond 112 medewerkers en 2.000 studenten. AAFM heeft twee adjunct-directeuren en één directeur. Binnen AAFM staat een collectieve academievisie centraal met het volgende uitgangspunt van de academie: “Medewerkers in the lead en het management faciliterend en voorwaardenscheppend” (AAFM-Businessplan, 2020, p. 2). Dat medewerkers leidend zijn, wordt onderlegd middels de wijze waarop het businessplan is gevormd uit de onderliggende en afzonderlijke teamplannen, opgesteld door de vijf zelforganiserende teams. Hierbij is de centrale gedachte binnen AAFM: “People in the lead: betekenisvol ontdekken, verbinden en ontwikkelen” (AAFM-Businessplan, 2020, p. 2). De zelforganisatie heeft als doel om de nieuwe onderwijsmethoden en -gedachtes, waarover bijvoorbeeld het Ambitieplan 2025 spreekt, te ondersteunen en te kunnen (laten) ontwikkelen binnen de teams zelf.

AAFM heeft haar onderwijs didactisch ingericht op basis van vier pijlers (AAFM, 2020). In de ontwikkeling van de nieuwe curricula binnen de opleidingen is reeds aandacht besteed om mogelijkheden voor studenten in te bouwen om te kunnen differentiëren (Theunis, Cornelissen, & Heijstermann, 2020, p. 2). Zo kunnen studenten deels de eigen route bepalen (Bedrijfskunde, Finance & Control), zich inhoudelijk profileren op bepaalde thema's (alle opleidingen), en zelf kiezen aan welke opdrachten zij willen werken (HRM, Bedrijfskunde, Finance & Control) (Theunis, Cornelissen, & Heijstermann, 2020, p. 5). Medewerkers van AAFM zijn daarnaast ontwikkelingsgericht en binnen de academie bestaat een grote veranderingsbereidheid (AAFM-Businessplan, 2020, p. 3). Er is daarnaast een stabiele financiële positie, zicht op kwaliteit en control, en een ervaren managementteam, hetgeen het fundament vormt voor wendbaarheid en slagvaardigheid aldus het AAFM-businessplan 2020 (p. 3).

4.2 De inhoud (het Ambitieplan 2025 en AAFM-businessplan)

De inhoud van het Ambitieplan 2025 is door het CvB als volgt samengevat:

“We zetten verdere stappen richting meer keuzevrijheid voor studenten, bieden meer ruimte voor studenten om interdisciplinair samen te werken aan (duurzaamheids)vraagstukken en we werken aan nog beter onderwijs in co-creatie met het werkveld. Tot slot bieden we meer mogelijkheden aan opleidingsteams om over de grenzen van hun opleiding heen samen te werken met andere opleidingen. Dit alles ondersteunt door technologie en vooral data.” (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 2).

Het uitgangspunt luidt flexibel onderwijs in co-creatie met het werkveld (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 4). De student dient een zo'n groot mogelijke keuzevrijheid te hebben in het invullen van de opleiding naargelang persoonlijke interesses, doelen, capaciteiten en idealen. De leerroute dient mogelijkheden te hebben voor zowel verbreding als verdieping en dient tegelijkertijd ook te voldoen aan de landelijke (kwaliteits)eisen. Daarnaast dient de focus te blijven op een ontwikkeling in de lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding van de student. Zowel interdisciplinaire als multidisciplinaire vraagstukken staan hierin centraal. Hiermee is de student in staat om (maatschappelijke) vraagstukken te dragen en vanuit verschillende disciplines/perspectieven te benaderen (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 4).

Een belangrijk uitgangspunt is dat de vraagstukken relevant zijn voor zowel de maatschappij als voor kennisontwikkeling. Hierom is het van belang om in verbinding te staan met het werkveld (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 4). De rol van het werkveld gaat verder dan advies vragen, opdrachten verstrekken en stageplaatsen bieden. Het werkveld dient actief betrokken te worden in de creatie van het onderwijs.

De medewerkers zijn bepalend in het bereiken van de ambitie (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 5). De academies dienen te werken aan een inclusieve en lerende organisatie waarbij zelforganiserende teams centraal staan. De focus ligt hierbij op het creëren van een open en veilige omgeving waarin initiatief beloond wordt en verschillen worden gewaardeerd, gerespecteerd en benut. De teams vormen de basis van de organisatie en maken het mogelijk flexibel en wendbaar te zijn in het onderwijs. De grenzen tussen verschillende organisatieonderdelen vervagen, hetgeen tevens vraagt om (nieuwe vormen van) leiderschap (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 5).

Het inrichten van de organisatie alsmede het flexibele leerproces dient ondersteund te worden met behulp van technologie en data. Hierbij wordt niet alleen gericht op een geïntegreerde digitale leer-, werk- en onderzoekomgeving. Avans investeert ook in verdere digitalisering (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 5). In bijlage 3: inhoudelijke veranderingen conform het Ambitieplan 2025 staat nader uitgelegd wat de concrete maatstaven zijn. Op bepaalde facetten worden meer kaders en doelstellingen gegeven dan op andere facetten.

4.3 De rol van leiderschap

4.3.1 Het leiderschapspectief

Binnen en buiten AAFM zijn tal van veranderingen aan de gang aangaande het Ambitieplan 2025. Van bepaalde vraagstukken maakt het CvB op topniveau een groter strijdplan. Dit gebeurt in samenspraak met een projectteam, echter het CvB bepaalt hoe de plannen de organisatie in gaan. Hiervan wordt gezegd door geïnterviewde A dat dergelijke ambities en plannen niet zozeer meer een ambitie zijn, maar een meer een harde KPI. Op andere gebieden wordt echter een meer door geïnterviewde A genoemde Laissez-Faire benadering gehanteerd: *“we kijken gewoon, er gaan mensen op diverse plekken mee aan de slag en we gaan kijken wat er hoe uit voortkomt”*.

AAFM gaat op eenzelfde manier om met dergelijke vraagstukken: medewerkers hebben in het algemeen de vrijheid en kunnen zelf keuzes maken, binnen bepaalde kaders. Soms hebben medewerkers echter minder vrijheid en tasten bepaalde plannen vanuit het Ambitieplan 2025 de opgebouwde vrijheid van medewerkers aan. Managers binnen AAFM sturen in dit geval op wat het CvB wilt. Betreft verandering die opgelegd worden vanuit het CvB kijken managers binnen AAFM naar *“hoe kan je het dan als opleiding op zo'n manier invullen en inkleden dat je denkt van dit past ook bij onze medewerkers.”* (Geïnterviewde A). Het uitgangspunt binnen AAFM blijft echter dat niet wordt gezegd vanuit managers: nu moeten we interdisciplinair werken, want Avans zegt dat. Managers binnen AAFM doen er alles aan om de medewerkers zelf vrijheid en verantwoordelijkheid te kunnen geven in veranderingen. Ook binnen verschillende interviews met de medewerkers komt deze vrijheid en verantwoordelijkheid terug. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken hoe de beslissingsbevoegdheid nog verder in het team weggelegd kan worden. Dit leidt o.a. tot een grote (of te grote zo vinden sommige geïnterviewden) verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld de opleidingscommissie.

Managers maken verandering vanuit de medewerkers in bepaalde beleidsstukken vanuit Avans mogelijk door strategisch deel te nemen aan bepaalde klankbordgroepen die georganiseerd worden door het CvB. Hierin staat centraal om een wisselwerking te creëren tussen veranderingen vanuit de werkvloer, en veranderingen conform het Ambitieplan 2025 en vanuit het CvB. Geïnterviewde A zegt hierover:

“Ik zit dan in een Avans brede klankbordgroep om daar ook mee over na te denken... ik weet ook dat wij vaak opdrachten hebben die niet in tien weken kunnen worden afgerond, omdat die toch een iets andere complexiteit hebben. Ja dat zijn dan wel nog punten die breng ik in en dan probeer ik ook te kijken van hoe kunnen we die discussie daar eigenlijk... Hoe kunnen we die eigenlijk daar wat meer meenemen en naar voren brengen? En ja, en dan merk je dan ook ben ik op dat moment even diegene die zo zorgt voor wat wisselwerking daartussen”.

De invloed die managers binnen AAFM hiermee uitoefenen op veranderingen betreft het Ambitieplan 2025 speelt een belangrijke rol in het behouden van de vrijheid en verantwoordelijkheid op de werkvloer binnen AAFM betreft het doorvoeren van veranderingen volgens geïnterviewde A.

Naast deelname aan dergelijke klankbordgroepen, spelen managers binnen AAFM ook een belangrijke rol in het communiceren van ontwikkelingen die plaatsvinden vanuit de werkvloer. Managers proberen

hiermee het CvB bewust te maken van deze ontwikkelingen en invloed uit te oefenen op beleid waar dat kan en belangrijk is:

“... daar ook richting CvB even informeren van he weet dat we hier mee bezig zijn, dat dit speelt. Vervolgens haal je daar ook gewoon de landelijke pers mee. Dat zijn voorbeelden van nou... Als het goed kan en je hebt dit soort pareltjes, dan willen we ze ook echt wel laten zien.”
(Geïnterviewde A)

Ook verschillende medewerkers erkennen deze rol en noemen dit bijvoorbeeld lobbywerk richting het CvB.

4.3.2 Communicatie vanuit de leider

Noodzaak veranderen

Communicatie van de noodzaak van een verandering helpt volgens geïnterviewde A bij het veranderen. Hierover wordt geschetst dat managers beter na dienen te denken over deze verandernoodzaak binnen veranderingen van het Ambitieplan 2025:

“Wat vaak helpt bij een echt veranderkundige aanpak is dat je heel duidelijk een sense of urgency voelt van he waarom moeten of willen wij het nu anders doen. Die voel ik persoonlijk wat minder, maar denk ik de mensen ook wat minder binnen AAFM. We zijn binnen onze opleidingen een aantal jaren geleden best wel rigoureuus omgegaan, en op sommige onderdelen is dat Ambitieplan echt gewoon niet uitdagender van wat we nu doen. Dus die vraag van waarom en het creëren van een sense of urgency, dat is wel iets waar we met elkaar goed aandacht voor moeten hebben in dit verdere traject” (Geïnterviewde A).

Echter is dit niet de enige manier waarop managers binnen AAFM veranderingen op kunnen laden. Ook het enthousiast doorschemeren van bepaalde ontwikkeling, zowel vanuit Avans als vanuit het werkveld, helpen managers om zogeheten “believe” (geloof) te creëren onder medewerkers om bepaalde dingen te willen veranderen.

Rol ambiguïteit en weerstand

Betreft de rol van ambiguïteit en weerstand zijn managers binnen AAFM enerzijds bezig met het zenden van concrete informatie en het laten inzien van concrete ontwikkelingen vanuit Avans die ook voor AAFM gaan gelden. Vaak wordt dit in een Academiebrede dag gedaan waarin iedereen van de academie aanwezig is. Hierbij worden ontwikkelingen gebruikt die inzichtelijk zijn om de medewerkers hierover alvast te informeren, zodat het niet als verrassing komt wanneer dergelijke ontwikkelingen definitief worden. Medewerkers die reeds betrokken zijn geweest bij dergelijke ontwikkelingen (in bijvoorbeeld projectteams) spelen een rol in de communicatie richting de rest van de medewerkers. Zij zijn hiermee een soort ambassadeur van die specifieke verandering. Betreft een aantal vanuit de top bepaalde zaken van het Ambitieplan 2025 zijn managers binnen AAFM echter terughoudend om dit te delen. Deze veranderingen zijn nog in de maak en kunnen per week verschillen. Duidelijkheid en concreetheid vanuit het CvB zijn twee voorwaarden voor managers om veranderingen te communiceren richting de medewerkers volgens geïnterviewde A. Dit beeld ontstaat eveneens uit de interviews met medewerkers kijkend naar bijvoorbeeld de geringe kennis over het Ambitieplan 2025.

Een ander middel om de teams te sturen richting het Ambitieplan 2025 is middels de pijlers in de teamplannen. Hierin raken de veranderingen vanuit het CvB, de veranderingen die vanuit de werkvloer geïnitieerd worden. Hierover zegt geïnterviewde A:

“We willen wel zorgen dat het nieuwe ambitie plan ook echt in het DNA weer komt van de academie. ...daar werkten we afgelopen jaar met vier pijlers voor de team... Nou die vier gaan we nu richting de vier pijlers van het nieuwe Ambitieplan ombouwen. Dat eigenlijk de teams daar hun plannen op kunnen richten en op die manier helpt dat eigenlijk gewoon om die structuur, zoals die vanuit Avans nu min of meer wordt gesteld, om die ook echt door te stromen richting de teams”.

In deze teamplannen zit echter ook een grote vrijheid voor de teams om zelf keuzes en beslissingen te maken. De teams bepalen zelf hoe ze willen en kunnen inhaken met de eigen gestarte veranderingen/ontwikkelingen op dergelijke vanuit de top bepaalde pijlers.

Anderzijds zijn managers binnen AAFM constant bezig met het creëren/faciliteren van ruimte zodat teams de toekomst zelf kunnen bediscussiëren en vormgeven. Ook daarin zijn academiedagen leidend, echter met een andere insteek dan diegene die eerder geschetst zijn. Deze dagen gaan middels een open vorm waarin medewerkers met elkaar bepalen welke onderwerpen besproken worden. Hierbij staan vragen centraal als “Waar zit de energie?” of “Wat leeft er?”. Dit heeft als doel om met elkaar te mogen dromen en inspireren.

Vanuit dergelijke dagen en mogelijke andere discussies ontstaan initiatieven om met bepaalde zaken aan de slag te gaan vanuit de medewerkers. Hierin spelen managers binnen AAFM een informatie gevende/faciliterende rol volgens geïnterviewde A. De medewerkers kunnen op basis van de persoonlijke passies en talenten zelf aangeven wat ze willen doen en waarover ze willen meedenken. Ook kunnen managers medewerkers prikkelen door bepaalde informatie te geven, of middels de inhuur van derden om de medewerkers te assisteren in dergelijke discussies. Vanuit deze proeftuintjes ontstaan allerlei veranderingen vanuit medewerkers, gedragen door medewerkers en uitgevoerd door medewerkers. Dit met als uitgangspunt om ermee te experimenteren, om ervaring door de medewerkers ermee op te doen en te ondervinden wat wel of niet werkt.

