

Gedrag in verandering

Een onderzoek naar de invloed van de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers.



Lieke Gianotten

350134

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration

Master Arbeid, Organisatie en Management

Augustus 2012



Eerste lezer EUR: Joris van der Voet MSc

Tweede lezer EUR: Dr. Ben Kuipers

Begeleider Stadsontwikkeling: Loubna Raoui MSc

VOORWOORD

Na een periode van denken, lezen, schrijven, onderzoeken, enquêteren, SPSS'en, analyseren en aanpassen, maar vooral een periode van hard werken, kan ik u met veel plezier vertellen dat mijn afstudeerscriptie, 'Gedrag in verandering', af is en op dit moment zelfs voor u ligt. Deze scriptie dient ter afronding van de Master Public Administration aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Wat mij op dit moment alleen nog rest, is het schrijven van een voorwoord, maar net zoals velen wil ook ik dit voorwoord aangrijpen om mijn dank richting een aantal personen uit te spreken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider Joris van der Voet. Dankzij zijn goede begeleiding was het mogelijk een scriptie te schrijven waar ik oprecht zeer trots op ben. Zodra ik maar even vastliep hielp hij mij zeer snel weer op het goede pad. Tevens wil ik Joris bedanken voor het feit dat hij mij heeft voorgesteld bij Stadsontwikkeling. Kortom: een scriptiebegeleider die iedereen is toe te wensen! Tevens wil ik mijn tweede lezer, Ben Kuipers, hartelijk bedanken. Zijn duidelijke feedback en adviezen, vooral wat betreft de analyses, heb ik als zeer waardevol beschouwd en hebben mijns inziens de kwaliteit van het onderzoek aanzienlijk verbeterd.

Daarnaast wil ik Stadsontwikkeling bedanken voor de prettige en leerzame stageperiode. Ik stel het zeer op prijs dat ik een kijkje heb mogen nemen in zo'n grote gemeentelijke organisatie die zich tegelijkertijd in zo'n hectische periode bevond. Mijn dank gaat daarbij vooral uit naar mijn stagebegeleidster Loubna Raoui, maar in het bijzonder ook naar Tanja Oosterveld. Zij hebben mij vooral in het begin van mijn stageperiode uitstekend op weg geholpen. Tevens wil ik mijn directe collega's en collega-stagiaire, Nathalie van Eck, bedanken voor de gezellige tijd.

Tot slot wil ik graag mijn familie en medestudenten bedanken. Mijn dank gaat daarbij vooral uit naar mijn ouders en Pascale Portielje. Zonder mijn ouders was het volgen van deze opleiding niet mogelijk. Pascale wil ik bedanken voor al de goede adviezen en steun die zij mij tijdens de vele, tevens zeer lange telefoongesprekken gegeven heeft. Bedankt allemaal!

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Lieke Gianotten

Ridderkerk, 27 augustus 2012

SAMENVATTING

Aanleiding

Sinds een aantal jaar worden publieke organisaties geconfronteerd met verschillende ingrijpende ontwikkelingen. Niet alleen de economische recessie, maar ook een veranderende markt en een steeds ingewikkelder wordende omgeving zorgen ervoor dat verandering voor deze organisaties onontkoombaar is. Een onderscheidend kenmerk van publieke organisaties is de organisatiestructuur. Wereldwijd ervaren veel medewerkers, die werkzaam zijn bij publieke organisaties, een sterk bureaucratische inrichting. In de afgelopen jaren is echter het besef gegroeid dat een bureaucratische organisatiestructuur niet het type structuur is dat de ingrijpende ontwikkelingen van de 21^{ste} eeuw aankan. De structuur staat vernieuwing en innovatie in de weg. Maar op welke manier worden veranderingen binnen publieke organisaties daadwerkelijk door deze structuur beïnvloed?

Onderzoeksopzet

De bovenstaande kennisvraag vormt de input voor dit onderzoek dat heeft plaatsgevonden bij het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Omdat één van de belangrijkste factoren voor het realiseren van succesvolle veranderingen het gedrag van mensen is, en er tijdens veranderprocessen een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende, luidt de centrale hoofdvraag in dit onderzoek als volgt:

Op welke wijze beïnvloedt de organisatiestructuur – binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam – de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is een literatuurstudie verricht naar theorie omtrent veranderbereidheid, verandergedrag, organisatiestructuur en leiderschap. De wetenschappelijke literatuur stelt dat het verandergedrag van mensen voor een zeer groot deel wordt beïnvloed door de veranderbereidheid. Wat betreft de organisatiestructuur blijkt op basis van de theorie dat publieke organisaties vaak veel regels en procedures kennen die door een (teveel) aan externe controle een te grote plaats innemen, ook wel *red tape* genaamd. Het ervaren van deze beperkingen kan van invloed zijn op het gedrag van medewerkers. Tevens stelt de literatuur dat er een aantal structuurkenmerken zijn, te weten centralisatie en formalisatie, die het gedrag van medewerkers voorschrijven of beperken. Ten slotte zijn in dit onderzoek twee specifieke leiderschapsstijlen

meegenomen, te weten transformationeel – en transactioneel leiderschap. Van beide stijlen wordt verwacht dat deze van invloed zijn op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers.

Middels een vragenlijst zijn de bovengenoemde concepten gemeten bij medewerkers die werkzaam zijn bij het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. De vragenlijst is naar alle 1.470 medewerkers van het cluster verzonden. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een netto responspercentage van 27,7 procent, wat overeenkomt met 407 ingevulde vragenlijsten.

Resultaten

In het toetsende gedeelte van dit onderzoek komt naar voren dat het ervaren van centralisatie een negatief effect heeft op zowel de waarneming van transformationeel – als transactioneel leiderschap. Mogelijk staan medewerkers, wanneer zij niet mogen participeren in de besluitvorming, minder in contact met de leidinggevende waardoor zij minder leiderschap waarnemen. De structuurkenmerken formalisatie en *red tape* zijn niet van invloed op transformationeel – en transactioneel leiderschap. Wanneer gekeken wordt naar de invloed van beide leiderschapsstijlen op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers, blijkt alleen transformationeel leiderschap van invloed te zijn. Het positieve effect van deze leiderschapsstijl op het verandergedrag wordt daarbij gedeeltelijk gemedieerd door de veranderbereidheid. Naarmate men meer centralisatie ervaart heeft dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, een negatief effect op het verandergedrag. Dit effect blijkt echter moeilijk interpreteerbaar, omdat het effect beïnvloedt wordt door transformationeel leiderschap. Naarmate men meer centralisatie ervaart neemt het positieve effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid af. Tevens blijkt dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, ook het positieve effect van transformationeel leiderschap op het verandergedrag afneemt. Het effect van formalisatie en *red tape* op de veranderbereidheid wordt tevens beïnvloedt door transformationeel leiderschap. Daarbij geldt dat naarmate men meer formalisatie en/of *red tape* ervaart, het positieve effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid toeneemt. Het effect van formalisatie en *red tape* op het verandergedrag wordt echter niet beïnvloed door transformationeel leiderschap. Uit de toetsende analyse blijkt tevens dat naarmate men langer werkzaam is bij het cluster en/of langer werkzaam is in de huidige functie, men minder bereid is te veranderen, en dat naarmate men langer werkzaam is in de huidige functie, het verandergedrag ook minder positief is.

Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid niet eenduidig is. Transformationeel leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Zo is het voor het bevorderen van de veranderbereidheid van belang dat medewerkers een lage mate van centralisatie ervaren en dat dit gecombineerd wordt met een hoge mate van transformationeel leiderschap. Daarnaast dient men juist een hoge mate van formalisatie en *red tape* te ervaren. Ook dit dient gecombineerd te worden met een hoge mate van transformationeel leiderschap. Voor het bevorderen van het verandergedrag is het tot slot van belang dat medewerkers zo min mogelijk centralisatie ervaren en dat dit vervolgens gecombineerd wordt met een hoge mate van transformationeel leiderschap.

Medewerkers die werkzaam zijn bij het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam nemen in lichte mate transformationeel leiderschap waar. Juist de aanwezigheid van deze leiderschapsstijl is in een veranderende organisatie van belang, omdat deze leiderschapsstijl een positief effect heeft op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers. Voor het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam is het daarom van belang dat zij in de toekomst investeert in de ontwikkeling van transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijl dient in alle niveaus van de organisatie te worden bijgebracht. Vervolgens is het voor het bevorderen van de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers van belang dat transformationeel leiderschap gecombineerd wordt met een lage mate van ervaren centralisatie. Het is het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam daarom tevens aan te raden medewerkers meer te laten participeren in de besluitvorming. Tot slot is het voor het cluster van groot belang dat verandermoeheid bij medewerkers voorkomen wordt. Met het oog op dit gegeven, is een laatste aanbeveling voor het cluster voorafgaand, tijdens maar ook na veranderingen meer aandacht te besteden aan de groep medewerkers die al voor langere tijd werkzaam is bij het cluster en/of al geruime tijd werkzaam is in de huidige functie.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	5
LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN	8
1. INLEIDING	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemstelling.....	12
1.2.1 Doelstelling.....	12
1.2.2 Vraagstelling	12
1.3 Onderzoeksafbakening.....	13
1.4 Onderzoeksopzet.....	13
1.5 Relevantie.....	13
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie	13
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.6 Leeswijzer	15
2. ACHTERGROND	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Concernontwikkeling.....	16
2.3 Ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling.....	17
2.3.1 Realisatie ambities Masterplan.....	19
2.4 Organisatiestructuur	20
3. THEORETISCH KADER	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Veranderbereidheid en verandergedrag.....	22
3.3 Organisatiestructuur	23
3.3.1 Relatie organisatiestructuur, veranderbereidheid en verandergedrag.....	24
3.4 Leiderschap.....	29
3.4.1 Relatie leiderschap, veranderbereidheid en verandergedrag	30
3.4.2 Relatie leiderschap en organisatiestructuur.....	31
3.5 Relatie organisatiestructuur, leiderschap, veranderbereidheid & verandergedrag	32

3.6 Conceptueel model en hypothesen	32
4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Onderzoeksstrategie, –methode en –techniek	35
4.3 Operationalisatie	36
4.3.1 Veranderbereidheid en verandergedrag	36
4.3.2 Organisatiestructuur	38
4.3.3 Leiderschap	40
4.3.4 Controlevariabelen	42
4.4 Onderzoekspopulatie en respons	43
4.5 Kwaliteit van het onderzoek	46
4.5.1 Betrouwbaarheid	47
5. ANALYSE	48
5.1 Inleiding	48
5.2 Beschrijvende analyse	48
5.2.1 Organisatiestructuur, leiderschapsstijl, veranderbereidheid en verandergedrag	48
5.2.1.1 Conclusie	51
5.3 Toetsende analyse	52
5.3.1 Correlatie	52
5.3.2 Effect organisatiestructuur op de leiderschapsstijl	55
5.3.2.1 Conclusie	56
5.3.3 Invloed organisatiestructuur op veranderbereidheid en verandergedrag	57
5.3.3.1 Conclusie	62
5.3.4 Invloed leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag	63
5.3.4.1 Conclusie	68
5.3.5 Invloed organisatiestructuur en leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag	68
5.3.5.1 Conclusie	76
6. CONCLUSIE	78
6.1 Inleiding	78
6.2 Conclusies	78
6.3 Wetenschappelijke implicaties	81
6.4 Maatschappelijke implicaties – aanbevelingen cluster Stadsontwikkeling Rotterdam	81
6.5 Beperkingen van het onderzoek	83