Heidagen waarin de teams individueel aan de slag gaan spelen tevens een belangrijke rol. Deze worden ook door de teams zelf georganiseerd en managers zijn hierbij afwisselend aanwezig als extra deelnemer/discussievoerder. Concrete ideeën en ontwikkelingen vanuit academiedagen of andere initiatieven vanuit medewerkers staan op deze heidagen centraal met als doel deze te concretiseren binnen de teams. Het bovenstaande beeld betreft het ruimte geven, laten gaan en experimenteren en faciliteren/informereren (ten behoeve) van initiatieven van medewerkers wordt bevestigd in vrijwel alle interviews met de medewerkers. Ook het stimuleren/uitlichten van (afwijkende) meningen vanuit medewerkers is een rol van de manager binnen AAFM die door diverse medewerkers omschreven wordt.

4.3.3 Rolmodel

Zoals beschreven, gebruiken managers binnen AAFM veranderingen vanuit de werkvloer richting het CvB om invloed uit te oefenen op beleidsstukken vanuit het Ambitieplan 2025. Hierin staan de medewerkers vanuit AAFM die dergelijke veranderingen initiëren centraal. De medewerkers worden, zo blijkt uit diverse interviews, ook geprezen door het CvB.

Ook managers zelf sturen op bepaald gewenst gedrag vanuit de medewerkers middels het prijzen en/of aanmoedigen van gedrag van medewerkers en het meedenken met de medewerkers wat ze nodig hebben:

“We proberen ook echt aan te moedigen dat er innovatieve dingen... daarvan zullen we echt altijd zeggen van ga het maar doen. Wat heb je nodig? Hoe kunnen we het ondersteunen? Dus ook daarin echt die ruimte bieden voor innovatie.” (Geïnterviewde A)

Naast het aanmoedigen van medewerkers in ontwikkelingen met een positief resultaat, spelen managers binnen AAFM ook een rol in het aanmoedigen van initiatieven van medewerkers bij negatieve resultaten stelt geïnterviewde A: *“En ook als het dan niet goed gaat. Vervolgens niet zeggen van ho maar dat is slecht... nee gewoon echt met elkaar kijken van wat kunnen we daarvan leren...”*

4.3.4 Aannemen en ontslaan “tegenstanders”

Betreft het aannemen en ontslaan van “tegenstanders” zijn geen gegevens te vinden dat managers binnen AAFM een expliciete rol hierin spelen. Uit interviews komt naar voren dat bepaalde medewerkers de organisaties hebben verlaten als gevolg van de nieuwe manier van werken binnen AAFM. Zowel managers als verschillende medewerkers erkennen dat bepaalde typen mensen door de heersende “can-do” mentaliteit kunnen ondersneeuwen. Ook schetsen diverse interviews dat sommige medewerkers stappen dienen te maken in het constant kunnen en willen “doorveranderen”. Managers hebben volgens diverse interviews een rol in het activeren van deze medewerkers die meer sturing nodig hebben om deze stap naar het zelf kunnen en willen initiëren van veranderingen/ontwikkelingen te maken.

Tevens is te halen uit diverse interviews dat de persoonlijkheid van de manager deels uitmaakt voor de stijl van leidinggeven. Het principe dat medewerkers veel zelf mogen doen/beslissen blijft echter wel gehanteerd na de managementwissel. Het volgende wordt hierover bijvoorbeeld gesteld:

“De directeur is iets meer gericht op de financiën en de manier van aanpak in termen van Lumina Sparks wat meer blauw. Dus wat meer gestructureerd, meer objectiveren, onderbouwen. Maar aan de andere kant heeft hij enorm veel meegekregen van hoe wij het hebben neergezet, heeft hij alles met de oud-directeur mee kunnen optrekken, dus ik merk geen verschil in de aanpak rondom dit soort dingen.” (Geïnterviewde G).

4.3.5 Institutionaliseren nieuw leiderschapsmodel

Managers binnen AAFM zijn zich bewust van de dubbelrol die ze spelen. Enerzijds moedigen ze verandering vanuit de medewerkers aan. Anderzijds trappen managers binnen AAFM soms op de rem betreft bepaalde ontwikkelingen. Ze zeggen hierover dat het team zelfsturend is binnen bepaalde kaders.

Betreft de rol van het aanmoedigen van veranderingen vanuit de medewerkers, zijn managers binnen AAFM zich bewust dat ze niet de regie zelf moeten hebben. Managers spelen vooral een rol in het doorgeven van bepaalde informatiestukken om discussie onder medewerkers op gang te brengen en/of te stimuleren. Ook betreft bijvoorbeeld de academiedagen en heidagen spelen managers geen rol in de regie. Medewerkers kiezen zelf waar ze wat en hoe willen doen. Managers binnen AAFM hebben een belangrijke rol in het aanvoelen en het in verbinding staan met de medewerkers. Hiermee kunnen ze bepalen wat handig is om qua onderwerp te agenderen tijdens bijvoorbeeld academiedagen of tijdens het geven van informatie om discussie te stimuleren volgens geïnterviewde A:

“Ik denk dat wij proberen eigenlijk ook wel aan te voelen van wat speelt er nu onder medewerkers, wat is qua timing.. Wat past ook om vanuit daar ook te kijken van wat is dan een handig onderwerp om te agenderen? ... Dat voelen van ja.. Wat speelt er bij medewerkers en daarop acteren”.

Managers binnen AAFM dienen sommige medewerkers te sturen om bepaald gedrag naar boven te halen. Een voorbeeld hiervan is het sturen met de vier pijlers waarover eerder is gesproken. Ook gedurende bijvoorbeeld samenwerkingen met andere academies waar een ander begrip heerst over bepaalde kernbegrippen, spelen managers binnen AAFM een rol in het vasthouden van één gedachtegoed binnen AAFM. Zo wordt bijvoorbeeld gesteld als het gaat om een verschil in visie tussen academies betreft de urenregistratie door geïnterviewde A:

“ja, dat merk je wel van oeh daar zitten nog wel cultuurverschillen. En daar komen wij dan ook wel vaak om de hoek kijken om te zeggen tegen medewerkers die daar tegenaan lopen van nou prima, geef gewoon aan dat wij het op deze manier regelen, dat we werken vanuit de taken... En op die manier ook bij de andere kanten zorgen dat daar wat verandering in komt”.

Managers doen dit ook om verandering op die andere academie te stimuleren door inzicht te geven in de beweegredenen achter bepaalde ontwikkelingen binnen AAFM.

Naast het aanpassen van het eigen gedrag en het aanmoedigen/stimuleren van bepaald gedrag van de medewerkers, hebben managers ook de mogelijkheid om op andere manieren bepaald gedrag te stimuleren. Managers hebben bepaalde bestaande systemen en/of structuren die bepaald gedrag in de weg zitten aangepast. Zo hebben bijvoorbeeld de teams een eigen teambudget die ze kunnen inzetten voor bijvoorbeeld de inhuur van derden of het organiseren van bepaalde heidagen en hoeven medewerkers zich niet meer druk te maken over de urenverantwoording. Medewerkers kunnen hierdoor aan de slag gaan met veranderingen wanneer zij dat kunnen en willen.

Echter stimuleren managers binnen AAFM niet altijd de initiatie van verandering vanuit de werkvloer. Soms dienen ze op de rem te drukken wanneer het te druk is om mensen te beschermen of om de focus op bepaalde op dat moment belangrijkere punten te kunnen vestigen door het team volgens geïnterviewde A:

“De toko moet ook gewoon worden gedraaid en daar de balans mee, dat gesprek voeren we steeds meer van is die balans goed nu tussen ontwikkeling/veranderingen en de dagelijkse praktijk. Maar soms is het ook even goed om terug te schakelen en te vragen naar bijvoorbeeld alternatieven die volgens het team dan goed zouden kunnen werken.”

Deze dubbelrol van managers, wordt als lastig ervaren door verschillende medewerkers blijkt uit de interviews. Zo worden bijvoorbeeld vraagtekens gezet bij waar de zelforganisatie ophoudt en over de besluitvorming: waar mag het team zelf over beslissen en waar juist minder. Soms heerst het gevoel dat het team/individu tegengehouden wordt, hetgeen als verwarrend, onduidelijk en ongewenst ervaren wordt.

4.4 De veranderprocessen

4.4.1 Veranderprocessen gezien vanuit het CvB

Ten behoeve van de uitvoering en implementatie van het Ambitieplan 2025, heeft het CvB een Routekaart ontwikkeld waarin wordt toegelicht hoe de implementatie gaat plaatsvinden. In het algemeen stelt de routekaart een aantal kaders. Zo schrijft het CvB dat de Ambitie 2025 wordt uitgevoerd aan de hand van een compact en doelgericht implementatieplan (Routekaart ambitie 2025, 2019, p. 1). Hiermee wilt Avans een collectief overzicht, samenhang en een planning op hoofdlijnen realiseren. De routekaart schetst daarnaast hoofdlijnen van de algemene implementatie. De uitwerking en implementatie van de verschillende thema's (bouwblokken) van de ambitie is elders belegd.

De implementatie van Ambitie 2025 is een iteratief proces volgens het CvB. Er zijn drie uitgangspunten voor de implementatie geformuleerd (Routekaart ambitie 2025, 2019, p. 1):

1. Ambitie 2025 is een richting. Het CvB schetst een stip op de horizon en biedt ruimte en vertrouwen aan de academies, opleidingen en medewerkers om daar zelf invulling aan te geven. Alleen wanneer collectieve afspraken cruciaal zijn, wordt gezamenlijk beleid geschreven. Het CvB gaat niet regisseren waar het niet hoeft.
2. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de staande organisatie. Bij de implementatie worden mijlpalen benoemd die onderdeel worden van de P&C-cyclus en KiB (Kwaliteit in Beweging). Onderlinge afstemming vindt plaats via cirkeldagen en managementconferenties en met medezeggenschap. Zo kan bijgestuurd worden waar dat nodig is. De kaders betreffende verandering worden gezamenlijk ontwikkeld, de implementatie en sturing daarop is een collectieve verantwoordelijkheid.
3. Deze ambitie stelt Avans voor een flinke veranderopgave volgens het CvB. Dat vraagt dat elke medewerker weet wat het doel is, welke ruimte en verantwoordelijkheden eenieder heeft, wat de gezamenlijke afspraken zijn en wat de voortgang en eventuele wijzigingen zijn. Verandercommunicatie is een continu onderdeel van de implementatiestrategie.

In de eerdere hoofdstukken is reeds toegelicht welke vier blokken hierbij betrokken zijn. De regie per bouwblok is op verschillende plaatsen in de organisatie belegd volgens het CvB. De hoofdlijn vanuit de implementatieplannen en het tijdspad die hierbij ontstaan, neemt de strategische staf van het CvB op in een algeheel implementatieplan. Per blok is vervolgens een korte toelichting gegeven over het wat en hoe. Een voorbeeld hiervan is opgenomen in Tabel 5.

Tabel 5

Voorbeeld implementatieplan

GLOBALE OPZET IMPLEMENTATIEPLANNEN EN TIJDPAD ⁵						
	Korte toelichting ⁶	Dec. 19	P1 2020	P2 2020	P3 2020	Aandachtspunten
Onderwijs, de student bepaalt zijn route	Onderwijsmodel Ontwikkeling van een onderwijsmodel, inclusief een voorstel voor de wijze waarop dit wordt geïmplementeerd binnen de opleidingen. Hoe we ertoe komen: <ul style="list-style-type: none">• Iemand aanwijzen die hier verantwoordelijk voor is, expertise bij elkaar brengt, zorgt voor draagvlak (waaronder advies van de cirkel onderwijs, Avansbrede communicatie, instemming AMR en besluit CvB).• Een helder tijdspad, met daarin de beschrijving van de eerste stap én de doorontwikkeling naar verdergaande flexibilisering, inclusief een uitwerking van wat opleidingen nodig hebben om dit te realiseren.				September ter besluitvorming (CvB, AMR)	Afstemming met onderzoeks- en valorisatievisie. Afstemming professionalisering. Relatie met businessplannen van academies.

Herdruckt van "Routekaart ambitie 2025" door P. Rupp, D. Zijderveld & J. Ravensbergen, 2019, p. 2.

Naast deze toelichtingen staan de opgestelde kaders centraal die in hoofdstuk 4.2 omschreven staan. Per kader is neergezet waar aan de ene kant de gezamenlijkheid binnen Avans ligt en aan de andere kant waar vrijheid ligt voor de onderwijsteams (Routekaart ambitie 2025, 2019, p. 3).

4.4.2 Veranderprocessen gezien vanuit het Businessplan 2020

AAFM heeft een aantal stappen omschreven in het Businessplan 2020 om richting de Ambitie 2025 te bewegen (Theunis, Cornelissen, & Heijstermann, 2020, p. 4). Het businessplan is vastgesteld uit de verschillende teamplannen. AAFM werkt vanuit vier pijlers om de academie aan te sturen: onderwijsvernieuwing- en verbetering, duurzaamheid en onderzoek, partnership met stakeholders en teamontwikkeling en kernwaarden. Deze vier pijlers zijn afgestemd met het Ambitieplan 2025 en vormen de kapstok naargelang de teams zelf de verschillende teamplannen opstellen.

Per pijler zijn doelstellingen gemaakt enerzijds gericht op de realisatie van het Ambitieplan 2020, en anderzijds gericht op het Ambitieplan 2025. Elke doelstelling heeft een uitleg betreft waarom het is opgesteld, door wie het gedragen wordt en wat het verwachte resultaat is. De opleidingen zijn zelf voornamelijk verantwoordelijk voor het vormgeven, experimenteren of uitvoeren van de doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is doelstelling A onder pijler 1 “Meer differentiatiemogelijkheden voor studenten” (Theunis, Cornelissen, & Heijstermann, 2020, p. 5). Hierin is gesteld dat reeds veel differentiatiemogelijkheden aanwezig zijn binnen het curriculum. Studenten willen echter meer differentiatie op het gebied van professionele en persoonlijke ontwikkeling, het volgen van onderwijseenheden bij andere opleidingen en het differentiëren binnen groepsopdrachten. Voor 2020 start AAFM daarom een aantal experimenten met andere differentiatievormen, ook vooruitlopend op de modulaire curricula die ze gaan ontwikkelen. Het verwachte resultaat is dat iedere opleiding in 2020 nieuwe initiatieven op het gebied van differentiatie heeft opgenomen in het curriculum en gereflecteerd heeft wat wel en niet werkt. Binnen deze doelstelling wordt vanuit AAFM gefocust op het kunnen experimenteren, ontwikkelen, uitvoeren of ondervinden door de medewerkers/teams zelf. De concrete inhoudelijke ontwikkeling worden vervolgens naar boven gekoppeld aan het Ambitieplan 2025 zo blijkt uit de omschrijving van de doelstellingen.

4.4.3 Veranderprocessen gezien vanuit de verschillende academies

Finance & Control

De geïnterviewden geven beiden aan het Ambitieplan 2025 niet (grondig) te kennen. Geïnterviewde B geeft aan dat de keuzevrijheid in het curriculum een centraal begrip is. Ook benoemen ze kort de modulaire opbouw en vergrote samenwerking tussen academies en het werkveld. Het Ambitieplan zelf speelt volgens geïnterviewde C voornamelijk een inspirerende en prikkelende rol door een open en ambitieus doel voor de Hogeschool voor te houden:

“Maar ik denk wel dat het ontzettend mooi is dat je... door die deels vage ambitie neer te zetten, dat je het makkelijker voor elkaar krijgt om een verandering voor elkaar te krijgen bij ons. Als je niet ambitieus bent en maar hele kleine stapjes neer zou zetten en alles heel specifiek uit gepland is, dan vraag ik mij af of je überhaupt de boel in beweging gaat krijgen bij ons.”

Volgens de geïnterviewden is het belangrijk dat het doel op deze manier nog steeds open staat voor de eigen interpretatie. Aangaande het proces geven de geïnterviewden aan dat de medewerkers zelf kleine

stappen maken. Het Ambitieplan wordt hierin deels aangehaald als een extra inspiratiebron om te bepalen hoe bijvoorbeeld de toekomst in het team eruit gaat zien volgens de medewerkers. Het Fit for the Future project is bijvoorbeeld opgestart vanuit de docenten. De docenten denken hierin na over wat het team nodig heeft om richting de toekomst te kunnen en willen bewegen. In dergelijke stappen wordt geen expliciete koppeling gemaakt met het Ambitieplan 2025. Veranderingen worden gemaakt vanuit het eigen bewustzijn van het team aldus de geïnterviewden. In veranderingen rondom bijvoorbeeld teamontwikkeling of curriculumhervorming staat het constant reflecteren en aanpassen door de medewerkers centraal.

De geïnterviewden omschrijven dat teamdagen een grote rol spelen in het bepalen van de langetermijnvisie en strategie van de opleiding. In dergelijke teamdagen wordt samenwerking gecreëerd en dienen mensen het achterste van de tong te laten zien. Ook krijgen veranderingen op teamdagen betekenis gezien op deze dagen uitgebreid erbij stil gestaan kan worden middels diepgaande gesprekken en discussies. Wel wordt hierover gezegd dat de discussie op inhoud geprefereerd wordt over een discussie over het proces door geïnterviewde C: *“Veilig om bij de inhoud te blijven is het, en als je het over het proces gaat hebben en elkaar over dingen gaat aanspreken, dan is dat minder veilig.”*. Een Ambitieplan kan daarbij als extra input gebruikt worden om tijdens dergelijke teamdagen het team te prikkelen, afhankelijk van de stappen die het team reeds neemt of ondernomen heeft. Ook kan de Ambitie als nadere kaderingen worden gebruikt door de medewerkers om richting te geven aan discussies. Volgens de geïnterviewden spelen medewerkers een belangrijke rol in het organiseren, initiëren of reflecteren en bijsturen op projecten en hiermee verandering. Dit heeft als achtergrond dat twee à drie jaar geleden een cultuur is gecreëerd waarbij verantwoordelijkheden steeds meer bij het team zijn neergelegd. De termen zelforganisatie en zelfsturend worden benoemd als concrete middelen en oorzaken waardoor het voelt dat verandering door het team zelf voornamelijk gedragen wordt. Medewerkers ondervinden een stimulans om zelf veranderingen te initiëren en te experimenteren vanuit het management.

Het zelfsturende karakter in veranderingen is niet bij iedereen even succesvol. De ene medewerker is immers meer afwachtend dan de ander volgens geïnterviewde B. Ook wordt een behoefte benoemd aan een structuur in dergelijke processen voor bepaalde personen. De medewerkers hebben bijvoorbeeld ondervonden dat beslissingen nemen en opvolgen met het gehele team niet altijd wenselijk is. Hierom hebben medewerkers onderling besloten dat bepaalde rollen in het team bepaalde bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben om veranderingen door te voeren/te initiëren. Dit is tevens doorgevoerd omdat de opvolging van gemaakte afspraken tijdens teamdagen gering was vanwege de dagelijkse gang van zaken die leidend is voor velen.

Een belangrijke andere rol om te benadrukken in veranderprocessen, is de rol die derden spelen. Zo kunnen extern ingehuurde partijen tijdens bijvoorbeeld teamdagen het team ondersteunen in bepaalde ontwikkeling. Ook kunnen derden als het werkveld en studenten op een hele andere manier betrokken zijn en bijvoorbeeld onderdeel zijn van discussies over bepaalde verandering. Zo wordt het Raad van Advies benoemd als belangrijke partij in curriculumontwikkeling en maken studenten deel uit van bijvoorbeeld de onderwijscommissie. Deze rol blijft echter vrij beperkt tot voornamelijk een adviserende

rol. Volgens een geïnterviewde kan deze rol van derden ook terugkomen in het ontwikkelen van bijvoorbeeld het curriculum, zeker ook kijkend naar het Ambitieplan 2025.

Beide geïnterviewden geven betreft de toekomst aan dat opleidingen meer zouden kunnen doen over de opleidingen of mogelijk zelfs academies heen als het gaat om het bewegen richting het Ambitieplan 2025. Hierbij dienen niet alleen de zogeheten “early adapters” (mensen die snel inspelen op verandering) een rol te spelen, maar ook de mensen die beren op de weg zien. Daarin spelen zowel het team die daarin de leiding kan nemen alsmede managers een rol die dergelijke academiebrede projecten/dagen kunnen faciliteren.

Accountancy

Bij Accountancy is één geïnterviewde helemaal niet bekend met het Ambitieplan 2025. De ander benoemt voornamelijk de aspecten betreft zelforganisatie en het inbouwen van meer keuzevrijheid voor studenten. De geïnterviewden beschrijven dat het Ambitieplan vooral een rol speelt voor de onderwijscommissie en in de curriculumontwikkeling. Het Ambitieplan geeft een kader, naast andere landelijke kaders. Vanuit deze kaders kan het team geprikkeld worden om bepaalde ontwikkelingen in te gaan zetten volgens geïnterviewde E: “...we zouden gaan kijken van wat betekent het dan voor onze opleiding, en wat betekent het voor het huidige curriculum. Dus dergelijke ambities worden geraadpleegd en kunnen aan de basis staan voor bepaalde ontwikkelingen die wij inzetten.” Geïnterviewde E legt de nadruk echter op dat het Ambitieplan 2025 niet leidend is en uitgevoerd moet worden. Het is ter informatieverstrekking en ten behoeve van het hebben van een discussie over wat het team ervan vindt. Het van onderuit invoegen op dergelijke plannen vanuit de top van Avans wordt hierbij benadrukt.

Bij Accountancy wordt een divers beeld omschreven als het gaat om veranderingen. Enerzijds wordt omschreven dat zelfsturing de reden is waarom veranderingen op dit moment door het team voornamelijk gedragen worden. Het proces naar deze zelfsturing is volgens geïnterviewde E natuurlijk verlopen waarin steeds meer verantwoordelijkheid gegeven werd aan het team. Vanuit de verkregen ruimte, ontstond een gevoel bij het team dat meer opgepakt kon worden betreft het bedenken en organiseren van ontwikkelingen/veranderingen. Dergelijke zelforganisatie heeft tevens als gevolg gehad dat een aantal medewerkers die niet pasten bij deze manier van werken, de organisatie hebben verlaten.

Anderzijds wordt een beeld geschetst dat deze zelforganisatie zich voornamelijk toespitst op het operationele/onderwijskundige vlak, waar het strategische/beleidsmatige vlak ergens centraal wordt geplaatst buiten de invloedssfeer van het team door geïnterviewde D:

“Dat is een beetje de rare spagaat waar we nu in zitten. Dat dingen met beleid en dingen die met strategie te maken hebben, op een of andere manier gewoon toch wel gecentraliseerd vastgesteld worden. Maar dat de operationele kant van de organisatie eigenlijk een soort omgekeerde piramide is... die draait gewoon ja echt omgekeerd”.

Als oorzaak wordt de zelfsturing op uitvoerend vlak gesteld. Onderlinge discussie vindt te weinig plaats vanwege de grote individuele vrijheid en de geringe tijd ontstaan door de zelfsturing. Dit geldt zowel voor Accountancy als tussen opleidingen onderling.

In de veranderingen die spelen, speelt zelforganisatie een grote rol. Een voorbeeld hiervan is dat het team in het kader van de nieuwe rol die het wil aannemen als coach in plaats van docent, een aantal heidagen heeft georganiseerd om het over deze rol te hebben. In dergelijke veranderingen rondom teamontwikkeling of curriculumhervorming staat het constant reflecteren en aanpassen door de medewerkers centraal volgens de geïnterviewden. Hierbij spelen ook externe partijen een rol die ingehuurd kunnen worden met het vrij besteedbare teambudget. Dergelijke externe partijen helpen het team met het scherpstellen van bepaalde begrippen en het begeleiden van dergelijke heidagen om met het team tot nieuwe inzichten te komen volgens geïnterviewde E. Ook voor het vormen van het eigen teamplan wordt geschetst dat het team een grote rol en verantwoordelijkheid heeft om het in te vullen volgens geïnterviewde D:

“Noujaah er ligt een soort format hoe het teamplan eruit kan komen te zien... Maar wat je eigenlijk gewoon ziet is we pakken gewoon de oude erbij, en dat herschrijven wij tot een document waarvan wij denken dat hoe het het jaar erop zou moeten.”.

Betreft de kleinere veranderingen, is de bevoegdheid om bepaalde beslissingen te nemen gelegd bij een groep die bestaat uit medewerkers die zich vrijwillig willen verdiepen op dat onderwerp volgens geïnterviewde E:

“Dat hebben we namelijk in ons team afgesproken van als er een subgroepje iets onderzoekt, dan wordt het gedeeld met het team maar dan moet je ook het vertrouwen geven aan zo'n subgroep dat zij het goed hebben uitgezocht en dat we het dan om die manier kunnen gaan doen en proberen.”.

Na zo'n dergelijke proefperiode wordt een evaluatie door het team gehouden betreft dit onderwerp. Hieruit worden vervolgens beslissingen genomen tot verdere verandering of het aanhouden van de huidige aanpak.

De geïnterviewden stellen dat de nieuwe rol die medewerkers spelen als lastig wordt ervaren. Zo wordt er een vraag gesteld over hoever de zelforganisatie reikt. De manier waarop de zelforganisatie is ontstaan (natuurlijk proces) is nog aan de gang volgens geïnterviewde E: *“We zijn nu gewoon heel erg aan het pionieren... maar hebben nog steeds wat moeite met waar ligt nu de grens met zelf keuzes maken en beslissingen nemen, en wanneer iets aan het management voorleggen etc.”.* Ook wordt gesteld dat concepten die een belangrijke rol spelen binnen AAFM zoals de zelforganisatie, door de teams individueel gevormd worden. Deze concepten kunnen hierom per team verschillen, ondanks enkele gezamenlijke bijeenkomsten om deze verschillen te stroomlijnen volgens geïnterviewde D. Verder wordt aangehaald dat de huidige grote rol die medewerkers spelen in het ontwikkelen en initiëren van verandering op voornamelijk onderwijskundig vlak, behouden moet blijven. Het is echter wenselijk om deze rol verder uit te breiden zodat ook op strategisch/beleidsmatig vlak de medewerker een (nog) grotere rol kan spelen volgens geïnterviewde D.

Bedrijfskunde

Ook bij bedrijfskunde wordt het Ambitieplan 2025 op hoofdlijnen omschreven. Bepaalde aspecten die van belang zijn, zijn volgens geïnterviewde F flexibiliteit en vraag gestuurd geven van het onderwijs, en multidisciplinariteit. Ook wordt geschetst dat het Ambitieplan 2025 een kadering betreft in de ontwikkeling die het team zelf wilt doormaken. Naast het Ambitieplan spelen ook andere (landelijke) kaders daarin een rol. Over dergelijke kaders wordt gezegd dat de rol niet direct bepalend is volgens geïnterviewde F. Het werkt vooral als een stip op de horizon en ter inspiratie.

De basis wordt gelegd vanuit dat het team zelf-organiserend is geworden. Binnen deze verandering is constant gezocht volgens geïnterviewde F naar: *“goh wat betekent dit nou voor ons team, wat zijn de richtlijnen, wat zijn de kaders en die waren er eigenlijk niet.”*. Medewerkers ondervinden een stimulans om zelf veranderingen te initiëren en te experimenteren vanuit deze zelforganisatie. Hierbij heerst het geloof in de eigen kunnen van de medewerker waarbij een manager niet meer allerlei opdrachten hoeft aan te geven. Daarnaast wordt aangegeven dat veranderingen nu vanuit het eigen bewustzijn worden gemaakt door het team. In veranderingen geïnitieerd vanuit de teams, staat het constant reflecteren en aanpassen door de medewerkers centraal volgens geïnterviewde F. De samenstelling van teams om bepaalde veranderingen te initiëren/dragen gebeurt op vrijwillige basis. Het bijzondere is dat naast de vrijwillige basis, de teamsamenstelling ook op basis van Lumina testen (persoonlijkheidstesten) bepaald wordt. Het bij elkaar zetten van verschillende typen mensen draagt bij aan het succes van projecten.