6.6 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	84
REFERENTIES	86
BIJLAGE I – Vragenlijst	92
BIJLAGE II – Invloed organisatiestructuur op leiderschap	98
BIJLAGE III – Invloed organisatiestructuur op verandergedrag en veranderbereidheid.....	100
BIJLAGE IV – Invloed leiderschap op verandergedrag en veranderbereidheid	103
BIJLAGE V – Interactie veranderbereidheid	106
BIJLAGE VI– Interactie verandergedrag	108

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN

Hoofdstuk 2: Achtergrond

Figuur 2.1	Organogram cluster Stadsontwikkeling Rotterdam.....	20
------------	---	----

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Figuur 3.1	Mechanische – versus organische structuur.....	25
------------	--	----

Figuur 3.2	Conceptueel model.....	33
------------	------------------------	----

Tabel 3.1	Structurele – versus structurerende kenmerken.....	24
-----------	--	----

Tabel 3.2	Hypothesen.....	34
-----------	-----------------	----

Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording

Figuur 4.1	Respons naar geslacht.....	44
------------	----------------------------	----

Figuur 4.2	Respons naar afkomstige dienst.....	45
------------	-------------------------------------	----

Figuur 4.3	Respons naar type medewerker.....	46
------------	-----------------------------------	----

Tabel 4.1	Operationalisering veranderbereidheid.....	37
-----------	--	----

Tabel 4.2	Operationalisering verandergedrag.....	38
-----------	--	----

Tabel 4.3	Operationalisering centralisatie.....	39
-----------	---------------------------------------	----

Tabel 4.4	Operationalisering formalisatie.....	39
-----------	--------------------------------------	----

Tabel 4.5	Operationalisering <i>red tape</i>	40
-----------	--	----

Tabel 4.6	Operationalisering transformationeel leiderschap.....	41
-----------	---	----

Tabel 4.7	Operationalisering transactioneel leiderschap.....	42
-----------	--	----

Tabel 4.8	Effect van de veranderingen.....	43
-----------	----------------------------------	----

Tabel 4.9	Belang van de veranderingen.....	43
-----------	----------------------------------	----

Tabel 4.10	Respons naar afdeling.....	45
------------	----------------------------	----

Tabel 4.11	Metingen Cronbach's Alpha.....	47
------------	--------------------------------	----

Hoofdstuk 5: Resultaten

Figuur 5.1	Gedrag t.a.v. de veranderingen in procenten.....	49
------------	--	----

Figuur 5.2	Relatie tussen centralisatie en verandergedrag gedeeltelijk gemedieerd door veranderbereidheid.....	62
------------	---	----

Figuur 5.3	Relatie tussen transformationeel leiderschap en verandergedrag	
------------	--	--

	gedeeltelijk gemedieerd door veranderbereidheid.....	67
Figuur 5.4	Interactie-effect centralisatie en transformationeel leiderschap op veranderbereidheid.....	72
Figuur 5.5	Interactie-effect formalisatie en transformationeel leiderschap op veranderbereidheid.....	73
Figuur 5.6	Interactie-effect <i>red tape</i> en transformationeel leiderschap op veranderbereidheid.....	73
Figuur 5.7	Interactie-effect centralisatie en transformationeel leiderschap op verandergedrag.....	76
Tabel 5.1	Waarden variabelen.....	48
Tabel 5.2	Correlatietabel.....	54
Tabel 5.3	Invloed organisatiestructuur op transformationeel – en transactioneel leiderschap.....	56
Tabel 5.4	Invloed organisatiestructuur op veranderbereidheid en verandergedrag.....	60
Tabel 5.5	Berekening padcoëfficiënten en standaardfouten voor model met verandergedrag als afhankelijke variabele, centralisatie als predictor en veranderbereidheid als mediator.....	61
Tabel 5.6	Invloed leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag.....	66
Tabel 5.7	Berekening padcoëfficiënten en standaardfouten voor model met verandergedrag als afhankelijke variabele, transformationeel leiderschap als predictor en veranderbereidheid als mediator.....	67
Tabel 5.8	Invloed organisatiestructuur, leiderschap en interactie-effect op veranderbereidheid.....	71
Tabel 5.9	Invloed organisatiestructuur, leiderschap en interactie-effect op verandergedrag.....	75

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Overheden dienen vandaag de dag niet alleen goed bereikbaar te zijn, afspraken na te komen en een goede dienstverlening te bieden, maar dienen tegelijkertijd in te spelen op een stevige bezuinigingsopgave. Het is van belang dat de financiën op orde worden gebracht en dat de economie versterkt wordt. Niet alleen voor het Rijk, maar ook voor provincies, gemeenten en waterschappen is het noodzakelijk in samenhang te functioneren en als eenheid herkenbaar te zijn voor burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties (Bestuursakkoord 2011-2015).

Een toenemende verwevenheid van maatschappelijke opgaven eisten vanuit de gemeente Rotterdam een gecoördineerde en brede inzet. Als gevolg daarvan zijn verschillende diensten samengevoegd en ontstonden vijf verschillende clusters. In 2011 is op deze manier ook het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam ontstaan uit een fusie tussen de voormalige diensten Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V), het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) en een gedeelte van Gemeentewerken (GW), te weten het Ingenieursbureau (FGWR) (Gemeente Rotterdam, 2011). Door het samenvoegen van deze diensten is een omvangrijke organisatie ontstaan, waarbij meer dan in het verleden nagedacht dient te worden over zaken als taakverdeling, de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de coördinatie daarvan. Dergelijke grote organisaties worden vaak door bureaucratisering geplaagd. Van bureaucratisering is sprake wanneer de organisatiestructuur meer bureaucratisch wordt en dus meer gekenmerkt wordt door regels, procedures, hiërarchie en verdeling van verantwoordelijkheden (Hemels & van Tuyll van Serooskerken, 1995).

Sinds enkele jaren worden de voormalige diensten dS+V, OBR en FGWR, nu het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, binnen haar werkdomain geconfronteerd met een aantal ingrijpende ontwikkelingen. Zo wordt de omgeving waarin de stad ontwikkeld wordt steeds ingewikkelder doordat er steeds meer partijen betrokken zijn en stedelijke ontwikkeling plaatsvindt in de vorm van coproductie. De economische recessie zorgt er daarnaast voor dat investeringen worden uitgesteld en er sprake is van vraaguitval op de producten die het cluster levert. Een derde ontwikkeling is dat de markt is veranderd, waardoor deze andere eisen stelt aan de overheid. De overheid is niet altijd meer de partij die de regie heeft of hoeft te nemen. Als gevolg van de bezuinigingstaakstellingen binnen de gemeente worden daarnaast taken stopgezet of anders georganiseerd. Deze ontwikkelingen vragen om een verandering in de werkwijze van het cluster (Stadsontwikkeling,

2012a). Veel van deze ontwikkelingen treffen niet alleen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, maar ook de andere clusters van het concern. Mede als gevolg hiervan, vindt er binnen het gehele concern een veranderproces plaats (Stadsontwikkeling, 2011a).

Gebleken is echter dat veranderingen binnen organisaties vaak complex zijn en dat zij veelal eindigen in een mislukking waarbij de vooropgestelde doelstellingen niet worden gehaald (Steijn & Groeneveld, 2010). Higgs & Rowland (2000) geven zelfs aan dat zo'n 70 procent van de verandertrajecten strandt. Cozijnsen (2004) geeft aan dat de 70 procent aan mislukte verandertrajecten verklaard kan worden door het gedrag van mensen. Veranderbereidheid heeft volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) een zeer grote invloed op het daadwerkelijke verandergedrag. Voor het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam is het, met het oog op het realiseren van succesvolle veranderingen, daarom van groot belang dat haar medewerkers bereid zijn te veranderen. Indien de veranderbereidheid bij medewerkers toeneemt, zou dat een positief effect hebben op het gedrag dat met het oog op de veranderingen gewenst is. Dit gedrag levert volgens Cozijnsen (2004) weer een positieve bijdrage aan het slagen van de veranderingen. Daarnaast is er bij veranderingen tevens een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden. Datgene wat leidinggevendenden doen kan de grootste reden zijn in het verklaren waarom sommige veranderingen wel of niet succesvol zijn (Higgs & Rowland, 2005).

Zoals eerder aangegeven, is het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam sinds 2011 een omvangrijke organisatie. De kans is groot dat de toename in omvang leidt en/of heeft geleid tot meer bureaucrativering (Hemels & van Tuyll van Serooskerken, 1995). Bradley & Parker (2006) geven aan dat wereldwijd veel medewerkers, die werkzaam zijn bij overheden, een sterk bureaucratische inrichting ervaren. In de afgelopen jaren is het besef gegroeid dat een bureaucratische organisatiestructuur niet het type structuur is dat de complexe uitdagingen van de 21^{ste} eeuw aankan (Kettl, 2005). Vaak staat extensieve wet- en regelgeving vernieuwing en innovatie in de weg, wat in veel gevallen zorgt voor inflexibiliteit. Binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam wordt dan ook getracht regels en structuren weg te nemen die een belemmering zijn voor de slagvaardigheid van de organisatie (Stadsontwikkeling, 2011b). Door de aanwezigheid van deze regels en structuren is de organisatie minder snel in staat in te spelen op, en mee te veranderen met ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen.

Hoewel in het verleden de structuur van een organisatie vaak tegenover het gedrag werd gesteld, hebben deze beide begrippen alles met elkaar te maken. Structuren maken namelijk het handelen van mensen mogelijk, maar beperken tegelijkertijd de handelingsvrijheid (Paul, 1994). Zoals eerder

aangegeven, is het gedrag van mensen één van de belangrijkste factoren bij het realiseren van succesvolle veranderingen. Het is voor het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam daarom zeer relevant te weten op welke manier de organisatiestructuur veranderingen, middels de veranderbereidheid en het verandergedrag, beïnvloedt en wat daarbij de rol is van de leidinggevende.

1.2 Probleemstelling

Voor het oplossen van het bovenstaande kennisprobleem bij het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam is een probleemstelling geformuleerd. De probleemstelling bestaat uit de doelstelling en de vraagstelling.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is te analyseren op welke wijze de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven, binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers beïnvloeden, teneinde inzicht te geven in de manier waarop de veranderbereidheid en het verandergedrag positief beïnvloed kunnen worden.

1.2.2 Vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek bestaat uit een hoofdvraag en deelvragen (van Thiel, 2007). Voor het realiseren van de bovenstaande doelstelling, zal antwoord worden gegeven op de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze beïnvloedt de organisatiestructuur – binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam – de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

- 1) In hoeverre is men bereid te veranderen en hoe kunnen de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam op basis van ervaringen van medewerkers getypeerd worden?
- 2) Wat is het effect van de organisatiestructuur op de stijl van leidinggeven binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?
- 3) Hoe beïnvloedt de organisatiestructuur de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?

- 4) Hoe beïnvloedt de stijl van leidinggeven de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?

1.3 Onderzoeksafbakening

Om een te brede focus te voorkomen zijn in het onderzoek een aantal afbakeningen gemaakt. Een eerste afbakening is dat onderzocht zal worden wat de invloed is van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Omdat het gedrag van medewerkers bepalend is voor succesvolle organisatieveranderingen en gedrag en structuur alles met elkaar te maken hebben (Paul, 1994), is specifiek voor deze focus gekozen. De tweede afbakening is dat tevens onderzocht zal worden welke invloed de leidinggevende heeft op de veranderbereidheid en het verandergedrag. Deze focus is gekozen omdat bekend is, of in ieder geval verondersteld wordt, dat de rol van de leidinggevende essentieel is voor succesvolle organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2005).