Naast alle veranderingen die vanuit het team opgestart en gedragen worden, spelen ook team/heidagen een grote rol in het bepalen van de langetermijnvisie en strategie van de opleiding. Belangrijk om hierbij te benadrukken is dat een Ambitieplan 2025 een rol speelt en onderwerp van gesprek kan zijn tijdens dergelijke team/heidagen. Het is echter niet leidend voor wat het team doet/ontwikkelt volgens geïnterviewde F: *“Zo’n ambitie is dan onderwerp van gesprek en dan proberen wij vanuit die ambitie aan te haken betreft de zaken waar wij concreet het over hebben en die wij zelf ontwikkeld hebben.”* Tijdens dergelijke dagen, en tijdens andere samenwerkingsinitiatieven, spelen derden een belangrijke rol. Tijdens de verandering naar zelforganisatie zijn externen ingehuurd om los te kunnen komen van de eigen dagelijkse gang en kijk.

Bij geïnterviewde F heerst een tevreden gevoel als het gaat om de hierboven omschreven procesgang van veranderingen binnen het team. Wel wordt omschreven betreft de toekomst dat opleidingen/medewerkers meer kunnen doen over de opleidingen of academies heen als het gaat om het bewegen richting het Ambitieplan 2025. Hierbij wordt aangehaald dat een medewerker zowel inhoudelijk als procesmatig multidisciplinair ingezet zou kunnen en willen worden. Tegelijkertijd speelt ook een gevoel van het willen behoren bij een thuisplaat. Dit is volgens de geïnterviewde zowel voor het management als voor de medewerkers een uitdaging.

HRM

De geïnterviewden geven beiden aan het Ambitieplan 2025 niet (uitgebreid) te kennen. Onderwerpen als zelforganisatie, multidisciplinariteit en co-creatie met het werkveld worden aangehaald. Het Ambitieplan dient voor HRM als extra inhoudelijke kader om naar te kijken. Echter geven beiden geïnterviewden aan het Ambitieplan niet te zien als initiator van bepaalde ontwikkelingen of veranderingen. Binnen HRM wordt door geïnterviewde G gesteld dat veranderingen vanuit het team plaatsvinden, of dit nu gaat om onderwijskundige of teamontwikkelingen:

“...wij hebben niet gezegd van we kijken wat voor plan er is in de markt, dus bijvoorbeeld het High Impact Plan of zoiets Ambitieplan, en we gaan onze opleiding daar op inrichten. Wij doen het net andersom. Vanuit het eigen gevoel en eigen wil”.

Vervolgens worden dergelijke ontwikkelingen gekoppeld naar boven aan bijvoorbeeld het Ambitieplan. De reden dat het Ambitieplan niet bekend is, ligt volgens geïnterviewde H in het verlengde van dat het team zelf ontwikkelingen en veranderingen reeds initieert passend bij het Ambitieplan. De noodzaak ontbreekt hierom bij geïnterviewde H om het Ambitieplan te lezen.

De manier waarop de opleiding bezig is met het ontwikkelen en veranderen, ligt in het verlengde van de manier waarop het team zichzelf organiseert. De termen zelforganisatie en zelfsturend worden benoemd als concrete middelen en oorzaken waardoor op dit moment verandering door het team zelf voornamelijk gedragen wordt. Medewerkers ondervinden een stimulans om zelf veranderingen te initiëren en te experimenteren. Een aantal jaar terug werd door verschillende medewerkers gezegd dat de manier van aansturing niet werkte bij de manier waarop docenten bezig wilden zijn met het ontwikkelen van het nieuwe curriculum. Teamleden mochten vervolgens onderling gaan beslissen waar en hoe ze ingezet wilden worden in het curriculum. Vanuit de ruimte en stimulans die het management constant gaf, ontstond volgens geïnterviewde H een spiraal naar boven met een gevoel van trots en verantwoording. De ontstane zelforganisatie speelt een belangrijke rol in de reden waarom de teamleden zelf veranderingen willen en kunnen initiëren.

Naast alle veranderingen en ontwikkeling die vanuit het team opgestart worden, spelen ook team/heidagen een grote rol in het bepalen van de langetermijnvisie en strategie van de opleiding. Veranderingen krijgen op dergelijke teamdagen betekenis gezien op deze dagen uitgebreid stil gestaan kan worden bij dergelijke veranderingen. Diepgaande gesprekken en discussies onder medewerkers staan hierin centraal. Deze dagen worden door geïnterviewde H getypeerd als hét middel voor verandering. AAFM hanteert dergelijke dagen om docenten en niet onderwijspersoneel met elkaar dingen te laten ervaren en beleven. Er is ruimte voor workshops en ook worden externen naar binnen gehaald om over bepaalde dingen te vertellen/prikkelen. Deze workshops worden daarnaast gegeven door docenten waar andere docenten dan vrijwillig aan kunnen deelnemen. Belangrijk om te benadrukken is dat deze dagen niet in het teken staan van het moeten volgen van bijvoorbeeld het Ambitieplan. In deze dagen kijken de verschillende teams wel naar wat ze van dergelijke plannen vinden. Medewerkers nemen tijdens dergelijke dagen allerlei rollen op zich van deelnemer, tot aan organisator van workshops. Volgens de geïnterviewden wordt een dergelijke dag succesvoller naarmate meer mensen actief deelnemen en ruimte nemen om zelf invulling te geven aan zo'n dag. Vanuit de

academiebrede heidagen, waarin volgens geïnterviewde G niet direct besluiten worden genomen om iets te veranderen, ontstaan op vrijwillige basis bijvoorbeeld groepen mensen die bepaalde zaken willen gaan aanpakken/veranderen. Een voorbeeld hiervan wordt als volgt neergelegd door geïnterviewde H:

“dat ging via een openspace achtige manier van waar zit je energie nu, wat wil je inbrengen, welke vraag speelt voor jou? En toen ontstond daar een groepje van een aantal AAFM’ers die met elkaar aan de slag gingen, en daar zit dan soms wel en soms niet een directielid bij, maar die mensen met elkaar besloten van dit is een relevant onderwerp.”

Een ander belangrijk facet in de besluitvorming rondom veranderingen en ontwikkelingen door het team zelf, is dat besluiten doorgaans niet door het team als geheel genomen worden wegens de beperktere snelheid. Beide geïnterviewden leggen hierin uit dat besluiten genomen worden door bepaalde medewerkers die een bepaalde rol spelen in het team (bijvoorbeeld de onderwijscommissie). Hierin dient onderling voldoende vertrouwen te zijn dat bepaalde collega’s iets afdoende uitwerken of uitzoeken. Medewerkers geven alleen tegengas bij bezwaar. Een belangrijke rol die is aangewezen door het team, is de rol van teamcoach. Deze rol houdt zich volgens geïnterviewde H bezig met het in de gaten houden dat de voortgang gewaarborgd blijft en dat het team of bepaalde medewerkers besluiten nemen.

Beide geïnterviewden verlangen enerzijds geen verandering als het gaat om de huidige rol die medewerkers en/of managers spelen in verandering. Wel geeft geïnterviewde H aan dat een bepaalde sleetsheid ervaren wordt bij de academiebrede methodiek betreft het organiseren van heidagen. Geïnterviewde H benoemt dat de *“Magie ervan een beetje weg is voor diegene”* en dat een bepaald tegengevoel bestaat om vooral te focussen op de eigen opleiding verbeteren in plaats van deel te nemen aan academiebrede projectgroepen. Ook dit ligt volgens geïnterviewde H in het verlengde van het gevoel dat de HRM-opleiding al reeds bezig is *“met veel verandering vanuit zichzelf die ook toevallig passen in het Ambitieplan 2025”*. Ook geïnterviewde G zet vraagtekens bij academiebrede groepen in verband met de verschillen in visie ten opzichte van bepaalde concepten als student in the lead tussen opleidingen. Als voorbeeld wordt de organisatie van de academiebrede AMX-week aangegeven door geïnterviewde G:

“Er werd namelijk heel veel georganiseerd en gestructureerd vanuit de andere opleidingen om die week vorm te geven. En wij hebben juist de neiging om de student echt in the lead te laten zijn en zelf keuzes te kunnen laten maken, en ongemak te voelen als je het even niet meer weet.”

De medewerkers zijn wel bereid om inzicht te geven in de kijk op en manier van veranderen door het HRM-team ten behoeve van andere teams.

Bedrijfsvoering

Binnen bedrijfsvoering is een tweedeling zichtbaar in de soort veranderprocessen die afspelen binnen het team. Enerzijds worden vanuit de geïnterviewden veranderingen aangegeven vanuit de huidige taken van de bedrijfsvoering. Anderzijds staan speciale, vaak bredere, projecten centraal die vanuit Avans zijn gestart waar de bedrijfsvoering onderdeel van is.

Betreft de eerste veranderprocessen wordt gezegd dat een medewerker zelf een hele grote en verantwoordelijke rol heeft om bepaalde veranderingen te initiëren en/of bedenken mits dit geen grote inhoudelijke consequenties heeft voor de student. Ook vanuit de bedrijfsvoering wordt benoemd dat de zelforganisatie veroorzaakt dat de teamleden zelf veel verantwoordelijkheden hebben in dergelijke veranderingen. Belangrijk hierbij is ruimte voor discussievoering en energie volgens geïnterviewde J. Het team gebruikt documenten als het Ambitieplan 2025 meer als achtergrondmateriaal of nadere kadering bij dergelijke veranderingen. Hierbij is de persoonlijke/teaminterpretatie van bepaalde hoofdbegrippen vanuit bijvoorbeeld het Ambitieplan 2025 van belang. Het gaat hierin om wat het team zelf doet en hoe dit past binnen dergelijke plannen.

Naast alle veranderingen en ontwikkelingen die vanuit het team opgestart worden, spelen ook team/heidagen een grote rol in het bepalen van de langetermijnvisie en strategie van de teams binnen AAFM volgens de geïnterviewden. In dergelijke teamdagen (zowel academiebreed als met alleen het team) wordt samenwerking gecreëerd en dienen mensen het achterste van de tong te laten zien. Ook krijgen veranderingen op dergelijke teamdagen betekenis gezien het team op deze dagen uitgebreid stil kan staan bij veranderingen. Het zijn volgens de geïnterviewden belangrijke kennisdelingsmomenten en inspirerende overlegmomenten richting de toekomst. Ook worden externen benoemd die worden ingezet om de teams te helpen of te prikkelen. De teamdagen zijn tevens gericht op het bespreken, evalueren en stimuleren van de persoonlijke rol die een medewerker aanneemt in veranderingen volgens geïnterviewde J.

De geïnterviewden weergeven ook een ander beeld van bepaalde veranderingen die plaatsvinden in het bedrijfsvoeringsteam. Dit betreft speciale, vaak bredere, projecten die vanuit Avans zijn gestart gericht op de toekomst die in het Ambitieplan 2025 geschetst wordt. Deze processen zijn strakker ingericht met hardere deadlines en projectgroepen volgens geïnterviewde I. Teamleden in dergelijke projectgroepen zijn ontwikkelaars, productowners, medewerkers van verschillende academies en een verandermanager. Tevens is een communicatieteam aanwezig die elke maand bijvoorbeeld met een nieuwsbrief komt aangaande de ontwikkelingen van dit bepaalde traject. De verandermanager zorgt daarnaast dat mensen die niet vanaf het begin betrokken zijn geweest in het proces, de verandering toch begrijpen en hieraan mee willen gaan werken. Dit proces bevindt zich echter pas in het beginstadium van ontwikkeling. Het geeft echter wel een andere kijk aan op bepaalde processen die tevens plaatsvinden volgens geïnterviewde I.

De geïnterviewden schetsen een uitdaging aangaande de manier waarop veranderprocessen vanuit de bedrijfsvoering ingestoken zijn. Dit soort veranderprocessen gebeuren meer op de achtergrond. Het is volgens de geïnterviewden te weinig zichtbaar voor de opleidingsteams, evenals dat bijvoorbeeld onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen niet of weinig bekend zijn bij het bedrijfsvoering team. Het samenkomen tijdens dergelijke heidagen academiebreed helpt hierin wel. De geïnterviewden schetsen dat door de zelforganisatie de teams veel gefocust zijn op de eigen ontwikkelingen, problemen en uitdagingen en hierdoor een groot gapend gat is betreft de ontwikkelingen van de andere teams. Zeker in de huidige crisis vormt dit best een uitdaging.

4.5 De uitkomsten

Avans stelt in het Ambitieplan dat de uitvoering van het plan gebeurt daar waar de student, docent en omgeving elkaar ontmoeten (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 8). Iedere opleiding dient zelf conform de uitgangspunten in de visie te handelen en op die wijze keuzevrijheid, interdisciplinariteit, begeleiding en co-creatie mogelijk te maken. Het doel van de gehele verandering is om de dienstverlening zodanig te organiseren dat het bestaansrecht op de juiste manier vervuld wordt. Mede hierom spreekt het Ambitieplan het volgende uit als gewenste uitkomsten betreft de verandering (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 8):

“We zijn tevreden als we in 2025 professionals afleveren die beschikken over een lerende, onderzoekende en ondernemende houding. Die met hun verantwoordelijke houding en interdisciplinaire ervaringen in staat zijn het verschil te maken in en voor een duurzame samenleving. Die hebben geleerd keuzes te maken en hierop te reflecteren en het belang zien van zich continu blijven ontwikkelen. Omdat ze daarmee zichzelf verder brengen, maar ook de organisaties waarin ze werken en de maatschappij waarin ze leven.”