1.4 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen een casestudy uit te voeren aan de hand van een kwantitatieve analyse. De casus, het veranderproces binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, zal gebruikt worden om antwoord te geven op de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat. Allereerst zal er een literatuuronderzoek plaatsvinden, waarbij onderzocht wordt wat de verbanden zijn tussen de verschillende begrippen. Naast een literatuuronderzoek zal tevens de strategie enquête gebruikt worden, waardoor het mogelijk is veel gegevens te verzamelen van een groot aantal onderzoekseenheden. Als methode zal gebruik gemaakt worden van een digitale vragenlijst die per email onder medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam verspreid zal worden. Met behulp van statistische technieken zal de data, die voortkomt uit de vragenlijsten, geanalyseerd worden (van Thiel, 2007).

1.5 Relevantie

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke manier dit onderzoek relevant is voor de wetenschap en de maatschappij. De mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp geeft de wetenschappelijke relevantie weer. De maatschappelijke relevantie omvat de bijdrage van het onderzoek aan de oplossing van maatschappelijke en/of beleidsvraagstukken (van Thiel, 2007).

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Omdat er weinig onderzoek was naar de onderbouwing van de motivationele krachten van veranderbereidheid, is mede daarom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam een onderzoek gestart

naar het verandervermogen van publieke organisaties (de Witte et al., 2010). Vandaag de dag heeft dit programma reeds verschillende onderzoeken opgeleverd waarin onder andere het DINAMO-model van Metselaar & Cozijnsen centraal stond. Het onderzoek van Roovers (2008), wat ingaat op de veranderbereidheid van zorgprofessionals, is hier een goed voorbeeld van. Uit de analyses van dit onderzoek blijkt dat de motivationele krachten uit het model een positieve invloed hebben op de veranderbereidheid en het verandergedrag van zorgprofessionals. Breunissen (2008) heeft tevens een bijdrage geleverd aan de kennis over het verandervermogen van publieke organisaties, doordat zij de invloed van een organisatiekenmerk, de cultuur, op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers in een publieke organisatie heeft onderzocht. Dit onderzoek was relevant wat betreft de kennis over het verandervermogen van publieke organisaties, omdat onder andere de kenmerken van de organisatie het verandervermogen van een organisatie bepalen (Werkman et al., 2001). Omdat in de wetenschappelijke literatuur kennis over de invloed van het organisatiekenmerk structuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag ontbreekt, of in ieder geval onvindbaar is, staat dit onderzoek in dit onderwerp centraal. Daarnaast staat tevens de rol van leiderschap tijdens verandering centraal. Hiernaar is eerder onderzoek verricht door onder andere Van der Kolk (2009). Zijn onderzoek gaat in op de relatie tussen leiderschap en de veranderbereidheid van medewerkers. Dit onderzoek gaat tevens in op deze relatie, maar gaat daarbij specifiek in op de invloed die leiderschap heeft op het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers. Omdat er geen kennis voor handen is over het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen publieke organisaties, en het logischer wijs ook ontbreekt aan kennis over de invloed van leiderschap op deze effecten, levert dit onderzoek daarmee een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over het verandervermogen van publieke organisaties en het managen van veranderingen binnen deze organisaties.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Organisatieveranderingen worden steeds belangrijker en zijn vandaag de dag niet meer weg te denken uit onze samenleving. Verschillende factoren zoals individualisering, informatisering, informalisering, intensivering en internationalisering leveren daaraan hun bijdrage (Sociaal Cultureel Planbureau, 2004). Sinds 1970 is het aantal veranderingen, dat zich met regelmaat in organisaties aandringt, dan ook met 70 procent toegenomen (Conner, 1993). Voor organisaties is het daarom steeds belangrijker dat zij zich snel kunnen aanpassen aan zowel interne – als externe ontwikkelingen. Omdat publieke organisaties, meer dan private organisaties openstaan voor hun omgeving en tevens meer door de omgeving worden beïnvloed (Rainey, 1997), zullen vooral deze organisaties aan verandering onderhevig zijn. Werkman et al. (2001) geven aan dat het

verandervermogen van een organisatie omschreven kan worden door de kenmerken van een organisatie en de aanpak van het veranderproces. Eén van de kenmerken van een organisatie is de structuur. Binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam zijn de aanwezige structuren van negatieve invloed op de flexibiliteit van de organisatie, waardoor de organisatie minder snel in staat is zich aan te passen aan de ontwikkelingen in de omgeving. Doordat vooral publieke organisaties dienen te veranderen, is het vooral voor deze organisaties van belang te weten op welke manier de structuur veranderingen beïnvloedt. Wanneer meer bekend is over de manier waarop de organisatiestructuur de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers beïnvloedt, zal dat in de toekomst niet alleen een positieve bijdrage leveren aan de flexibiliteit van organisaties, maar ook aan het succes van veranderingen.

1.6 Leeswijzer

In dit inleidende hoofdstuk is allereerst aangegeven wat de aanleiding is voor het onderzoek. In het tweede hoofdstuk wordt, voor beter begrip van deze scriptie, stilgestaan bij de ontwikkelingen en veranderingen die gaande zijn binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. In het derde hoofdstuk staat, omdat er sprake is van een deductief onderzoek, het theoretisch kader centraal. Daarin wordt beschreven welke antwoorden op basis van de literatuur gegeven kunnen worden op de vragen uit de probleemstelling. De theorieën in het theoretisch kader vormen tezamen het fundament voor het onderzoek en monden uit in een conceptueel model en een aantal hypothesen die in het onderzoek getoetst zullen worden. In hoofdstuk vier staat vervolgens de methodologische verantwoording centraal. De variabelen uit het theoretisch kader, het 'antwoord' op de onderzoeksvragen, worden in dit hoofdstuk geoperationaliseerd. Daarnaast wordt tevens aangegeven welke onderzoeksmethoden gebruikt worden om de operationalisaties in de empirie te kunnen onderzoeken. Het vijfde hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksresultaten. De resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd en beschreven. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, staat tot slot de conclusie centraal. In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag. Daarnaast komen de wetenschappelijke – en maatschappelijke implicaties aan bod en wordt tot slot ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. ACHTERGOND

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de veranderingen die gaande zijn binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Omdat de veranderingen binnen het cluster gebaseerd zijn op een viertal leidende principes vanuit het concern, zal allereerst aangegeven worden wat deze vier principes zijn. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de veranderingen die zich binnen het cluster afspeelen. Ter afsluiting wordt stilgestaan bij de invloed van deze veranderingen op de organisatiestructuur.

2.2 Concernontwikkeling

De snelheid waarmee ontwikkelingen elkaar vandaag de dag in de maatschappij opvolgen is zeer groot. Daarom heeft de stad Rotterdam een flexibele overheidsorganisatie nodig die mee kan in deze snelheid. Een overheid is gewenst die minder vastzit aan haar vaste kosten, minder afhankelijk is van externe factoren en conjuncturele ontwikkelingen en die tevens minder zelf doet en inzet van partners verbindt aan maatschappelijk beoogde en gewenste effecten. Momenteel worden diverse acties ondernomen om te komen tot een flexibele organisatie, die toekomstbestendig, wendbaar en slagvaardig is. In de stad Rotterdam is continu sprake van vernieuwing en beweging. Dit zal daarom in de toekomst ook de standaard van het concern moeten worden. Door middel van de concernontwikkeling, het veranderproces, wordt getracht de logica van de samenleving terug te brengen in de organisatie (College van B&W, 2012).

Om de gemeentelijke organisatie met één gezicht te laten opereren, gelden in iedere opgave, voor alle vijf de clusters, vier leidende principes. De vijf clusters waaruit het concern bestaat zijn: het cluster Dienstverlening, het cluster Stadsbeheer, het cluster Stadsontwikkeling, het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling en tot slot het cluster Werk en Inkomen. De vier principes zijn: dienstverlening, handhaving & toezicht, gebiedsgericht werken en accountmanagement. Dit viertal organisatieprincipes is leidend in alle ontwikkelingen en veranderingen binnen het concern, dus ook binnen het cluster Stadsontwikkeling, en kunnen beschouwd worden als leidende principes bij de verdere inrichting van het concern (College van B&W, 2012). De principes worden onderstaand kort toegelicht.

Dienstverlening

De gemeente Rotterdam wil in de toekomst zoveel mogelijk via één loket producten en diensten beschikbaar maken en leveren. In de komende jaren zullen loketten (digitaal, telefonisch of fysiek)

daarom zoveel mogelijk geïntegreerd worden. Met het oog op de efficiency en de beschikbaarheid, krijgt digitale dienstverlening daarbij de voorkeur (College van B&W, 2012).

Handhaving & toezicht

Het bestuur van de stad heeft vertrouwen in de kracht, energie, zelfredzaamheid en goede intenties van de Rotterdammers. Tegelijkertijd realiseert het college zich dat alleen vertrouwen niet voldoende is, omdat sommigen misbruik maken van het vertrouwen. Daarom is een duidelijke, directe, consequente reactie van de overheid gewenst. Soms is deze reactie corrigerend, soms echter bestraffend (College van B&W, 2012).

Gebiedsgericht werken

Gebiedsgericht werken wordt in de toekomst nog sterker gepositioneerd dan het vandaag de dag al is. De ambitie is dat de gemeente, en partners in de uitvoering, zichtbaar en aanspreekbaar zijn in het gebied, voor burgers, bedrijven en instellingen. In ieder gebied dient een gebiedsmanager namens het bestuur aanspreekbaar te zijn over de gehele gemeentelijke dienstverlening (College van B&W, 2012).

Accountmanagement

Waar burgers, bedrijven of instellingen in hun relatie met de gemeente meer vragen, is accountmanagement, ofwel relatiebeheer, nodig waarin de gemeente zoveel mogelijk via één ingang toegankelijk is. Zo zorgt de gemeente er bijvoorbeeld voor dat richting een afgebakende set van ondernemingen en instellingen, belangrijke partners in de stad, het relatiebeheer wordt georganiseerd (College van B&W, 2012).

2.3 Ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling

De vier leidende principes, ook wel concernopdrachten, zijn verbonden met de routekaart van het Masterplan van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam (Stadsontwikkeling, 2011b). Het Masterplan is de basis voor de organisatieontwikkeling en geeft de hoofdlijnen weer die geconcretiseerd dienen te worden (College van B&W, 2012). De routekaart bestaat uit vier sporen, te weten: de koers, de organisatie, medewerkers en ondersteuning & bedrijfsvoering. Per spoor zijn specifiek voor het cluster projecten benoemd (Stadsontwikkeling, 2011b). Ontwikkelingen en veranderingen binnen het cluster komen dus voort uit de routekaart van het Masterplan, die gebaseerd is op de vier concernopdrachten. Verschillende afdelingen binnen het cluster werken aan verschillende projecten die zijn opgenomen op de routekaart. De ontwikkelingen en veranderingen binnen het cluster zijn daardoor niet voor elke afdeling, en dus ook niet voor elke medewerker gelijk. Voor medewerkers

betekent de organisatieontwikkeling soms een forse verandering, maar de impact verschilt per onderdeel van de organisatie (College van B&W, 2012). Medewerkers kunnen zich aansluiten bij de verschillende projecten die voortkomen uit de routekaart. Zij kunnen daarvoor gevraagd worden, of kunnen zelf het initiatief nemen. Van managers wordt verwacht dat zij de routekaart en het Masterplan binnen de eigen afdeling bespreken en dat zij een vertaalslag maken naar eigen opdrachten en taken. Getracht wordt de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieontwikkeling te stimuleren. De routekaart wordt elk half jaar geactualiseerd (Stadsontwikkeling, 2011b). Omdat de vier sporen leidend zijn voor de ontwikkelingen en veranderingen binnen het cluster worden deze onderstaand kort toegelicht.

De koers

Het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam wil een bijdrage leveren aan het vergroten van de ruimtelijke kwaliteit van de stad, het verbeteren van de vestigingsvoorwaarden en wil de juiste condities creëren voor gebiedsontwikkelingen en ruimtelijk economische investeringen. Dit tracht zij te bereiken door te faciliteren, initiëren en kaders te stellen waarbinnen ruimte is voor ontwikkeling. Deze nieuwe werkwijze wordt later in dit hoofdstuk nader toegelicht. Onder 'de koers' vallen een drietal projecten, te weten: opgave in beeld (ontwikkeling van een actuele ruimtelijk-economische uitvoeringsstrategie), integrale sturing (ontwikkeling van een actuele strategische agenda en een daarop afgestemde investeringsstrategie en opdrachtenpakket) en een taakanalyse (het meer en meer aannemen van een regierol, flexibele inzetbaarheid van medewerkers en doelmatige en efficiënte taken) (Stadsontwikkeling, 2012b).

De organisatie

Het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam werkt gebiedsgericht en waar het kan sectoraal. Werkzaamheden zullen in de toekomst steeds meer in tijdelijke projecten en in samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd. Daarnaast wordt getracht de dienstverlening beter aan te laten sluiten op de behoeftes van de klant, waarbij het klantcontact steeds vaker digitaal zal plaatsvinden. Onder het spoor 'de organisatie' vallen de volgende projecten: publiek ontwikkelen, gebiedsgericht werken, accountmanagement, ketensamenwerking en dienstverlening (Stadsontwikkeling, 2012b).

Medewerkers

Het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam realiseert zich dat haar medewerkers met hun gezamenlijke kennis het belangrijkste kapitaal zijn van de organisatie. Daarom wil het cluster talentontwikkeling de ruimte geven. Innovatieve ideeën dienen gestimuleerd te worden en de uitdaging is deze te

realiseren met partners in de stad. De stijl van leidinggeven dient te bestaan uit participatie van medewerkers, open communicatie en coaching. Onder dit spoor vallen de volgende projecten: professionaliteit & vakmanschap (ondersteuning van medewerkers in het verbeteren van hun professionaliteit om de drie rollen, kaderstellen, faciliteren en initiëren, goed te kunnen vervullen), employability (stimuleren van medewerkers voor het optimaal benutten van hun talenten), Het Nieuwe Werken en leiderschap (Stadsontwikkeling, 2012b).

Ondersteuning & bedrijfsvoering

Het cluster Stadsontwikkeling wil haar ondersteuning en bedrijfsvoering in de toekomst op orde hebben. Onder het spoor ondersteuning en bedrijfsvoering vallen een aantal projecten. Het eerste project is het ontvlechten van de bedrijfsvoering. In het kader van dit project vindt de oprichting van de Rotterdamse Serviceorganisatie plaats, waarmee getracht wordt een versnelling in de centralisatie/standaardisatie van de (ondersteuning van de) bedrijfsvoering te bereiken. Een tweede project is de migratie van ICT. Acties worden ondernomen die bijdragen aan het realiseren van een geconsolideerde ICT omgeving, die onderdeel is van de concern ICT, met zoveel mogelijk generieke applicaties. Het derde project is prestatie management. Het doel van dit project is het versterken van prestatie management binnen het cluster Stadsontwikkeling (Stadsontwikkeling, 2012b).

2.3.1 Realisatie ambities Masterplan

Om de ambities uit het Masterplan te realiseren zijn voor het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam drie rollen van belang, te weten: faciliteren, kaderstellen en initiëren. Deze drie rollen moeten betekenis krijgen voor de medewerkers van de organisatie.

Kaderstellende rol

Het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam is de strategische adviseur op het gebied van ruimtelijk-economische ontwikkeling en is bewaker van ruimtelijke kwaliteit. De gemeente heeft een belangrijke kaderstellende rol. Het cluster stelt de door het college gevraagde visies en uitgangspunten op en zorgt voor de vertaling naar juridische kaders die duidelijk maken welke doelen de gemeente nastreeft, welke middelen de gemeente daarvoor kan inzetten en binnen welke voorwaarden die doelen gerealiseerd dienen te worden (Stadsontwikkeling, 2012a).

Faciliterende rol

Eenzijds is de faciliterende rol gericht op het mogelijk maken en ondersteunen van initiatieven van bewoners, bezoekers, instellingen en ondernemers. Als deze initiatieven passen binnen de vastgestelde kaders, levert het cluster een bijdrage aan de realisatie ervan. Dit kan in de vorm van

subsidies, inhoudelijke begeleiding van een beleidsontwikkeling of bouwplan of door afspraken te maken in een ontwikkelovereenkomst. Faciliteren kan ook in de vorm van ondersteuning met project- of procesmanagement, om initiatieven tot bestuurlijke besluitvorming en besluiten tot realisatie te brengen (Stadsontwikkeling, 2012a).

Initiërende rol

Niet alle ontwikkelingen waartoe het cluster Stadsontwikkeling vanuit haar publieke verantwoordelijkheid een noodzaak toe ziet, worden opgepakt door particulieren. Deze ontwikkelingen initieert het cluster zelf. Dit geldt bijvoorbeeld voor programma's in de Binnenstad van Rotterdam of op Rotterdam Zuid. Afhankelijk van de complexiteit en het strategische karakter van de opgave kan het cluster zelf de realisatie ter hand nemen. Daarbij probeert zij steeds de markt uit te dragen en te betrekken (Stadsontwikkeling, 2012a).

2.4 Organisatiestructuur

Als gevolg van de ontwikkelingen en veranderingen binnen het cluster ontwikkelt de organisatie zich naar een organisatie met vier directies onder leiding van een algemeen directeur. De directies die onderscheiden kunnen worden zijn: een directie Ruimtelijk-Economische Ontwikkeling (REO), een directie Stedelijke Inrichting (SI), een directie Vastgoed en een directie Projectmanagement en –engineering (PME). In 2010 waren er in totaal dertien directeuren. Dit aantal neemt af naar vijf directeuren in 2014. Aan deze hoofdstructuur zal per 1 juni 2012 invulling worden gegeven. Tot 2015 zal daarnaast de directie Vastgoed als afzonderlijke directie blijven bestaan (Stadsontwikkeling, 2012c). Het onderstaande organogram geeft een duidelijk overzicht van de organisatiestructuur van het cluster met haar vijf directeuren, waarvan één algemeen directeur, te weten Ron Voskuilen.



Figuur 2.1: Organogram cluster Stadsontwikkeling Rotterdam

Het Directieoverleg (DO) vormt het bestuur van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Het DO is bedoeld voor besluitvorming over stadsontwikkelingbrede bedrijfsvoeringonderwerpen, besluitvorming over grote projecten conform de RSPW (de Rotterdamse Standaard voor projectmatig werken), organisatieontwikkeling en overige besluiten die op basis van impact op de stad, het bestuur en/of de organisatie directiebesluitvorming behoeven. In het DO wordt tevens de agenda van de Concerndirectie besproken ten behoeve van standpuntbepaling van de algemeen directeur van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Belangrijke beslissingen over ontwikkelingen en veranderingen binnen de organisatie worden in het DO, waarin zich 11 (onder)directeuren bevinden, genomen. Daarnaast is er tevens een Strategisch overleg Stadsontwikkeling (SO), wat zich richt op de inhoudelijke strategie voor de stad op de langere termijn en de samenwerking met andere overheden en externe relaties van de gemeente. Het DO richt zich met name op de bedrijfsvoering (Stadsontwikkeling, 2011b).

3. THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden relevante, bestaande theorieën weergegeven die de basis vormen voor het empirische deel van dit onderzoek. Allereerst zullen de verschillende theorieën nader uiteengezet worden, waarbij tevens wordt stilgestaan bij de relatie tussen de verschillende begrippen. Op basis van de theorie worden verschillende hypothesen opgesteld. Afgesloten wordt met het conceptueel model.

3.2 Veranderbereidheid en verandergedrag

Veranderingen zijn vandaag niet meer weg te denken uit onze samenleving en maken een belangrijk deel uit van ons leven (Siegal et al., 1996). Indien organisaties willen overleven, dienen zij zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Met het oog op dit gegeven, is organisatieverandering onontkoombaar. Voor organisaties is het daarom van belang dat zij het vermogen hebben om te kunnen veranderen. Werkman et al. (2001) omschrijven het verandervermogen als de kenmerken van een organisatie en de aanpak van het veranderproces. Bij organisatieveranderingen gaat het vooral om een verandering van denken en doen, om het veranderen van gedrag. Goede inhoudelijke ideeën over de verandering zijn van belang, maar daarnaast vraagt verandering vooral inzet van mensen, competenties en bereidheid om ook echt iets te doen. Binnen organisaties zijn het de mensen die in hun handelen inhoud en vorm geven aan de verandering. Naast rationaliteit spelen ook emotie, betrokkenheid en zingeving een belangrijke rol (de Witte et al., 2010).

De Witte et al. (2010) geven aan dat er tijdens veranderingen vroeg of laat weerstand of angst om de hoek komt kijken. Zonder weerstand is er volgens hen geen verandering. Omdat de term weerstand vaak zelf al weerstand bij medewerkers oproept (Merron, 1993), wordt steeds vaker het begrip veranderbereidheid gebruikt (Metselaar, 1997). Veranderbereidheid is het tegenovergestelde van weerstand. Wanneer men het heeft over veranderbereidheid, houdt dat in dat er sprake is van een (voorgenomen) verandering binnen een organisatie. Metselaar (1997) definieert veranderbereidheid als volgt: *“Een positieve gedragsintentie ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling”*.

Metselaar & Cozijnsen (2005) hebben, gebaseerd op Ajzen's gedachtegoed rond de motivationele krachten van gepland gedrag, het zogeheten DINAMO-model ontwikkeld. Dit model helpt bij het meten en verklaren van de veranderbereidheid. Binnen het model onderscheiden Metselaar & Cozijnsen (2005) het willen, moeten en kunnen veranderen. Deze dimensies bepalen de

veranderbereidheid van medewerkers. De dimensie willen heeft betrekking op de vraag of de betrokkenen willen veranderen. De wil om te veranderen wordt volgens Metselaar (1997) vooral bepaald door de gevolgen van de verandering voor het werk, de emoties die de verandering oproept en de gevolgen van de verandering voor de organisatie. De tweede dimensie, moeten, gaat over de vraag of de betrokkenen moeten veranderen. Hierbij gaat het om de houding van collega's en het management ten opzichte van de verandering. De laatste dimensie, kunnen, heeft betrekking op de vraag of de betrokkenen kunnen veranderen. Daarbij zijn onder andere de eerdere ervaringen met veranderingen, de complexiteit van de veranderingen, de aansturing van het veranderproces en tijd en mankracht van belang (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Veel verandertrajecten blijken echter te stranden en behalen niet de gewenste doelstellingen (Higgs & Rowland, 2000). 70 procent van de mislukte verandertrajecten kan verklaard worden door het gedrag van mensen (Cozijnsen, 2004). Het verandergedrag wordt volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) voor een zeer groot deel beïnvloed door de veranderbereidheid. Onderzoek heeft aangetoond dat het falen van veranderprogramma's dan ook vaak het gevolg is van weerstand bij medewerkers ten aanzien van het veranderen (Maurer, 1996). Het verandergedrag is het gedrag dat aansluit bij de doelstellingen van het veranderproces (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Gesteld wordt dat naarmate men meer bereid is te veranderen, dit een positief effect heeft op het gedrag dat met het oog op de verandering gewenst is.