Belangrijk om hierbij te benoemen is dat het Ambitieplan 2025 een aantal instrumenten meegeeft om het bereiken van bovenstaande gewenste uitkomsten te achterhalen (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 8). Zo wordt omschreven dat Avans en de opleidingen de komende jaren het gesprek met de stakeholders aan dienen te blijven gaan. Ook worden de vorderingen gemonitord binnen de kwaliteitssystematiek van Avans genaamd ‘Kwaliteit in Beweging’.

Er wordt tevens gebruik van data uit bestaande en nieuwe instrumenten zoals de Nationale Studenten Enquête en de hbo-monitor, audits en accreditaties, werkbelevingsonderzoek en teamgesprekken, kwaliteitseisen opleidingscommissies en de te ontwikkelen learning analytics. Specifiek dient binnen deze instrumenten ingezoomd te worden op de ervaring met en tevredenheid over de speerpunten van deze ambitie (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 8).

5 Analyse

De analyse werkt naar het vormen van een antwoord op de centrale vraag binnen dit onderzoek toe: *“Wat is de rol van leiderschap gedurende het veranderproces in het realiseren van het Avans Ambitieplan 2025 binnen AAFM van de Avans Hogeschool?”*. Binnen dit hoofdstuk wordt gekeken hoe de bevindingen van hoofdstuk 4 zich relateren aan de gepresenteerde theorie van hoofdstuk 2.

5.1 Een dubbelrol voor leiderschap binnen AAFM

5.1.1 Een dubbel leiderschapspectief

Betreft het leiderschapspectief stellen Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat bij geplande veranderprocessen het leiderschap geconcentreerd is in de top van de organisatie. Dit houdt in dat bij geplande veranderprocessen de topmanagers van de organisatie beslissingen nemen, de precieze inhoud van de verandering bepalen, een visie ontwikkelen en strategieën dan wel stappen bepalen (directief) om tot deze visie te komen. Binnen de resultatensectie zijn een aantal veranderingen te herkennen waarbij het CvB een dergelijke directieve rol speelt. Zo (her)schrijft het CvB beleidsstukken naargelang de eigen wensen voordat ze de organisatie in gaan. In deze stukken schetst het CvB KPI achtige doelstellingen in plaats van een grove ambitie waaraan de academies zich dienen te houden in de ontwikkeling richting de toekomst. Deze rol van de top van de organisatie binnen AAFM zorgt ervoor dat zowel medewerkers als managers binnen AAFM weinig in kunnen brengen als het gaat om de richting en inhoud van de verandering in dergelijke processen.

Daarentegen hebben medewerkers in verschillende voorbeelden binnen de resultatensectie de vrijheid om veranderingen vorm te geven, mede door een meer “laissez-faire”-houding vanuit het CvB. Veelal wordt dit gerelateerd aan dat de teams zelfsturend zijn, weliswaar binnen bepaalde financiële kaders. Deze zelfsturing houdt in dat, voornamelijk op bijvoorbeeld onderwijs- en teamontwikkelingsgebied, de medewerkers zelf de vrijheid hebben om veranderingen op een door hun gewenste manier vorm te geven. Deze verantwoordelijkheid zorgt voor een constante ontwikkeling en verandering op de werkvloer van bepaalde concepten afhankelijk van de wensen vanuit de teams. (Delen van) Teams maken zelf keuzes in dergelijke veranderingen en dergelijke veranderingen vormen zich al doende. Conform het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) past deze distributie van de formele macht en het kunnen invullen en maken van bepaalde keuzes in veranderprocessen door de medewerkers bij het leiderschapspectief in emergente veranderprocessen.

5.1.2 Communicatie: Manager geeft voorkeur aan stimuleren en enthousiasmeren

Enthousiasme creëren en noodzaak verder schetsen

Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) stellen dat de communicatie van de noodzaak van een verandering zowel binnen geplande als emergente processen centraal staat. Dat managers op zoek dienen te gaan naar de verandernoodzaak om verandering te stimuleren, wordt beaamd door de gegevens. Deze verandernoodzaak ontbreekt op dit moment betreft bepaalde zaken in het Ambitieplan 2025. Een dergelijke noodzaak is echter handig om te hebben en voelen om verandering mogelijk te maken zo blijkt uit de gegevens van het onderzoek. De manager binnen AAFM speelt hierin een rol om deze noodzaak mede te creëren.

De gegevens weergeven daarnaast dat managers binnen AAFM zoeken naar een bepaalde “believe” (geloof) en enthousiasme onder medewerkers door ontwikkelingsmogelijkheden enthousiast te communiceren. Ze vragen hierbij naar waar de energie zit bij de medewerker en wat diegene leuk vindt. De managers brengen vervolgens bepaalde toekomstige ontwikkelingen in om verdere verandering te stimuleren. Ook in het theoretisch kader is gesteld dat managers enerzijds bedreigingen of crisissen en anderzijds potentiële grote kansen en toekomstige mogelijkheden kunnen aandragen om verandering te stimuleren ongeacht het soort proces (Kotter, 1997; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014).

Ambigüiteit en weerstand: stimuleren is het geloof

Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) stellen dat in geplande veranderprocessen managers ambigüiteit en discussie over de verandering als bedreiging zien. Ze willen weerstand tegen de verandering voorkomen of tegengaan. Dit gebeurt door het zo concreet mogelijk communiceren via zo veel mogelijk kanalen van de door de top van de organisatie vastgestelde verandering en plannen. Managers gaan in gesprek met medewerkers en leggen de stappen uit om te komen tot verandering middels het schetsen van verwacht gedrag vanuit medewerkers (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Deze leiderschapsactiviteit is deels te herkennen in bepaalde veranderingen in deze casus. Managers binnen AAFM geven aan dat ze huiverig zijn met het communiceren van bepaalde veranderingen die gaan plaatsvinden doordat deze nog niet volledig uitgedacht zijn vanuit het CvB. Hiermee willen ze voorkomen dat de boodschap richting medewerkers niet eenduidig is waardoor de medewerkers de verandering niet willen (blijven) dragen. Verder helpt het geven van inzage in bijvoorbeeld nieuwe systemen bij het verduidelijken van de verandering tegenover de medewerker tijdens academiebrede heidagen. Ook hierin staat centraal om de medewerker te overtuigen en wegwijs te maken in de verandering. Medewerkers die betrokken zijn geweest in het proces binnen dergelijke veranderingen, geven tevens extra uitleg aan andere medewerkers.

Het geloof bij de managers binnen AAFM gaat echter primair uit in het “medewerkers in the lead”-principe. Ze geven hierbij ruimte voor discussie en stimuleren het experimenteren door medewerkers. Dit past bij de theorie over leiderschapsactiviteiten in emergente veranderprocessen van Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers (2014). Managers binnen emergente veranderprocessen zien ambigüiteit en discussie over de verandering als kans en stimuleren dit volgens deze theorie. In deze discussies nemen managers niet de regie. Ze zijn faciliterend in het geven van extra inzichten of nadere informatie, of het regelen van concrete ruimte, tijd of budget. Managers creëren in deze rol conflict door meningsverschillen onder medewerkers uit te lichten en onzekerheden van medewerkers te bevestigen (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). Om het geloof in het “medewerkers in the lead”-principe kracht bij te zetten, organiseren managers binnen AAFM bijvoorbeeld academiebrede dagen die in het teken staan van het kunnen dromen over de toekomst. Om discussies te prikkelen en/of faciliteren huren managers voor bepaalde veranderingen bijvoorbeeld externen in. Daarnaast hebben de teams de ruimte en het budget vanuit de managers gekregen om eigen teamdagen te organiseren om bepaalde veranderingen concreter te maken, afhankelijk van de wensen binnen het team. Dit soort voorbeelden van leiderschapsactiviteiten in bepaalde veranderprocessen rondom het Ambitieplan 2025 komen hiermee overeen met het theoretisch model rondom leiderschap in emergente veranderprocessen van Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers (2014).

5.1.3 Medewerker centraal in de communicatie

Betreft de rol van het rolmodel stellen Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat binnen geplande veranderprocessen de managers wijzen naar topmanagers als rolmodel. Binnen emergente veranderprocessen wijzen managers op medewerkers als rolmodel. Het centraal stellen van de topmanagers om voorbeeldgedrag aan te wijzen in geplande veranderprocessen is erop gericht het juiste gedrag onder medewerkers te bewerkstelligen. In emergente veranderprocessen ontstaat veranderingen echter op de werkvloer en hierom stellen Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat managers in dergelijke veranderprocessen medewerkers prijzen en centraal stellen om gewenst gedrag te stimuleren.

De gegevens bevatten weinig voorbeelden van het gebruik van rolmodellen. Managers binnen AAFM proberen in de communicatie richting medewerkers en het CvB medewerkers centraal te zetten. Richting het CvB gebeurt dit tevens om invloed uit te oefenen op beleid en een stuk erkenning te verkrijgen voor de medewerkers vanuit het CvB. De voorbeelden die managers binnen AAFM aandragen bij het CvB zijn voornamelijk veranderingen die vanuit de medewerkers geïnitieerd zijn (bijvoorbeeld de MAX week). Betreft emergente veranderprocessen worden medewerker, conform het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014), als rolmodel aangemerkt en geprezen vanuit managers.

5.1.4 “Oude” medewerkers hebben organisatie deels verlaten

Specifiek gezien voor leiderschapsactiviteiten in geplande veranderprocessen stellen Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat managers medewerkers/managers die symbool staan voor de situatie kunnen ontslaan. Daarnaast kunnen managers medewerkers/managers die symbool staan voor de gewenst(e) situatie belonen en een assessment voor het aannemen van medewerkers/managers die symbool staan voor de nieuwe situatie ontwikkelen.

De gegevens weergeven dat medewerkers die floreerden binnen de oude manier van werken (met sturing) weg zijn gegaan of ondersneeuwen in de nieuwe manier van werken (vrijheid). Het beeld ontstaat echter niet dat managers binnen AAFM afscheid willen nemen van deze “oude” medewerkers. Ze willen deze medewerkers stimuleren om stappen te maken in de zelforganisatie door ze bijvoorbeeld te sturen op een cursus persoonlijk leiderschap. Na de managementwissel binnen AAFM, is geen verandering te zien in het gedachtegoed betreft bijvoorbeeld de zelforganisatie en de rol van het management in o.a. veranderingen. Betreft de samenhang met het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) zijn medewerkers en managers wel weggegaan. Managers binnen AAFM sturen hier echter niet op. Ze zetten in op het activeren van medewerkers. Dit staat haaks op het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Dit is echter te verklaren doordat het centrale gedachtegoed betreft de “medewerker in the lead”, en de rol die het management speelt hierin binnen AAFM, meer passen bij de emergente veranderprocessen (zie hoofdstuk 5.1.5).

5.1.5 Een dubbele, tegenstrijdige leiderschapsrol roept vragen op

Voor leiderschapsactiviteiten in emergente veranderprocessen stellen Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) dat managers zichzelf bewust dienen te worden van het innemen van een faciliterende rol in dergelijke veranderingen. Tegelijkertijd dienen managers volgens Van der Voet, Groeneveld en

Kuipers (2014) andere organisatieleden te activeren naar een nieuwe meer zelforganiserende rol in verandering. Deze twee rollen van managers staan haaks op elkaar doordat ze enerzijds ruimte en verantwoordelijkheid dienen te geven en anderzijds zelf verantwoordelijkheid moeten nemen om medewerkers te activeren. Dit hebben Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) de management-paradox genoemd in emergente veranderprocessen.

Enerzijds spelen managers binnen AAFM de rol die hierboven geschetst is conform het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014). Binnen veranderingen die op de werkvloer ontstaan binnen AAFM, komt naar voren in de gegevens dat managers hier niet de regie in nemen, dat medewerkers een grote keuzevrijheid hebben in het kunnen en willen veranderen, en dat managers discussie stimuleren door bijvoorbeeld extra informatievoorziening of het mede organiseren van hei-/teamdagen. Ook de formelere rol van managers binnen AAFM komt terug in het doorboren van bepaalde systemen of structuren (aanpassen van urentelling bijvoorbeeld) of het aansporen van medewerkers om deel te nemen aan veranderingen. De geschetste management-paradox door Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) is te herkennen in dat sommige medewerkers extra sturing nodig hebben om een dergelijke nieuwe zelforganiserende rol in veranderingen binnen AAFM aan te nemen. Medewerkers geven daarentegen aan dat deze activering van organisatieleden betreft sommige medewerkers nog onvoldoende is gebeurd.

Binnen AAFM zorgt de institutionalisering van het nieuwe leiderschapsmodel echter tevens voor wrijving. Managers binnen AAFM stellen dat zij zich niet altijd vast kunnen houden aan de nieuwe rol die gewenst is binnen emergente veranderprocessen. Dit heeft onder andere te maken met de verschillende soorten veranderingen binnen het Ambitieplan 2025. Enerzijds worden veranderingen opgelegd vanuit de top van de organisatie, en anderzijds ontstaan veranderingen vanuit de werkvloer en worden deze gekoppeld aan het Ambitieplan 2025. Deze tweedeling zorgt voor een andere management-paradox waarbij enerzijds het geloof in zelforganisatie en een vergrote rol van medewerkers in veranderingen bestaat. Anderzijds dienen managers binnen AAFM bepaalde veranderingen door te voeren zonder een dergelijke grote rol vanuit de medewerkers. Managers benadrukken hierin dat het belangrijk is om in verbinding te staan met hetgeen zich afspeelt op de werkvloer om te bepalen welke onderwerpen handig kunnen zijn om te agenderen. Soms dienen managers op de rem te trappen of op hoofdniveau bij te sturen om bepaalde veranderingen voor elkaar te krijgen (bijvoorbeeld het veranderen van de vier hoofdpijlers binnen de teamplannen). De dubbelrol die managers binnen Avans spelen, zorgt onder medewerkers voor vragen rondom wie daadwerkelijk verantwoordelijk is voor de besluitvorming en hoever de zelforganisatie en vergrote verantwoordelijkheid reikt. Verschillende medewerkers stellen hierbij dat het averechts werkt op de wil om (zelf) te (kunnen) veranderen, wanneer managers binnen AAFM ingrijpen en sturen.