3.3 Organisatiestructuur

Zoals eerder aangegeven, zijn de kenmerken van de organisatie bepalend voor het verandervermogen van organisaties. De organisatiestructuur behoort tot één van deze kenmerken. In de wetenschappelijke literatuur kunnen veel verschillende definities van organisatiestructuren onderscheiden worden. Hage & Aiken (1967) definiëren structuur als volgt: *“practices being undertaken in an organization with regard to policies, procedures, and rules”*. Structuren zijn processen van voortdurende aanpassing en ontwikkeling. Aan de ene kant betreft de inrichting van de structuur de vraag naar arbeids- en taakverdeling en aan de andere kant de verdeling van beslissingsbevoegdheden en bevoegdheden in de organisatie (Keuning, 1991).

Taken kunnen op grond van hun samenhang in het productieproces worden verdeeld, maar ook de sociale samenhang of de schaalgrootte kunnen op de verdeling van invloed zijn (van den Nieuwenhof, 2004). Taakverdeling houdt in dat werkzaamheden worden verdeeld in deeltaken, wat specialisatie van mensen en middelen op een bepaalde homogene taak mogelijk maakt. Op die manier wordt getracht meer efficiency, effectiviteit en kwaliteit van de taakuitvoering mogelijk te

maken. Taakafhankelijkheden tussen individuen en groepen binnen de organisatie ontstaan (van Aken, 1994). Wanneer een structuur binnen een organisatie gebaseerd is op maximale taakverdeling, brengt dat automatisch de noodzaak tot veel regels met zich mee. In een stabiele en voorspelbare omgeving is het mogelijk op basis van maximale taakverdeling te organiseren. Een turbulente omgeving daarentegen vraagt, om in te kunnen spelen op turbulentie, om een flexibele structuur waarbij sprake is van een zo minimaal mogelijke taakverdeling (Kuipers & van Amelsvoort, 2004). De verdeling van de bevoegdheden binnen de organisatie kunnen zowel centraal als decentraal geleid worden (van den Nieuwenhof, 2004). Indien er binnen een organisatie sprake is van vergaande taakverdeling, waarbij veel werkzaamheden in deeltaken worden verdeeld, is coördinatie nodig om de verschillende werkzaamheden en taken op hetzelfde doel af te stemmen. Coördinatiemechanismen proberen eenheid aan te brengen in de verdeling van taken en bevoegdheden. Volgens Mintzberg & Quinn (1986) zijn coördinatiemechanismen de lijm die ervoor zorgen dat organisaties bij elkaar gehouden worden.

3.3.1 Relatie organisatiestructuur, veranderbereidheid en verandergedrag

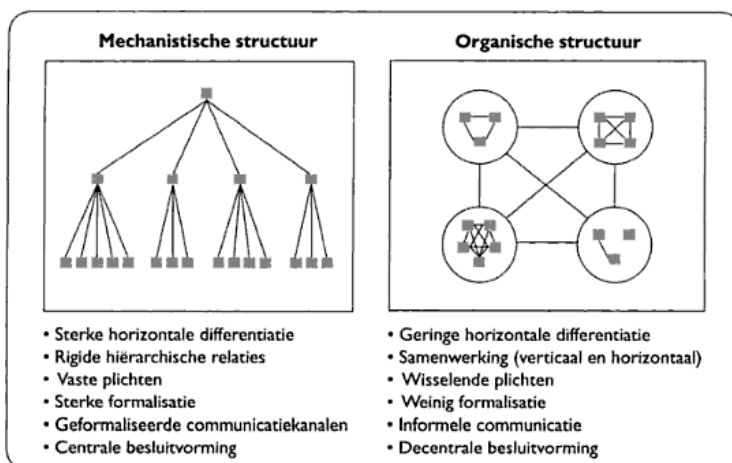
Campbell et al. (1974) maken onderscheid tussen structurele en structurerende kenmerken van een organisatie. Zij gaan in op de vraag welke structuurkenmerken het gedrag van medewerkers binnen een organisatie beïnvloeden. De structurele kenmerken, zoals de grootte van de organisatie en een platte versus steile hiërarchie, beschrijven volgens hen niet het gedrag van medewerkers. De structurerende kenmerken daarentegen beschrijven het gedrag wel. Zij refereren naar de politiek en activiteiten in de organisatie die het gedrag van medewerkers voorschrijven of beperken (Campbell et al., 1974). Omdat het gedrag van mensen vaak de oorzaak is van mislukte veranderingen (Cozijnsen, 2004), dient wat betreft de organisatiestructuur dus vooral gekeken te worden naar de structurerende kenmerken. De structurerende kenmerken kunnen verdeeld worden onder de twee kernelementen van organisatiestructuren, te weten; taakverdeling en coördinatie. In onderstaande tabel, tabel 3.1, is onderscheid gemaakt tussen beide kenmerken.

Structurele kenmerken	Structurerende kenmerken
Grootte	<u>Taakverdeling:</u>
Spanwijdte van de leiding (span of control)	Differentiatie
Platte versus steile hiërarchie (flat/tall structure)	(De)centralisatie
Administratieve intensiteit (kadercoëfficiënt)	<u>Coördinatie:</u>
	Formalisatie

Tabel 3.1: Structurele - versus structurerende kenmerken (Houthoofd, 2001).

Perry & Rainey (1988) geven aan dat er veel onderzoek is gedaan naar de verschillen en overeenkomsten tussen publieke – en private organisaties. Ring & Perry (1985) gaan in op een aantal onderscheidende kenmerken van organisaties in de publieke sector. Een kenmerk wat genoemd wordt is het unieke verwachtingspatroon. Verwacht wordt dat publieke organisaties met meer eerlijkheid, verantwoordelijkheid en toerekenbaarheid handelen. Deze organisaties staan dan ook onder grote publieke controle en daarnaast is er meer sprake van formele regelgeving (Ring & Perry, 1985). Regels en procedures dragen bij aan de rechtvaardigheid van beslissingen en aan een verantwoord en voorspelbaar bestuur. Met het oog op onder andere de regels, procedures, besluitvorming en hiërarchie van publieke organisaties, worden publieke organisaties vaak als bureaucratisch getypeerd. Mintzberg (1983), maar ook Scott & Falcone (1998) gaan hierop in en geven aan dat publieke organisaties meer bureaucratisch zijn dan private organisaties.

Burns & Stalker (1961) maken onderscheid tussen twee verschillende organisatietypes, te weten de organische – en de mechanische organisatie. In termen van Burns & Stalker (1961) is een bureaucratische organisatie, een mechanische organisatie. Kenmerken van een mechanische organisatie zijn een sterke centralisatie, nauw omschreven regels, functies en verantwoordelijkheden, hiërarchie en vergaande standaardisatie en taakspecialisatie (Kuipers & Vermeeren, 2010). Burns & Stalker (1961) geven aan dat mechanische organisaties nauwelijks in staat zijn adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Organische organisaties daarentegen hebben volgens hen meer flexibele en tijdelijke structuren die gericht zijn op het aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Het mechanische type is een geformaliseerde en gecentraliseerde organisatie, waarbij veel managementlagen aanwezig zijn, dit in tegenstelling tot de organische organisatie (Gosseling, 1997). In onderstaand figuur, figuur 3.1, zijn de verschillen tussen een mechanische – en organische structuur weergegeven.



Figuur 3.1: Mechanische - versus organische structuur (Robbins, 2005).

Bureaucratische organisaties, met een mechanische structuur, worden veelal gekenmerkt door een sterke formalisatie en een centrale besluitvorming (Gosseling, 1997; Robbins, 2005). Volgens Mintzberg (2006) beïnvloeden onder andere deze structurerende kenmerken het verloop van veranderprocessen. Hall (1991) geeft aan dat wanneer regels het gedrag kunnen bepalen (formalisatie), participatie in de besluitvorming (decentralisatie) niet nodig is. Indien de structurerende kenmerken centralisatie en formalisatie te ver worden doorgevoerd kunnen medewerkers vervreemd raken van hun taken, waardoor de betrokkenheid op de organisatie negatief wordt beïnvloed (van den Nieuwenhof, 2004). Verwacht wordt daarom dat een teveel aan centralisatie en formalisatie veranderprocessen negatief beïnvloeden. Volgens van den Nieuwenhof (2004) heeft dit probleem vooral betrekking op één type organisatie, namelijk de bureaucratie. Volgens John (1984) bepalen de structurerende kenmerken centralisatie en formalisatie daarnaast tevens de mate waarin medewerkers een bureaucratische organisatiestructuur ervaren. Om een te brede onderzoeksfocus te voorkomen en omdat de aanwezigheid van een bureaucratie in dit onderzoek een belangrijke factor is, zal in dit onderzoek daarom niet onderzocht worden wat de invloed is van differentiatie op het verandergedrag, maar wel wat de invloed is van centralisatie en formalisatie op het verandergedrag. Tevens wordt, omdat de aanwezigheid van een bureaucratie in dit onderzoek een rol speelt, het concept *red tape* meegenomen. De drie begrippen centralisatie, formalisatie en *red tape* worden in de volgende subparagrafen achtereenvolgens toegelicht.

Centralisatie

Wanneer veel beslissingen in de top van de organisatie en met weinig participatie van de lagere eenheden genomen worden, kan gesproken worden van een gecentraliseerde organisatie. De beslissingsbevoegdheid is dan geconcentreerd in één punt (één persoon) van de organisatie. Wanneer medewerkers meer beslissingsvrijheid hebben en/of meer inspraak hebben in het besluitvormingsproces, spreekt men over een meer gedecentraliseerde organisatie. De beslissingsbevoegdheid is dan over een groot aantal mensen verdeeld (Mintzberg, 2006). Pugh et al. (1968) geven aan dat centralisatie/decentralisatie het lokaliseren van gezag inhoudt om beslissingen te treffen die een organisatie beïnvloeden en binden. Aiken & Hage (1968) definiëren centralisatie als volgt: *“the degree of delegation in organizational decision-making authority”*.

Er is sprake van centralisatie wanneer beslissingen in de top van de organisatie genomen worden met weinig participatie van de lagere eenheden (Mintzberg, 2006). Medewerkers kunnen bij een hoge mate van centralisatie zelf weinig tot geen invloed uitoefenen op beslissingen die, bijvoorbeeld ten aanzien van de veranderingen, genomen worden. Verwacht wordt daarom dat centralisatie een negatieve invloed heeft op het verandergedrag van medewerkers. Metselaar & Cozijnsen (2005)

geven aan dat het verandergedrag voor een zeer groot deel wordt beïnvloed door de veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Verwacht wordt daarom dat het ervaren van centralisatie een negatief effect heeft op het verandergedrag van medewerkers, maar dat dit effect gemedieerd wordt door de veranderbereidheid.

Formalisatie

Formalisatie heeft betrekking op wat een medewerker moet doen (Houthoofd, 2001). Hall et al. (1967) in combinatie met Deshpande & Zaltman (1982) definiëren formalisatie als volgt: *“the degree to which rules define organizational roles, authority relations, communications, norms and sanctions, and procedures, including the flexibility managers have when handling a particular task”*. Formalisatiegedrag gaat over de mate waarin het gedrag van mensen binnen een organisatie door officiële regels en procedures wordt beïnvloed. Des te meer situaties verbonden zijn aan regelgeving, des te sterker is de formalisatie (Paul, 1994).

Het formaliseren van gedrag binnen organisaties vindt plaats om het gedrag van medewerkers voorspelbaar en controleerbaar te maken en de uniformiteit te bevorderen. Daarnaast zou het tevens een bijdrage leveren aan het constant en efficiënt houden van de productie. Voor het formaliseren van gedrag zijn verschillende methodes te onderscheiden. Een eerste methode is het formaliseren door middel van de positie. Dit houdt in dat de functie gespecificeerd wordt, zoals bij functiebeschrijvingen het geval is. Andere methodes kunnen zijn het formaliseren van gedrag door middel van het werk, waarbij de inhoud van het werk wordt gespecificeerd, of door middel van regels. Ongeacht welke methode gebruikt wordt, is het effect op diegene die het werk uitvoert hetzelfde. Zijn of haar gedrag wordt gereguleerd (Mintzberg, 2006).

Volgens Mintzberg (2006) beïnvloedt onder andere de mate van formalisatie het verloop van veranderprocessen. Indien medewerkers binnen een organisatie zelfstandig tot juiste beslissingen kunnen komen, zal een organisatie minder toevlucht nemen tot regels. Wanneer medewerkers daar echter niet toe in staat zijn, zullen binnen de organisatie regels ontwikkeld worden om het gedrag te reguleren. Indien er sprake is van een hoge mate van formalisatie, leidt dit vaak tot ontevredenheid onder medewerkers en tot minder vernieuwing (van den Nieuwenhof, 2004). Met het oog op dit gegeven wordt verwacht dat het ervaren van formalisatie een negatief effect heeft op het verandergedrag. Ook hier wordt verwacht, omdat het verandergedrag voor een zeer groot deel beïnvloed wordt door de veranderbereidheid van medewerkers (Metselaar & Cozijnsen, 2005), dat het negatieve effect van formalisatie op het verandergedrag gemedieerd wordt door de veranderbereidheid.

Red tape

Professionele organisaties zullen over het algemeen bureaucratiseren wanneer deze worden blootgesteld aan (een teveel aan) externe controle (Bradley & Parker, 2006). De term *red tape* wordt gebruikt voor een bureaucratie waarin regels en procedures, door een (teveel) aan externe controle, een te grote plaats innemen. *Red tape* lijkt dus veel op het structurerende kenmerk formalisatie. Bozeman et al. (1992) waren de eersten die onderscheid maakten tussen formalisatie en *red tape*. Pandey & Scott (2002) geven aan dat *red tape* vaak verward wordt met formalisatie. Beide concepten zijn volgens hen wel aan elkaar verwant, maar zijn echter wel twee verschillende concepten.

Red tape gaat over de mate waarin een medewerker procedurele beperkingen ervaart. Pandey & Scott (2002) geven aan dat er veel verschillende definities van het begrip *red tape* zijn. Een definitie die veel gebruikt wordt is de definitie van Bozeman (1993). Deze definieert *red tape* als volgt: “*Rules, regulations and procedures that remain in force and entail a compliance burden but do not advance the legitimate purposes the rules were intended to serve*” (Bozeman, 1993). *Red tape* komt vaker voor in de publieke sector dan in de private sector, omdat binnen het openbaar bestuur een sterke drang is naar controle en verantwoording (Pandey & Scott, 2002).

In Nederland is er sprake van een steeds terugkerende discussie over de vele regels en procedures, want door de vele regels en procedures wordt de flexibiliteit van zowel organisaties als die van medewerkers ingedamd. Voor organisatieveranderingen is het echter juist van belang dat medewerkers flexibel zijn. Met het oog op dit gegeven en het feit dat bureaucratie in dit onderzoek een belangrijke organisatorische factor is, is *red tape* een relevant concept in dit onderzoek. In het verleden hebben verschillende kabinetten het verminderen van regels en procedures tot doel gesteld. Gebleken is dat het vaak moeilijk is de regels en procedures te verminderen. Het verminderen van *red tape* is namelijk alleen mogelijk wanneer er sprake is van vertrouwen (Pandey & Scott, 2002).

Red tape heeft betrekking op de beperkingen voor medewerkers in het werk als gevolg van regels en procedures (Pandey & Scott, 2002). Verwacht wordt dat indien men in het werk veel beperkingen ervaart, dit een negatief effect heeft op het verandergedrag. Ook hier wordt weer verwacht, omdat het verandergedrag volgens Metselaar & Cozijnsen (2005) voor een zeer groot deel beïnvloed wordt door de veranderbereidheid, dat de negatieve invloed van het ervaren van formalisatie op het verandergedrag, gemedieerd wordt door de veranderbereidheid.

Verwacht wordt dus dat het ervaren van centralisatie, formalisatie en *red tape* een negatief effect heeft op het verandergedrag van medewerkers, en dat dit effect gemedieerd wordt door de veranderbereidheid. Op basis van de bevindingen in deze paragraaf, kan de volgende hypothese worden opgesteld.

Naarmate iemand meer centralisatie, formalisatie en red tape ervaart zal dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, een negatief effect hebben op het verandergedrag.

3.4 Leiderschap

In de wetenschappelijke literatuur zijn veel verschillende modellen en indelingen van leiderschap te vinden. Aan de hand van literatuuronderzoek hebben Keegan & den Hartog (2004) aangetoond dat het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap het meest gebruikelijk is. De tweedeling tussen deze stijlen werd door Burns (1978) voor het eerst beschreven. Dat beide stijlen daadwerkelijk van elkaar verschillen is in de afgelopen jaren bewezen (Yukl, 2006).

Het gedrag van mensen kent zowel interne als externe motivatoren. Motivatie wordt zowel van binnenuit als van buitenaf gevoed. De extrinsieke motivatoren werken op een individu in, terwijl de intrinsieke motivatoren juist werken vanuit het individu. Bij transformationeel leiderschap is sprake van een ruil van intrinsieke motivatoren. Bij deze vorm van leiderschap inspireert de leidinggevende zijn of haar medewerkers. Bij transactioneel leiderschap daarentegen is er sprake van een ruil van extrinsieke motivatoren. Daarbij gaat het om hetgeen de medewerker krijgt, bijvoorbeeld in geld, voor de prestaties die hij of zij levert (van der Kolk, 2009).

Transformationeel leiderschap

Zoals eerder aangegeven, is bij transformationeel leiderschap sprake van een ruilrelatie tussen de leidinggevende en zijn of haar ondergeschikten. De transformationele leider is ingesteld op zowel de ontwikkeling van mensen, producten als processen. De leidinggevende schept een klimaat waarin de creativiteit van medewerkers kan groeien en moedigt tevens innovatieve activiteiten van medewerkers binnen de organisatie aan. Bij deze leiderschapsstijl toont de leidinggevende niet alleen vertrouwen in zichzelf, maar ook in zijn of haar ondergeschikten. Daarnaast wordt de leidinggevende als betrouwbaar gezien en stelt deze niet alleen hoge eisen aan zijn/haar eigen prestaties, maar ook aan die van anderen (den Hartog et al., 1997). Transformationeel leiderschap kan tevens gezien worden als participatief leiderschap. Doordat gebruik gemaakt wordt van een participatieve stijl van leidinggeven, is de organisatie in staat in te spelen op de motivatie van haar

medewerkers wat leidt tot meer betrokkenheid (Bass, 1985). Bass (1985) geeft aan dat transformationeel leiderschap gaat over het motiveren en inspireren van medewerkers om boven verwachting te presteren. Doordat de leidinggevende medewerkers bewust maakt met het belang van de gewenste doelen kan een verandering van de medewerkers worden bereikt. Medewerkers denken op die manier aan het nut van de verandering voor de organisatie en passen hun behoeften aan (Bass, 1985). Schein (1992) geeft aan dat het daarom zeer waarschijnlijk is dat er een grote rol is weggelegd voor transformationeel leiderschap tijdens een veranderproces.

Transactioneel leiderschap

Een transactioneel leider beloont zijn of haar medewerkers als zij gewenst gedrag vertonen. Doen zij dat niet, en vertonen zij ongewenst gedrag, dan zullen zij gestraft worden. Op deze manier probeert de leidinggevende het gedrag en de prestaties van zijn of haar medewerkers voorspelbaar te maken, met als doel dat werkactiviteiten op een effectieve en efficiënte manier op elkaar afgestemd kunnen worden (den Hartog et al., 1997). De transactionele leiderschapsstijl is taakgericht en richt zich vooral op structuur, coördinatie en efficiency (Yukl, 2006). Een leidinggevende die deze stijl hanteert stelt concrete doelen en verdeelt de taken. De leidinggevende houdt zich dan ook vooral bezig met het vaststellen van deze doelen. Wanneer van het doel wordt afgeweken, stuurt de leidinggevende medewerkers bij binnen de bestaande systemen. Op deze manier tracht de transactionele leider zijn of haar medewerkers te motiveren om te presteren zoals van hen verwacht wordt (Bass, 1985).

3.4.1 Relatie leiderschap, veranderbereidheid en verandergedrag

Lievens et al. (1997) geven aan dat leiderschap beschouwd wordt als een kritieke factor bij organisatieveranderingen. In dit onderzoek wordt in de context van organisatieverandering bij leiderschap uitgegaan van de definitie van Stoker (2003). Stoker definieert leiderschap als volgt: *“het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie in neemt”* (Stoker & Kolk, 2003). Volgens Kotter (1997) dienen leidinggevendenden in een bepaalde mate invloed uit te oefenen op hun medewerkers om ze op die manier bereid te krijgen voor een organisatieverandering. De leiderschapsstijl vertoont daarbij een sterke samenhang met de betrokkenheid tot verandering (Lok & Crawford, 1999). Bij medewerkers wordt deze bereidheid en innovativiteit vooral veroorzaakt door de leidinggevende (DeVos et al., 2002). Direct hebben leidinggevendenden invloed op de uitvoering van het veranderproces, maar daarnaast hebben zij ook indirect invloed op het slagen van de verandering doordat zij invloed uitoefenen op medewerkers (Atwater & Bass, 1994; Kotter, 1997). Volgens Kotter (1997) heeft vertrouwen in de leidinggevende een positieve invloed op de veranderbereidheid. Aangegeven wordt dat voor een succesvolle verandering een vorm van

leiderschap van belang is waarbij sprake is van een duidelijke visie en waarbij de visie vervolgens ook goed gecommuniceerd wordt en tevens snelle successen gecreëerd worden (Wren & Dulewicz, 2005).

Wanneer het gaat over succesvol veranderen, lijkt er in de wetenschappelijke literatuur overeenstemming te bestaan over de positieve invloed van transformationeel leiderschap op een verandering (Burke & Litwin, 1992; Atwater & Bass, 1994). In onderzoek van Cornegé (2008) wordt geconstateerd dat transformationeel leiderschap de veranderbereidheid van medewerkers positief beïnvloedt en dat vooral transformationeel leiderschap een positief effect heeft op verandering, het gedrag van mensen en het overwinnen van weerstand tegen een verandering. In de wetenschappelijke literatuur wordt transactioneel leiderschap over het algemeen weinig tot niet in verband gebracht met verandering. Lowe et al. (1996) hebben echter wel een belangrijk verband gevonden wat zich vooral voordoet in publieke organisaties. Zo constateerden zij een positief verband tussen voorwaardelijk belonen, wat een aspect is van transactioneel leiderschap, en werknemerstevredenheid, motivatie en prestatie. Op basis hiervan wordt verwacht dat de aanwezigheid van transactioneel leiderschap tevens een positief effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Omdat de veranderbereidheid voor een zeer groot deel het verandergedrag van medewerkers beïnvloedt (Metselaar & Cozijnsen, 2005), kan op basis van de bevindingen in deze subparagraaf de volgende hypothese worden opgesteld.

Transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap hebben beide, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect op het verandergedrag.