5.1.6 Samenvattend en een aanvullende lobbyistrol

Afhankelijk van het type veranderproces, ontstaat een ander beeld van de rol van leiderschap. Een tweestrijd is zichtbaar tussen enerzijds de vanuit de top bepaalde onderwerpen die worden neergelegd bij de academies en anderzijds de vanuit de medewerkers ontstane ideeën en ontwikkelingen die naar boven worden gekoppeld aan bijvoorbeeld het Ambitieplan. Deze tweestrijd zorgt voor een dubbelrol

van managers binnen AAFM waarin enerzijds elementen te herkennen zijn van de emergente kant van het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014), en anderzijds elementen te herkennen zijn van de geplande kant van ditzelfde model (zie Tabel 6 voor een overzicht hiervan). De centrale verwachting binnen het onderzoek dat bepaalde leiderschapsactiviteiten behoren bij bepaalde typen veranderprocessen zodat deze elkaar versterken conform verscheidene onderzoekers (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014; Higgs & Rowland, 2005, 2011; Weick & Quinn, 1999; Burns, 2005; Liebhart & Lorenzo, 2014) houdt stand in deze casus. Echter ontstaan, door de wisselwerking in veranderprocessen en bijbehorende leiderschapsactiviteiten, onduidelijkheden in de precieze rol van de medewerker en de manager in veranderprocessen binnen AAFM. Het Ambitieplan 2025 dat enerzijds concrete maatstaven en KPI's opstelt en anderzijds veel ruimte beschrijft om te kunnen experimenteren, is een bron van deze onduidelijkheden onder medewerkers en een bron van de dubbelrol van managers binnen AAFM.

Tabel 6

*Overzicht herkende leiderschapsactiviteiten**

Geplande verandering	Herkend in resultaten	Emergente verandering	Herkend in resultaten?
<i>Traditioneel leiderschapsperspectief</i>		<i>Gedistribueerd leiderschapsperspectief</i>	
- Leiderschap is geconcentreerd bij het senior management	+	- Leiderschap is onderverdeeld over een grote groep individuen en teams	+
<i>Leiderschapsactiviteiten</i>		<i>Leiderschapsactiviteiten</i>	
1. Communicatie		1. Communicatie	
- benadrukken noodzaak verandering	+	- Benadrukken noodzaak verandering	+
- Inhoud van de verandering persoonlijk maken	+	- Stimuleren van discussie onder medewerkers over de verandering	+
- Reduceren ambiguïteit	+		
- Identificeren en tegenhouden weerstand	+/-		
2. Rolmodel zijn		2. Rolmodel aanwijzen	
- Het senior management geldt als voornaamste rolmodel	-	- Aanwijzen van medewerkers als rolmodellen	+
3. Aannemen en ontslaan "tegenstanders"		3. Institutionaliseren nieuw leiderschapsmodel	
- Ontslaan van voormalig cultuurkampioenen	+/-	- Doorvoeren verandering op jezelf (leider)	+
- Formaliseren van selectieprocedures	-	- Activeren van organisatieleden	+

* Waarbij – staat voor niet herkend, +/- staat voor deels herkend, + staat voor wel herkend

De leiderschapsactiviteiten binnen de twee typen veranderprocessen beïnvloeden elkaar wanneer beide typen veranderprocessen in eenzelfde periode plaatsvinden. Enerzijds is dit een negatieve beïnvloeding betreft de dubbelrol van managers in veranderprocessen, en de onduidelijkheden en ontevreden gevoelens onder medewerkers die hierdoor ontstaan. Echter is in de gegevens ook een positieve beïnvloeding tussen beide typen veranderprocessen te herkennen waarin leiderschap een rol speelt. Managers binnen AAFM proberen vrijheid voor medewerkers te creëren binnen de plannen van het CvB. De gegevens duiden een extra leiderschapsactiviteit aan betreft managers binnen AAFM als “lobbyist” richting de top van de organisatie. Managers binnen AAFM nemen ontwikkelingen en veranderingen die op de werkvloer plaatsvinden mee naar het CvB. Hiermee proberen ze invloed uit te oefenen op de plannen die het CvB maakt. Dit kan ervoor zorgen dat veranderingen die op het eerste oog vanuit het CvB opgelegd worden op AAFM, toch inspelen op de veranderingen die op de werkvloer plaatsvinden. Dit heeft een bevestigend effect voor de veranderingen die ontstaan vanuit de medewerkers. Hierbij ontstaat het gevoel van het “goed bezig zijn”, en het “vooruitlopen” en het “trots zijn op de organisatie en de teams”.

5.2 Beide typen veranderprocessen aanwezig binnen AAFM

Betreft de veranderprocessen is onderscheid gemaakt tussen twee typen veranderprocessen: het geplande en emergente veranderproces (By, 2005). Zoals gesteld in het theoretisch kader, is een definitie van een gepland veranderproces:

“Het realiseren van uitkomsten die worden beoogd; als een functie van aanleiding, context en filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door het doorlopen van een traject in fasen of stappen; door communiceren en betekenisgeving; waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventie van veranderaars” (de Caluwé en Vermaak, 2002, p. 72).

Een emergent veranderproces is gedefinieerd als *“aanhoudende aanpassingen, bewerkingen en wijzigingen die fundamentele veranderingen doorvoeren zonder een vooropgezet plan”* (Vertaald uit: Weick, 2000, p. 237). Daarnaast werd gesteld dat emergente veranderingen continue en open processen zijn van adaptie op de veranderende omstandigheden en condities geïnitieerd en vormgegeven door de medewerkers (Burnes, 1996, 2004; Dawson, 1994). Binnen dit hoofdconcept zijn twee prominente dimensies gedestilleerd uit het theoretisch kader om te achterhalen hoe het veranderproces in elkaar steekt: de rol die de medewerker speelt en de rol die de uitkomst/planning speelt in de verandering. In de analyse is reeds vastgesteld dat verschillende leiderschapsactiviteiten plaatsvinden behorend bij verschillende typen veranderprocessen. Dit zorgt voor onduidelijkheden onder zowel managers als medewerkers als het gaat om de rol van leiderschap in veranderprocessen. Om dit beeld verder te onderzoeken, wordt hieronder nader gekeken naar deze veranderprocessen.

5.2.1 Top-down veranderprocessen in het Ambitieplan (CvB)

Het Ambitieplan 2025 omvat verschillende veranderingen die bijdragen om het algehele doel zoals omschreven in hoofdstuk 4.5 te bereiken. Hoofdstuk 4.1 omschrijft dat de wereld constant en steeds sneller in beweging is en verandert. Dit bewerkstelligt andere onderwijsbehoeftes onder de doelgroepen van Avans. Inhoudelijk oppert het CvB vervolgens verscheidene veranderingen die bijdragen aan het inspelen op deze veranderende onderwijsbehoeftes. Het centrale uitgangspunt is dat de veranderingen in de academies plaatsvinden en door medewerkers gedragen moeten worden. Het Ambitieplan 2025 geeft echter op sommige gebieden duidelijke kaders mee aangaande hoe en wat veranderd dient te worden (zie hoofdstuk 4.2 en bijlage 3). Deze ambitie stelt Avans voor een flinke veranderopgave volgens het CvB. Dit heeft als gevolg dat het CvB inzet op dat elke medewerker weet wat het doel is, welke ruimte en verantwoordelijkheden eenieder heeft, wat de gezamenlijke afspraken zijn en wat de voortgang en eventuele wijzigingen zijn. Verandercommunicatie is om deze reden een continu onderdeel van de implementatiestrategie. Vanuit deze gegevens is inzichtelijk dat de medewerkers binnen AAFM een kleine rol spelen betreft het initiëren van verandering. Ze krijgen kaders en veranderingen opgelegd vanuit het CvB. Hiermee is sprake van een gepland veranderproces conform de definities uit het theoretisch kader. Ook staan bepaalde uitkomsten betreft de verandering al vast, zij het in een algemener kader. Het doel, zoals geschetst in hoofdstuk 4.5, wordt bereikt door stappen te nemen op die verschillende gebieden die het Ambitieplan 2025, sommige concreter dan anderen, omschrijft. Op basis van deze gegevens is de verandering als een gepland veranderproces te classificeren middels de omschreven dimensies en de definitie van de Caluwé en Vermaak (2002).

5.2.2 Bottom-up veranderprocessen binnen AAFM en de teams

Bovenstaand gedeelte omschrijft dat het Ambitieplan 2025 als geheel als een gepland veranderproces aangewezen is middels het theoretisch kader. Hoe komt dit tot nu toe tot uitdrukking binnen AAFM en onder de verschillende teams?

Binnen de gegevens komt bij vrijwel ieder interview terug dat het Ambitieplan 2025 niet leidend is in een groot deel van de veranderingen die de verschillende teams doormaken. Verschillende interviews weergeven dat de teams, waarvan sommige groter dan anderen, het gevoel hebben zelf veranderingen kunnen en willen initiëren op voornamelijk onderwijskundig en teamontwikkelingsgebied. Pas als het gaat over bijvoorbeeld financiële vraagstukken spelen managers binnen AAFM een beslissende rol. Sommige interviews stellen wanneer vanuit bovenaf zaken bepaald zouden worden voor de opleiding, dit niet getolereerd wordt vanuit de medewerkers. Begrippen als zelforganisatie en zelfsturing komen terug in elk interview, ook als het gaat om veranderingen doorvoeren. De termen zelforganisatie en zelfsturend zijn benoemd als concrete middelen en oorzaken waardoor op dit moment verandering door het team zelf voornamelijk gedragen wordt. De teams starten dergelijke veranderingen zelf, of dit nu vanuit academiebrede heidagen is of vanuit ideeën toevallig ontstaan op de werkvloer. Deze veranderingen vormen zich al doende en experimenterende zo blijkt uit zowel de interviewgegevens als uit het AAFM-businessplan 2020. Er vinden ook veranderingen plaats die vanuit het management gestuurd worden (denk aan de eerdere voorbeelden rondom IT-systemen). De algemene noemer binnen de gegevens is echter dat veranderingen vanuit de zelfsturing en de teams ontstaan. In het theoretisch kader komt terug dat dit soort veranderprocessen te classificeren zijn als emergent (By,

2005; Higgs & Rowland, 2005; Packard et al., 2008) doordat de medewerkers zelf verandering initiëren en de uitkomst niet van tevoren vaststaat. Hoe komt het dat veranderingen binnen AAFM, ondanks dat het Ambitieplan 2025 algeheel genomen een gepland veranderproces is, voornamelijk op een emergente manier plaatsvinden?

5.2.3 Synthese tussen top-down en bottom-up veranderprocessen

Verschillende personen omschrijven dat het Ambitieplan 2025 op bepaalde vlakken niet uitdagender is dan dat AAFM of het onderwijs binnen de teams op dit moment al in elkaar steekt. Volgens medewerkers is het een kwestie van slim invoegen op het Ambitieplan 2025 met de veranderingen die plaatsvinden vanuit de teams. Het Ambitieplan 2025 is niet leidend om te bepalen waar het team heen gaat. Deze ruimte ondervinden de teams mede door de zelforganisatie die gecreëerd is. Wheatley (1999) omschrijft dit tevens als belangrijk middel voor emergente verandering. Daarnaast stellen medewerkers ruimte te hebben en een stimulans te ondervinden vanuit managers binnen AAFM om deze ruimte te nemen. Leiderschap is dus mede belangrijk om emergente verandering mogelijk te maken. Managers dragen, middels leiderschapsactiviteiten zoals benoemd in hoofdstuk 5.1, bij aan het creëren van de omstandigheden om emergente verandering mogelijk te maken. Dat managers binnen AAFM zich bewust zijn dat ze een cruciale rol spelen in hoeveel ruimte medewerkers krijgen en ervaren in verandering, komt in meerdere voorbeelden terug. Denk bijvoorbeeld aan de lobbyistenrol die managers bewust spelen. Kortom, vanuit de gecreëerde zelforganisatie, en vanuit de ruimte die managers binnen AAFM geven en creëren, en de keuzes die ze maken aan/voor medewerkers, is emergente verandering binnen AAFM mogelijk.

De manier waarop AAFM omgaat met verandering en de vooruitstrevendheid in de organisatie is niet alleen positief. Zoals aangegeven is het niet altijd mogelijk om ruimte te creëren voor de medewerker. Soms kan het niet anders dan dat verandering opgelegd wordt en dit conflicteert met het algehele beeld wat bij AAFM leidend is. Dit leidt zoals eerder uitgelegd tot een dubbelrol voor managers en onduidelijkheden en ontevredenheid onder medewerkers. Een ander gevolg van de manier waarop veranderingen binnen AAFM plaatsvinden, ligt in dat teams zelf verantwoordelijk zijn. Ondanks academiebrede heidagen, worden en zijn bepaalde veranderingen vormgegeven binnen de teams zelf. Dit heeft als gevolg dat ieder team een ander idee heeft bij termen als zelforganisatie of het “student in the lead”-concept, toegespitst op de eigen kunde, wensen en eisen binnen het team. In het geval van samenwerkingen tussen opleidingen vormt dit een uitdaging zo blijkt uit de gegevens. Zeker met het oog op het Ambitieplan 2025 dat opleidings- en academiegrenzen wil doorboren, is het een uitdaging wanneer personen uit teams met verschillende ideeën over bijvoorbeeld zelforganisatie met elkaar samenwerken. Hierbij kan echter afgevraagd worden of dit per definitie negatief is. Dergelijke concepten zullen, wanneer ze op eenzelfde experimenterende manier worden aangevlogen, op een organische/emergente manier verder ontwikkelen binnen de organisatie. Het risico bestaat echter dat de focus op de eigen opvatting dominant blijft. Hier zit een belangrijke taak voor managers in om dit op een juiste manier te begeleiden middels de nieuwe rol die zij hebben.

6 Conclusie & discussie

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

“Wat is de rol van leiderschap gedurende het veranderproces in het realiseren van het Avans Ambitieplan 2025 binnen AAFM van de Avans Hogeschool?”