3.4.2 Relatie leiderschap en organisatiestructuur

Pawar & Eastman (1997) geven aan dat bij structuren die zich richten op het faciliteren van innovatie, eerder een transformationele leiderschapsstijl tot uitdrukking zal komen, dan in structuren waarin dat niet het geval is. Kenmerken van deze structuren zijn onder andere dat zij zich in een omgeving bevinden die dynamisch is, waarbij de structuur veelal organisch zal zijn en er sprake is van decentralisatie. Bij een meer mechanische structuur, die meestal synoniem is aan de bureaucratie (Robbins, 2005), en gekenmerkt wordt door centralisatie en formalisatie, is minder snel een transformationele leiderschapsstijl aanwezig (Wright & Pandey, 2009). Deze onderzoeksbevindingen komen onder andere overeen met de bevindingen van Conger (1999). Op basis van deze theorieën wordt verwacht dat centralisatie, formalisatie en *red tape* binnen een organisatie een negatief effect hebben op de waarneming van transformationeel leiderschap, maar een positief effect hebben op de

waarneming van transactioneel leiderschap. Op basis hiervan kan gekomen worden tot de volgende hypothese.

Centralisatie, formalisatie en red tape hebben een negatief effect op de waarneming van transformationeel leiderschap en een positief effect op de waarneming van transactioneel leiderschap.

3.5 Relatie organisatiestructuur, leiderschap, veranderbereidheid & verandergedrag

Zoals eerder aangegeven, geven Conger (1999) en Wright & Pandey (2009) aan, dat in structuren die gekenmerkt worden door centralisatie en formalisatie minder snel een transformationele leiderschapsstijl aanwezig zal zijn. Conger (1999) geeft daarbij aan dat in structuren die niet gekenmerkt worden door centralisatie en formalisatie eerder een transformationele leiderschapsstijl zichtbaar is en deze tevens meer succes zal hebben. Hieruit opgemaakt kan worden dat het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers, beïnvloed wordt door de stijl van leidinggeven. Op basis hiervan, in combinatie met de eerdere bevindingen, kan tot slot een laatste hypothese worden opgesteld.

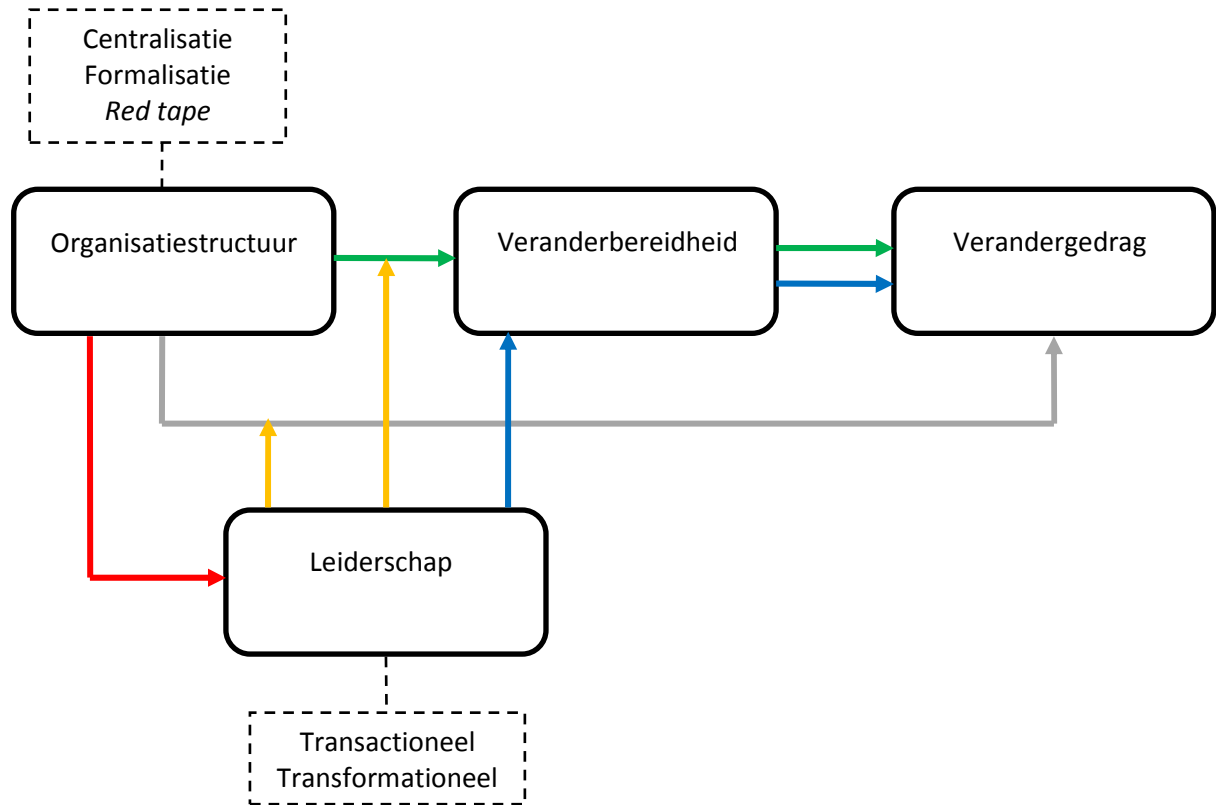
Het effect, van de mate waarin men centralisatie, formalisatie en red tape ervaart, op de veranderbereidheid en het verandergedrag wordt positief beïnvloed door transformationeel leiderschap en negatief door transactioneel leiderschap.

3.6 Conceptueel model en hypothesen

In de voorgaande paragrafen zijn de begrippen veranderbereidheid, verandergedrag, organisatiestructuur en leiderschap achtereenvolgens aan bod gekomen. Vervolgens zijn op basis van veronderstelde theoretische relaties een aantal hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek getoetst zullen worden (tabel 3.2). De veronderstelde theoretische relaties leiden tot een conceptueel model (figuur 3.2). Het model biedt steun bij het beantwoorden van de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat. Deze vraag luidt als volgt: *Op welke wijze beïnvloedt de organisatiestructuur – binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam – de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?*

Uit figuur 3.2 blijkt allereerst dat verwacht wordt dat de organisatiestructuur van invloed is op leiderschap. Daarnaast wordt verwacht dat de organisatiestructuur via de veranderbereidheid van invloed is op het verandergedrag. Op dezelfde manier wordt tevens verwacht dat leiderschap van

invloed is op het verandergedrag. Tot slot wordt verwacht dat het effect van de ervaren organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag wordt beïnvloed door leiderschap.



Figuur 3.2: Conceptueel model

In tabel 3.2 zijn de hypothesen opgenomen die op basis van veronderstelde relaties uit de wetenschappelijke literatuur zijn opgesteld. De hypothesen zijn gerangschikt op basis van de te beantwoorden deelvragen.

	Relatie	Hypothesen
1.	Organisatiestructuur en leiderschap	<i>Centralisatie, formalisatie en red tape hebben een negatief effect op de waarneming van transformationeel leiderschap en een positief effect op de waarneming van transactioneel leiderschap.</i>
2.	Organisatiestructuur, veranderbereidheid en verandergedrag	<i>Naarmate iemand meer centralisatie, formalisatie en red tape ervaart zal dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, een negatief effect hebben op het verandergedrag.</i>
3.	Leiderschap, veranderbereidheid en verandergedrag	<i>Transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap hebben beide, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect op het verandergedrag.</i>
4.	Organisatiestructuur, leiderschap, veranderbereidheid & verandergedrag	<i>Het effect, van de mate waarin men centralisatie, formalisatie en red tape ervaart, op de veranderbereidheid en het verandergedrag wordt positief beïnvloed door transformationeel leiderschap en negatief door transactioneel leiderschap.</i>

Tabel 3.2: Hypothesen

4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de methodologische verantwoording centraal. Allereerst wordt aangeven welke onderzoeksstrategie, –methode en –techniek voor dit onderzoek gebruikt wordt. Vervolgens zullen de centrale begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd worden, waarna in de volgende paragraaf zal worden stilgestaan bij de onderzoekspopulatie en de respons. Tot slot wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek.

4.2 Onderzoeksstrategie, –methode en –techniek

De strategie is de overkoepelende opzet of logica van een onderzoek. Binnen de gebruikte strategie kunnen meerdere methoden worden ingezet. Een methode is een manier om gegevens te verzamelen en/of te analyseren. De techniek duidt tot slot de manier waarop de gegevens geanalyseerd zullen worden (van Thiel, 2007).

Omdat dit onderzoek deductief van aard is, en de gegevens van een groot aantal onderzoekseenheden verzameld dienen te worden, is voor de strategie enquête gekozen. Deze strategie leent zich uitstekend voor het verzamelen van veel gegevens van een groot aantal onderzoekseenheden. Door gebruik te maken van deze strategie kan informatie verzameld worden over de opvattingen en houdingen van respondenten ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Ook maakt deze strategie het toetsen van de opgestelde hypothesen mogelijk (van Thiel, 2007). Zoals eerder aangegeven, kunnen binnen de strategie meerdere onderzoeksmethoden worden ingezet. In dit onderzoek is echter gekozen voor één onderzoeksmethode namelijk de vragenlijst. Een vragenlijst kent verschillende varianten. Gekozen is voor een digitale vragenlijst die door het plaatsen van een hyperlink in een email verspreid is. In de vragenlijst worden vooraf opgestelde vragen aan respondenten gesteld. Daarbij is met het oog op de efficiency en het grote aantal onderzoekseenheden voornamelijk gebruik gemaakt van gesloten vragen. Gebruik gemaakt is van antwoordschalen en numerieke antwoordcategorieën, die reeds in eerder wetenschappelijk onderzoek zijn gebruikt. De verzamelde gegevens worden met behulp van statistische technieken geanalyseerd.

Voor het toetsen van de opgestelde hypothesen worden verschillende analyses gebruikt. Hypothese één, die ingaat op het effect van de organisatiestructuur op de leiderschapsstijl, zal getoetst worden met behulp van twee regressieanalyses. Vervolgens zal hypothese twee, waarin het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag centraal staat, getoetst

worden aan de hand van een mediatie-analyse, waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere regressieanalyses. Dezelfde analyse zal tevens gebruikt worden voor het toetsen van hypothese drie, waarbij wordt ingegaan op het effect van leiderschap op de veranderbereidheid en het verandergedrag. Tot slot worden er een zestal interactievariabelen aangemaakt, waarmee doormiddel van twee stapsgewijze regressieanalyses getoetst zal worden of het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag positiever is naarmate de mate van transformationeel leiderschap hoger is, en negatiever is naarmate de mate van transactioneel leiderschap hoger is. Op basis van deze analyse zal tot slot hypothese vier aanvaard of verworpen worden.

Het testen van de vragenlijst is een belangrijke stap in het onderzoek. Daarom is voorafgaand aan het verspreiden van de vragenlijst een korte *pilot* gehouden, waarin aan een aantal potentiële respondenten gevraagd is de vragenlijst uit te proberen en te becommentariëren. Op die manier is achterhaald of bepaalde items onduidelijk waren en is getest of de vragen aansluiten bij de leefwereld van de respondent. Ook hebben een aantal onderzoekers de vragenlijst beoordeeld op inhoudelijke onvolkomenheden. Met behulp van de *pilot* is tevens bepaald hoeveel tijd het invullen van de vragenlijst in beslag neemt. Een *pilot* draagt om verschillende manieren bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst (Fowler, 2002). Na de *pilot* is de vragenlijst aangepast en uitgezet. Dit was mogelijk omdat er geen zeer grote wijzigingen in de vragenlijst hebben plaatsgevonden, waardoor het houden van een tweede *pilot* overbodig was.