In dit hoofdstuk wordt een conclusie gevormd betreft het onderzoek. Allereerst wordt een antwoord gevormd op de onderzoeksvraag. Daarna wordt kort stilgestaan bij een reflectie op de gebruikte theorie en het onderzoek. Hierbij wordt tevens behandeld wat de gebruikte theorie mogelijk kan leren van deze concrete casus. Als laatste wordt stilgestaan bij een reflectie op het onderzoek zelf en naar suggesties voor vervolgonderzoek.

6.1 De conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat de rol van leiderschap binnen AAFM gedurende het veranderproces in de realisatie van het Ambitieplan 2025 tweeledig is. Enerzijds zijn verschillende leiderschapsactiviteiten herkend waarbij de manager centraal staat om verandering te realiseren. Hierbij neemt de top van de organisatie bepaalde bindende beslissingen over wat en hoe veranderd dient te worden. Als gevolg hiervan ondernemen managers binnen AAFM bepaalde activiteiten om deze veranderingen door te voeren binnen de academie. Dergelijke activiteiten zijn: het communiceren van de verandering langs verschillende kanalen, het persoonlijk maken van de veranderingen voor de medewerker en het benadrukken van de noodzaak van de verandering. Deze leiderschapsactiviteiten tijdens bijvoorbeeld academiebrede heidagen zijn erop gericht om onduidelijkheden betreft de veranderingen onder medewerkers weg te nemen en weerstand te voorkomen of tegen te gaan. Een voorwaarde voor managers binnen AAFM om te communiceren en bijvoorbeeld dergelijke heidagen te organiseren is dat het verhaal vanuit de top van de organisatie eenduidig en concreet is. Ook blijkt uit de gegevens dat sommige medewerkers de organisatie hebben verlaten omdat zij niet pasten bij de nieuwe manier van werken en veranderen. Het is echter niet te herleiden uit de gegevens dat managers binnen AAFM hier een actieve rol in spelen.

Anderzijds zijn leiderschapsactiviteiten herkend waarbij de medewerker centraal staat in de realisatie van verandering. Dit past bij de emergente vorm van veranderprocessen (By, 2005; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014). AAFM benoemt dit ook wel het “medewerkers in the lead”-principe. Hierbij verkrijgen medewerkers de bevoegdheid om veranderingen/ontwikkelingen zelf te initiëren en te bepalen. Dergelijke veranderingen worden vervolgens gekoppeld aan bijvoorbeeld het Ambitieplan 2025. Voorbeelden hiervan spelen zich voornamelijk af op onderwijs- of teamontwikkelingsgebied. Teams mogen zelf beslissingen nemen wat en hoe veranderd/ontwikkeld wordt en de beslissingen vanuit het team zijn hierin leidend.

De rol van de manager is voornamelijk gericht om de medewerker ook daadwerkelijk de leiding te kunnen geven. Hierbij zetten managers binnen AAFM in op discussie en experimenten onder medewerkers. Dit maken managers mogelijk door bijvoorbeeld heidagen te organiseren waarin de medewerkers energievul kunnen dromen over de toekomst, waarin workshop door en voor medewerkers georganiseerd worden en waar op basis van passie en talenten medewerkers op eigen

initiatief kunnen nadenken over deze toekomst. Manager huren ook externe partijen binnen AAFM in om medewerkers te assisteren in dit proces of te prikkelen met vernieuwende ideeën. Daarnaast hebben de teams de ruimte en het budget om eigen teamdagen te organiseren om bepaalde onderwerpen/veranderingen concreter te maken voor de eigen opleiding, afhankelijk van de wensen van de mensen binnen het team. Een nieuwe faciliterende rol die managers binnen AAFM spelen, komt duidelijk naar voren in de gegevens: managers willen niet de regie innemen in dergelijke vanuit de werkvloer ontstane veranderingen. Ook een formelere rol van de managers komt terug in het doorboren van bepaalde systemen of structuren (aanpassen van urentelling bijvoorbeeld) of het aansporen van medewerkers om deel te nemen aan dergelijke veranderingen. Managers binnen AAFM gebruiken hierbij hun macht om de medewerker te helpen/stimuleren in de zelforganisatie en in het vrij zijn om bepaalde veranderingen te initiëren. Een bepaalde management-paradox is te herkennen in dat sommige medewerkers extra sturing nodig hebben om een dergelijke nieuwe zelforganiserende rol aan te nemen in veranderingen.

Bovenstaande dubbelrol die managers binnen AAFM spelen in verandering naar het Ambitieplan 2025, zorgt voor wrijving en onduidelijkheid onder zowel managers als medewerkers binnen AAFM. Hierbij staan vragen centraal over de mate van zelforganisatie van de teams en welke beslissingsbevoegdheid de teams precies hebben. De dubbelrol die managers binnen AAFM spelen werkt hierom op sommige gebieden averechts op de realisatie van verandering. Sommige medewerkers hebben weerstand tegen de onduidelijke zelforganisatie en andere medewerkers hebben weerstand tegen een regierol van managers binnen AAFM.

Een extra rol die de manager speelt in de realisatie van het Ambitieplan 2025 binnen AAFM is de rol van lobbyist. Managers brengen veranderingen vanuit de werkvloer binnen AAFM in verschillende bijeenkomsten in de top van de organisatie in om beleidsplannen te beïnvloeden. Juist deze rol zorgt ervoor dat de medewerkers binnen AAFM ruimte krijgen binnen deze beleidsplannen vanuit de top en dat de top van de organisatie gedrag vanuit de medewerkers binnen AAFM beloond en prijst. Formeel beleid vanuit de top van de organisatie kan hierdoor bevestigend werken voor de medewerkers en de ruimte die medewerkers hebben binnen AAFM niet beperken. Het strategisch deelnemen in bepaalde bijeenkomsten en werkgroepen door managers binnen AAFM heeft een positief effect op de realisatie van verandering binnen AAFM.

6.2 Evaluatie op het theoretisch kader

Het theoretisch kader rondom leiderschapsactiviteiten in verandermanagement heeft een nuttig beeld gebracht van bepaalde leiderschapsactiviteiten per type veranderproces. De inzichten vanuit Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) gecombineerd met inzichten vanuit bijvoorbeeld Kotter (1996) en Cameron en Green (2009) hebben gedurende dit onderzoek geholpen gericht te zoeken naar leiderschapsactiviteiten. Het onderzoek van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) blijkt een goede voorspeller van leiderschapsactiviteiten in bepaalde typen veranderprocessen zo blijkt uit Tabel 6 in het analysehoofdstuk. Wel dient hierover gezegd te worden dat het model van Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) vrij weinig houvast geeft in hoe de leiderschapsactiviteiten binnen emergente veranderprocessen tot uiting komen. Een voorbeeld hiervan is dat managers in emergente veranderingen discussie stimuleren en ambiguïteit aanduiden als kans. Dit is een vrij algemeen beeld en per organisatie kan het verschillen hoe dit tot uiting komt. Dit maakt het lastiger om dergelijke concepten te meten binnen het onderzoek. De constatering die Van der Voet, Groeneveld en Kuipers (2014) maken dat binnen theoretische modellen voornamelijk een conceptuele overlap aanwezig is tussen leiderschap en geplande verandering, en minder tussen leiderschap en emergente verandering blijkt ook nu nog merkbaar.

Hetgeen niet verklaard kan worden middels het huidige theoretisch kader zijn de onderlinge spanningen die in de rol van leiderschap ontstaan wanneer beide typen veranderprocessen in eenzelfde periode plaatsvinden. Hoewel binnen AAFM een duidelijke voorkeur blijkt voor het "Medewerker in the lead"-principe, nemen managers binnen AAFM in sommige veranderingen een meer sturende en regie nemende rol aan. Uit de gegevens van dit onderzoek blijkt dat onder medewerkers bepaalde onduidelijkheden en ontevredenheid ontstaat uit deze tegenstrijdige rol. Andersom geldt dat managers ook een rol spelen in het beïnvloeden van de (geplande) veranderingen vanuit de top van de organisatie middels de (emergente) veranderingen die plaatsvinden op de werkvloer onder medewerkers. Het ideaalbeeld dat binnen organisaties sprake is van één type veranderproces die centraal staat, is in deze casus lastig haalbaar. Organisaties en verandermanagement zijn, zo blijkt ook uit deze casus, complex. Vervolgonderzoek zou hierom dieper op de mogelijke effecten die ontstaan tussen de verschillende typen veranderprocessen die plaatsvinden in organisaties in kunnen gaan. Leiderschap beïnvloedt deze relatie zowel mogelijk positief als negatief.

6.3 Discussie onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd gedurende een ingrijpende tijd in de Nederlandse maatschappij betreft het Coronavirus. Vanaf de start van de dataverzameling is overgeschakeld op telefonische interviews in plaats van face-to-face interviews. Hoewel de verkregen informatie toereikend is gebleken, zouden face-to-face interviews mogelijk aanvullende informatie vergaren wegens het op deze manier beter kunnen inspelen op de non-verbale communicatie in interviews. Daarnaast is gedurende het onderzoek gebleken dat het vooraf vastgestelde aantal interviews (twaalf) niet haalbaar was in deze tijd wegens de drukte van zowel medewerkers als managers binnen AAFM. Hierom zijn tien interviews gehouden (negen met medewerkers en één met een adjunct-directeur). Bij het lezen van de onderzoeksresultaten dient hiermee rekening te worden gehouden. Gezien binnen alle interviews eenzelfde soort beeld naar voren komt betreft de rol van leiderschap, leveren aanvullende interviews echter vermoedelijk weinig extra informatie op.

Een aanvullende uitdaging was dat de focus binnen de academie verschoven is van ontwikkeling richting de toekomst aan het begin van het onderzoek naar crisesmanagement gedurende de onderzoeks- en afrondende fase. Tijdens de introductie in de interviews is aandacht besteed aan het stellen van kaders betreft het onderzoek, alsmede aan het bieden van een luisterend oor om voorafgaand de gevoelens van de medewerkers een plek te geven. Deze aanpak bleek over het algemeen goed te werken, echter is binnen bepaalde interviews een neerwaarts gevoel en blik richting de toekomst te merken. Een negatief gevoel over de toekomst kan de beantwoording van verschillende vragen anders maken dan een positief gevoel over de toekomst. Ondanks de getroffen maatregelen, dient ook hiermee rekening te worden gehouden.

Een laatste opmerking is dat de casus binnen AAFM is gekozen mede vanwege het algemeen heersende beeld van de academie dat AAFM een voorloper is op het gebied van veranderingen op zowel onderwijsvlak als organisatievlak. Uit de interviews blijkt dat het onderdeel is van de cultuur en de wil onder zowel medewerkers als managers om vooruit te willen lopen. Dit resulteert in een bepaalde rol van leiderschap die over het algemeen leidend is. Het zou hierom interessant zijn om onderzoek binnen een andere academie te doen zonder een dergelijke naam en streven. Wellicht dat dit andere inzichten geeft in bijvoorbeeld de rol van leiderschap omtrent de verandering richting het Ambitieplan 2025. Ook verhoogt dit de externe validiteit van het onderzoek.

Bibliografie

- AAFM. (2020, 3 8). *Info over AAFM organisatie*. Opgehaald van Website van de Academie voor Algemeen en Financieel Management: <https://studiegids.avansaafm.nl/>
- Armenakis, J., & Bedeian, A. (1999). Organization Change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*(25 (3)), 293-315.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*(23 (5)), 546-564.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*(23 (8)), 467- 476.
- Boyne, G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector? *Administration & Society*(38 (3)), 365-388.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through. *Group and Organization Studies*(10 (dec)), 383-412.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Burnes, B. (1996). No such thing as . . . a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*(34 (10)), 11-18.
- Burnes, B. (2004a). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories & organizational change. *International journal of management reviews*(7 (2)), 73-90.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*(11 (2)), 133-162.
- Butler, M. J., & Allen, P. M. (2008). Understanding policy implementation processes as self-organizing systems. *Public Management Review*(10 (3)), 421-440.
- By, R. (2005). Organizational Change Management: A critical review. *Journal of Change Management*(5 (4)), 369-380.
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of organizational change: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change* (2e editie ed.). Londen & Piladelphia: Kogan Page.
- CvB. (2019). *Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig*. Breda: Avans Hogeschool.
- CvB. (2019). *Routekaart ambitie 2025*. AVans Hogeschool.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach* . London: Paul Chapman.
- Dochy, F. (2015). *High Impact Learning anno 2022: Model vor toekomst - Over aanpak en sturing*. Opgehaald van Kwaliteitvanodnerwijs.nl: <https://www.nvao.net/system/files/pdf/Dublin%20Descriptoren.pdf>
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*(46 (8)), 905–920.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*(12 (2)), 80-89.

- Eldrod II, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*(15 (3)), 273-291.
- Fattore, G., Iacovone, D., & Steccolini, I. (2018). Managing successful change in the public sector': a view from the consultants' world. *Public Management Review*(20 (4)), 587-606.
- Faupel, S. S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*(19 (3)), 145-166.
- Fernandez, S., & Pitts, D. (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American review of public administration*(37:3), 324-341.
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration review*(66:2), 168-176.
- Gill, R. (2002). Change management - Or change leadership? *Journal of Change Management*(10), 307-318.
- Hammerschmid, G., & Meyer, R. E. (2005). New public management in Austria: local variation on a global theme? *Public Administration*(83 (3)), 709-733.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*(93:2), 346-357.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*(47 (3)), 309-335.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*(5:2), 121–151.
- Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*(20 (2)), 93-109.
- Kanter, R. (1999). Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational dynamics*(28 (1)), 7-23.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
- Karp, T., & Helgø, T. (2008). The future of leadership: The art of leading people in a "post-managerial" environment. *Foresight*(10), 30-37.
- Karp, T., & Helgø, T. I. (2008). From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*(8(1)), 85-96.
- Kickert, W. J. (2010). Managing emergent and complex change: The case of the Dutch agencification. *International Review of Administrative Sciences*(76 (3)), 489-515.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B. (2019, 9 23). *Info over leiderschap in organisaties*. Opgehaald van Blackboard Universiteit Leiden: https://blackboard.leidenuniv.nl/bbcswebdav/pid-4831342-dt-content-rid-7539725_1/xid-7539725_1
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*(92:1), 1-20.
- Lao-Tzu. (2011). *Tao te ching: The book of the way*. Octopus Publishing group.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

- Liebhart, M., & Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International Journal of knowledge, culture and change management*(10 (5)), 214-225.
- Livne-Tarandach, R., & Bartunek, J. (2009). A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change. In R. Woodman, & W. & Pasmore, *Research in Organizational Change & Development*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- McKendall, M. (1993). The tyranny of change: Organizational Development Revisited. *Journal of Business Ethics*(12 (2)), 93-104.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization Studies*(25 (8)), 1389-1412.
- Oostdam, R., Peetsma, T., & Blok, H. (2007). *Het nieuwe leren in basisonderwijs en voortgezet onderwijs ander beschouwd: een verkenningsnotitie voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Packard, T., Patti, R., Daly, D., Tucker-Tatlow, J., & Farrell, C. (2008). Cutback Management strategies. *Administration in Social Work*(32 (1)), 55-75.
- Parks, R., Baker, C., Kiser, L., Oakerson, R., Ostrom, E., O. V., & Wilson, R. (1981). Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations. *Policy Studies Journal*(9:7), 1001-1011.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A., Woodman, R., & Cameron, K. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*(44 (4)), 697-713.
- Philippidou, S., Karageorgiou, M., Tarantilis, C., Soderquist, E., & Prastacos, G. (2008). Meeting the Challenge of Technology Driven Change within an Institutional Context: The Greek Case. *Public Administration*(44 (4)), 429-442.
- Plowman, P. D., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & and Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *Management Department Faculty Publications*, 341- 356.
- Rovers, B. (2017). *Als helden op reis: avontuurlijk leren in de 21e eeuw*. Delft: Eburon Uitgeverij.
- Russ, T. (2008). Communicating Change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of change management*(8 (3-4)), 199-211.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* Scharmer, C. O. Cambridge, MA: Sol Press.
- Schmidt, E., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*(19:10), 1538-1555.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change* (2e ed.). London: Prentice Hall.
- Shamir, B., & Howell, J. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The leadership quarterly*(10:2), 257-283.
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: Planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*(6(1)), 99-113.

- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2002). *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking*. London: Routledge.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management-strategy and values in six agencies from the Australian public service. *Public Administration Review*(63 (6)), 675-688.
- Theunis, R., Cornelissen, M., & Heijsternann, S. (2020). *AAFM Businessplan 2020*. Breda: De academie voor Algemeen en Financieel Management.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management review*(20 (3)), 510-540.
- Van der Meer, F. (2019, 2 25). *Relevante info over rol overheid en burger/private organisaties*. Opgehaald van Blackboard: https://blackboard.leidenuniv.nl/bbcswebdav/pid-4553394-dt-content-rid-6261773_1/courses/S2-6454853A-MPS-1819FGGA/powerpoint%204.pdf
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*(14 (2)), 171-191.
- Vann, J. L. (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at 'clashing grammars' in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*(4 (1)), 47-73.
- Veldheer, V., Jonker, J., Van Noije, L., & Vrooman, C. (2012). *Een beroep op de burger*. Den Haag: Sociaal en cultureel Planbureau.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review Psychology*(30), 361-386.
- Wheatley, M. (1999). *Leadership and new science*. San Francisco: Berret Koehler.
- Wilson, D. C. (1992). *A Strategy of Change*. London: Routledge.
- Wollmann, H. (2000). Local government modernization in germany: Between incrementalism and reform waves. *Public Administration*(78 (4)), 915-936.
- Yin, R. .. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed., Applied social research methods series ; vol. 5 851144993 ed.). Los Angeles, CA : Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht personen voor interviews

1. Adjunct-Directeur A.I. & teamleider F&C / Bedrijfskunde – geïnterviewde A: 8-4-2020
2. Adjunct-Directeur/ teamleider HRM –niet kunnen houden
3. Docent HRM –geïnterviewde G: 1-4-2020
4. Docent HRM – geïnterviewde H: 26-3-2020
5. Docent Bedrijfskunde –geïnterviewde F: 19-3-2020
6. Docent Bedrijfskunde – niet kunnen houden
7. Docent Finance & Control – geïnterviewde B: 18-3-2020
8. Docent Finance & Control – geïnterviewde C: 25-3-2020
9. Docent Accountancy – geïnterviewde D: 9-4-2020
10. Docent Accountancy – geïnterviewde E: 3-4-2020
11. Bedrijfsvoering –geïnterviewde I: 26-3-2020
12. Bedrijfsvoering – geïnterviewde J: 28-3-2020

Bijlage 2: Interviewlijst

- Algemene vragen ter start:
 - Voorstellen (Doel onderzoek (veranderproces en de rol van verschillende betrokkenen aangaande het Ambitieplan 2025 en in het verlengde daarvan het AAFM-businessplan 2020, vragen over proces tot nu en vragen over de toekomst) + interview, voorstellen van jezelf en van de geïnterviewde, bespreken opnemen/uittypen interview + privacy zaken)
 - Vragen over het nieuwe businessplan/Ambitieplan 2025 (wat zijn de speerpunten van dit nieuwe beleid volgens u? Wat vindt u van de plannen?)
- Vragen over de veranderingsprocessen tot nu toe samenhangend met de documenten:
 - Welke globale stappen zijn er genomen tot aan vandaag in het proces om tot deze plannen te komen? Hoe worden deze stappen/veranderingen genomen? Als ik het begrip veranderkundige aanpak binnen AAFM zeg, wat schiet er dan bij u binnen?
 - Welke rol spelen medewerkers in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025)? (Hoe is deze rol tot stand gekomen?; Waarom?; Welke rol speelde/speelt u concreet?)
 - Welke rol speelt het management (u) in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025)? Waarom deze rol? Wat zijn de meest belangrijke activiteiten die het management/u heeft ondernomen om veranderprocessen mogelijk te maken/stimuleren? Waarom zijn deze activiteiten het belangrijkste?
 - En welke rol spelen derden (denk aan studenten of het werkveld) in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025)?
 - Hoe komen bepaalde beslissingen/keuzes tot stand gedurende in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025)?; Waarom op deze manier denkt u?; Welke rol speelt u hierin concreet?
 - Zijn er bepaalde doelen gesteld gedurende in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025)? Hoe kwamen deze tot stand? Is er een bepaalde visie ontwikkeld aangaande de verandering?
 - Welke rol speelt communicatie in veranderprocessen (richting het Ambitieplan 2025) (Hoe wordt er over de verandering gecommuniceerd)? Waarop is de communicatie voornamelijk gericht? Hoe is ervoor gezorgd dat deze verandering “betekenis” krijgt/landt onder de docenten / studenten / managers?
 - Hoe werd/wordt er omgegaan met eventuele verschillende meningen over de vormgeving van het proces/inhoud van de verandering? Hoezo op deze manier?
 - Welke rol speelt dit proces op uw doen en laten in de organisatie? Is uw rol veranderd? en de rol van uw collega's, teamleider etc.? Zijn er bepaalde systemen/structuren o.i.d. reeds veranderd in het proces? Kunt u dit concreet toelichten? Hoe kijkt u tegenover deze reeds mogelijke succesvolle wijzigingen die hebben plaatsgevonden in het proces?
- Vragen over de toekomstige processen:

- Wat kan er beter in het proces/in de toekomst om de nieuwe situatie te bereiken (Ambitieplan 2025/businessplan AAFM)? Welke belangrijke stappen zijn er nog te nemen?
- Welke verandering ziet u die mogelijk nodig is in de rol van leiderschap in het komende proces? En in de rol van de verschillende betrokkenen, ook in de toekomst? Zijn er nog belangrijke andere aspecten waarvan u zegt dat deze zouden kunnen bijdragen aan dit proces?
- Heeft u nog vragen aan mij/over het verdere verloop van het onderzoek?
- Bedanken voor deelname

Bijlage 3: Inhoudelijke veranderingen conform het Ambitieplan 2025 voor AAFM

Het onderwijsmodel

Om de benodigde flexibiliteit voor studenten te kunnen realiseren, wilt Avans hogeschool delen van het onderwijs gaan standaardiseren, werkend uit een Avansbreed onderwijsmodel. De volgende uitgangspunten gelden in ieder geval aldus het Ambitieplan 2025 (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 6):

- We bieden studenten de gelegenheid om voor 25% van hun studie te kiezen voor verdiepende en of verbredende modules
- Het onderwijs wordt ontworpen in modules. Hierbij geldt:
 - Alle modules hebben een gelijke omvang in EC's.
 - Elke module heeft met een optimale blend van leeractiviteiten.
 - In iedere module werkt de student aan zijn lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding om zo steeds wendbaarder en veerkrachtiger te worden.
 - Iedere module wordt in co-creatie met het werkveld ontwikkeld en verzorgd.
- Het gehele onderwijsaanbod is voor studenten inzichtelijk middels een digitale onderwijscatalogus. Dit helpt de student om keuzes te maken en zijn leerroute te bepalen.
- Elke student wordt persoonlijk begeleid. Daarbij werkt de student aan het leren leren en het leren kiezen. Naast de keuzes voor modules, worden ook de keuzes voor beroepen ondersteunt.
- Het onderwijs wordt zo ontwerpen dat studenten zo naadloos mogelijk kunnen switchen naar een aanpalende opleiding. Ook wordt het onderwijs zodanig ontworpen dat iedere student de ruimte heeft om zelf keuzes te maken in zijn curriculum.
- Iedere student doet verschillende interdisciplinaire leerervaringen op rondom vraagstukken die relateren aan de Sustainable Development Goals. Deze interdisciplinaire leerervaringen maken ten minste 25% van het leerp pad van de student uit.

Daarnaast dient er een rol te zijn voor internationalisering, staat inclusief onderwijs en het welzijn van studenten centraal en dient technologie en data ingezet te worden om het onderwijs te verbeteren door bijvoorbeeld het leren van studenten effectiever te maken.

Onderzoek en valorisatie

Naast veranderingen op het gebied van onderwijs, dient ook op het gebied van onderzoek en valorisatie een volgende stap genomen te worden: Avans dient een volwaardig kennispartner te worden in de regio voor bedrijven en organisaties (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 7). Hierbij gelden de volgende uitgangspunten voor het in co-creatie met het werkveld ontwikkelen van (maatschappelijke) meerwaarde en kennis:

- Er wordt focus aangebracht in de onderwerpen waar onderzoek naar gedaan wordt. Hierbij is het van belang dat onderzoek een bijdrage levert aan een duurzame maatschappij. Naast bestaande strategische relaties worden daarom nieuwe samenwerkingsrelaties aangegaan, passend bij de onderzoeks- en valorisatieagenda van Avans.
- Iedere afgestudeerde beschikt over onderzoekend vermogen en is minimaal bij één onderzoek in de praktijk betrokken geweest.
- Er dient een digitale leer-, werk- en onderzoekomgeving voor studenten, medewerkers, docenten en onderzoekers, én voor externe partners gecreëerd te worden.

De organisatie

Zoals geschreven, dient de organisatie en bedrijfsvoering volgens het Ambitieplan 2025 verder ontwikkeld te worden om flexibel onderwijs in co-creatie met het werkveld optimaal vorm te geven (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 7). Hierom heeft het Ambitieplan 2025 een aantal speerpunten betreft wat er verandert in de organisatie en de bedrijfsvoering.

De afgelopen jaren heeft Avans de weg naar zelforganiserende teams ingezet (zie bijvoorbeeld de beschrijving van de AAFM-organisatie in hoofdstuk 4.1). Er zijn een tweetal facetten waarop ingezet dient te worden gedurende de verandering volgens het Ambitieplan 2025 (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 7). Ten eerste vraagt zelforganisatie om een andere wijze en capaciteit van de aansturing (leiderschap). Daarnaast omschrijft het Ambitieplan 2025 dat er een uitdaging is om de samenwerking tussen teams van verschillende opleidingen vorm te geven, zodat een zo'n groot mogelijke variëteit aan leerroutes voor studenten mogelijk wordt. Beiden vragen volgens het Ambitieplan 2025 om een doorontwikkeling van de organisatie en het besturingsmodel waarbij de volgende uitgangspunten gelden:

- Werk wordt georganiseerd in zelforganiserende teams. In het onderwijs ligt de basis van deze teams bij de opleiding.
- Iedere medewerker heeft een thuisbasis in een team.
- Een opleidingsteam wordt aangestuurd door een leidinggevende, die al dan niet in gedeeld leiderschap, meerdere teams aanstuurt. De clustering van deze teams vindt plaats op basis van een nader te bepalen ordeningsprincipe (stad, domein, thema, enzovoort).

Naast veranderingen in de structuur en de aansturing, dient ook het innovatief en adaptief vermogen verder ontwikkeld te worden volgens het Ambitieplan 2025 (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 7). Om de ambitie te realiseren dient de organisatie zowel te kunnen exploiteren (optimaliseren) als exploreren (innoveren). De organisatie dient hierbij de verantwoordelijkheid te nemen om te experimenteren eventueel buiten de gebaande paden waarbij er voortgebouwd wordt op

resultaten die worden bereikt met onderwijsvernieuwing. Daarnaast blijft er gewerkt dienen te worden aan de innovatiecultuur om de benodigde flexibiliteit en wendbaarheid te ontwikkelen.

Bovenstaande en de groeiende rol van technologie en data hierin als geheel vraagt volgens het Ambitieplan 2025 tevens om investeringen in technologie. Hierom wordt er tevens geïnvesteerd in technologie als middel om de ambities in onderwijs, onderzoek en valorisatie waar te maken. Deze zogenaamde digitalisering vindt plaats op 3 niveaus volgens het Ambitieplan 2025 (CvB, Avans Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig, 2019, p. 7): in de bedrijfsvoeringsprocessen, in de begeleiding van de student en in het onderwijs zelf.