4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de concepten uit het theoretisch kader achtereenvolgens omgezet in waarneembare of meetbare waarden. Dit noemt men ook wel operationaliseren. De operationalisering maakt de overgang van de theoretische fase naar de empirische fase mogelijk (van Thiel, 2007). De concepten die geoperationaliseerd worden, zijn: veranderbereidheid, verandergedrag, organisatiestructuur (centralisatie, formalisatie & *red tape*) en leiderschap (transformationeel leiderschap & transactioneel leiderschap). Voor het meten van de verschillende concepten is enkel gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. In deze paragraaf staan kort de items centraal aan de hand waarvan de verschillende concepten gemeten worden. De volledige vragen zijn opgenomen in de vragenlijst. Deze is terug te vinden in bijlage I.

4.3.1 Veranderbereidheid en verandergedrag

Veranderbereidheid en verandergedrag zijn in dit onderzoek de afhankelijke variabelen. Veranderbereidheid is eerder gedefinieerd als: *“een positieve gedragsintentie ten aanzien van de*

invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling". De veranderbereidheid van medewerkers wordt in de wetenschappelijke literatuur veelal gemeten met behulp van de DINAMO-vragenlijst. Deze vragenlijst is opgesteld door Metselaar & Cozijnsen (2005). DINAMO staat voor Diagnostic INventory for the Assesment of willingness to change among Managers in Organizations. Deze gevalideerde vragenlijst is oorspronkelijk ontwikkeld om de veranderbereidheid van managers te meten. De vragen zijn echter zo geformuleerd dat deze ook aan niet managers gesteld kunnen worden, zonder dat dit ten koste gaat van de betrouwbaarheid. In deze lijst zijn vragen opgenomen die verschillende concepten meten. De volledige vragenlijst bestaat ook uit een groot aantal items. Omdat in dit onderzoek alleen de veranderbereidheid van medewerkers gemeten dient te worden, wordt enkel gebruik gemaakt van de vragen die specifiek dit concept meten. Dit zijn in totaal vier stellingen. Het betreft de stellingen 46 t/m 49 van de vragenlijst. De vragenlijst is te vinden in bijlage I. Aan de hand van een 5-punt schaal dient men aan te geven in hoeverre men het oneens, dan wel eens is met de stelling. Een 1 staat daarbij voor 'volledig mee oneens' en een 5 voor 'volledig mee eens'. In tabel 4.1 zijn de items weergegeven aan de hand waarvan de veranderbereidheid van medewerkers gemeten wordt.

Concept:	Items:
Veranderbereidheid	1. Bereidheid tot het inzetten voor de veranderingen.
	2. Bereidheid tijd vrij te maken voor de veranderingen.
	3. Bereidheid tot het wegnemen van weerstand bij collega's t.a.v. de veranderingen
	4. Bereidheid collega's te overtuigen van het nut van de veranderingen.

Tabel 4.1: Operationalisering veranderbereidheid

Om een beter beeld te krijgen van het verandergedrag van medewerkers, is gebruik gemaakt van een schaal die is ontwikkeld door Herscovitch & Meyer (2002). In deze schaal is een vijftal categorieën opgenomen die verschillende gedragingen ten aanzien van de veranderingen weergeven. Aan de hand van een puntenaantal, tussen de 0 en 100, dient men aan te geven hoe men tegenover de veranderingen staat. De vijf categorieën in deze schaal zijn: sterke voorstander (81-100 punten), voorstander (61-80 punten), acceptatie (31-60 punten), passieve weerstand (21-40 punten) en actieve weerstand (0-20 punten). In de vragenlijst, zie bijlage I, is per gedraging een omschrijving weergegeven. Het betreft vraag 50 in de vragenlijst.

Concept:	Item:
Verandergedrag	1. Gedrag t.a.v. de veranderingen.

Tabel 4.2: Operationalisering verandergedrag

4.3.2 Organisatiestructuur

Binnen het conceptueel model van dit onderzoek is de organisatiestructuur een onafhankelijke variabele. Omdat in dit onderzoek de ervaren organisatiestructuur centraal staat, dient echter wel opgemerkt te worden dat ieder mens zijn eigen individuele perceptie heeft. De drie structuurkenmerken, centralisatie, formalisatie en *red tape*, kunnen daardoor door elke medewerker op een andere manier geïnterpreteerd worden, en tevens kan de mate waarin de drie kenmerken door medewerkers ervaren worden, bij elke medewerker verschillen. Als gevolg van deze individuele percepties kunnen reacties op de veranderbereidheid en het verandergedrag ook verschillend zijn.

Hage en Aiken (1967) hanteren de volgende definitie voor structuur: *“practices being undertaken in an organization with regard to policies, procedures, and rules”*. In het theoretisch kader is reeds aangegeven dat in dit onderzoek de focus ligt op de indicatoren, centralisatie, formalisatie en *red tape*. Met het oog op dit gegeven wordt de definitie van Hage & Aiken (1967) voor dit onderzoek aangepast. De definitie voor structuur die in dit onderzoek leidend is, is: *“praktijken binnen de organisatie die gaan over de beslissingsbevoegdheid van medewerkers en procedures en regels die het gedrag van medewerkers beïnvloeden”*. Aan de hand van de indicatoren centralisatie en formalisatie, wordt de organisatiestructuur gemeten. Naast centralisatie en formalisatie wordt tevens onderzocht in welke mate medewerkers procedurele beperkingen, ook wel *red tape* genaamd, ervaren.

Aiken & Hage (1967) hebben verschillende schalen ontwikkeld voor het meten van de mate van centralisatie en formalisatie binnen een organisatie. Uit onderzoek van Dewar et al. (1980) bleek dat de twee schalen, *‘participation in decision making’* en *‘hierarchy of authority’*, van Aiken & Hage (1967) met betrekking tot centralisatie, betrouwbaar en valide zijn. Meerdere onderzoekers zoals Jaworski & Kohli (1993) en Pandey & Wright (2006) meten centralisatie enkel aan de hand van de schaal *‘hierarchy of authority’*. De Cronbach’s Alpha voor deze schaal is 0,88. Dit betekent dat het meetinstrument, het concept wat gemeten dient te worden, consistent meet. Met het oog op de betrouwbaarheid van deze schaal, zal in dit onderzoek eveneens gebruik gemaakt worden van deze schaal. De *‘hierarchy of authority’* schaal bestaat uit vijf stellingen, waarbij door middel van een 4-punt schaal aangegeven wordt in hoeverre de stelling als onwaar, dan wel waar beschouwd wordt. Daarbij staat een 1 voor ‘zeker onwaar’ en een 4 voor ‘zeker waar’. Stelling 1 t/m 5 van de vragenlijst

meten de mate van centralisatie binnen de organisatie. In tabel 4.3 zijn de items aan de hand waarvan het concept centralisatie gemeten wordt kort weergegeven.

Concept:	Items:
Centralisatie	1. Goedkeuring bij het ondernemen van actie.
	2. Ontmoediging bij het maken van eigen beslissingen.
	3. Doorverwijzen van kleine zaken voor definitief besluit.
	4. Toestemming vragen aan leidinggevende.
	5. Goedkeuring van leidinggevende over beslissingen.

Tabel 4.3: Operationalisering centralisatie

Het onderzoek van Dewar et al. (1980) toont aan dat de schalen van Aiken & Hage (1967) voor het meten van formalisatie minder betrouwbaar zijn dan de schalen voor het meten van centralisatie. Voor het meten van formalisatie wordt in de wetenschappelijke literatuur daarom veelal gebruik gemaakt van de schaal van Deshpande & Zaltman (1982). Deze schaal kent oorspronkelijk 15 items. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een verkorte versie van deze schaal. Deze schaal is onder andere gebruikt door Jaworski & Kohli (1993) en kent een Cronbach's Alpha van 0,76. De verkorte schaal bestaat uit 7 stellingen. Daarbij wordt waarop de respondent aan dient te geven in hoeverre zij de stelling als onwaar, dan wel waar beschouwen. Gebruik wordt gemaakt van een 4-punt schaal, waarbij een 1 staat voor 'zeker onwaar' en een 4 voor 'zeker waar'. Aan de hand van stellingen 6 t/m 12 in de vragenlijst wordt de formalisatie binnen de organisatie gemeten. De eerste vijf stellingen, stelling 1 t/m 5 (zie tabel 4.4) zijn in tegenovergestelde richting opgesteld. Bij deze stellingen staat een 1 voor 'zeker waar' en een 4 voor 'zeker onwaar'. Bij het berekenen van de Cronbach's Alpha is het daarom noodzakelijk deze vijf variabelen opnieuw te coderen. In tabel 4.4, zijn de 7 items opgenomen aan de hand waarvan formalisatie binnen de organisatie gemeten wordt.

Concept:	Items:
Formalisatie	1. Eigen baas in de meeste zaken.
	2. Beslissingen nemen zonder controle.
	3. Zelf bepalen hoe het werk uitgevoerd wordt.
	4. Doen wat je wilt.
	5. Eigen regels maken.
	6. Continue controle op schending van regels.
	7. Gevoel van continue controle op schending van regels.

Tabel 4.4: Operationalisering formalisatie

In dit onderzoek wordt tevens gemeten in hoeverre medewerkers procedurele beperkingen ervaren. Dit wordt gemeten aan de hand van een stelling die is opgesteld door Pandey & Scott (2002). De stelling luidt als volgt: *“Als red tape wordt gedefinieerd als belastende bestuurlijke regels en procedures die een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van de organisatie, hoe beoordeelt u dan het niveau van red tape binnen uw organisatie?”*. In deze stelling is een kleine wijziging aangebracht. Het zinsdeel *“binnen uw organisatie”* is vervangen door *“binnen Stadsontwikkeling”*. Met behulp van de cijfers 0 t/m 10 dient men aan te geven welk niveau van *red tape* men ervaart. Daarbij staat een 0 voor het laagste niveau van *red tape* en een 10 voor het hoogste niveau van *red tape*. Het betreft stelling 13 in de vragenlijst.

Concept:	Stelling:
Red tape	1. <i>“Als red tape wordt gedefinieerd als belastende bestuurlijke regels en procedures die een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van de organisatie, hoe beoordeelt u dan het niveau van red tape binnen Stadsontwikkeling?”</i>

Tabel 4.5: Operationalisering *red tape*

4.3.3 Leiderschap

Naast de ervaren organisatiestructuur is leiderschap de tweede onafhankelijke variabele in het conceptueel model. Leiderschap werd eerder gedefinieerd als: *“het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie in neemt”* (Stoker & Kolk, 2003). In het theoretisch kader is aangegeven dat de focus ligt op zowel de transformationele leiderschapsstijl als de transactionele leiderschapsstijl.

Voor het meten van de transformationele leiderschapsstijl is gebruik gemaakt van een gevalideerde schaal die is ontwikkeld door Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter in 1990. Deze schaal is zeer betrouwbaar en kent een Cronbach's Alpha die over het algemeen hoger is dan 0,90. Aan de hand van een 5-punt schaal dient men aan te geven in hoeverre men het eens is met een bepaalde stelling. Daarbij staat een 1 voor 'geheel mee oneens' en een 5 voor 'geheel mee eens'. Stelling 14 en 17 zijn in tegenovergestelde richting opgesteld. Bij deze vragen staat een 1 voor 'geheel mee eens' en een 5 voor 'geheel mee oneens'. Het is daarom noodzakelijk deze twee variabelen later opnieuw te coderen. In tabel 4.6, zijn de 21 items opgenomen aan de hand waarvan de transformationele

leiderschapsstijl gemeten zal worden. Deze items corresponderen met stelling 14 t/m 34 van de vragenlijst. Alle stellingen hebben betrekking op de direct leidinggevende.

Concept:	Items:
Transformationeel leiderschap	1. Op zoek naar nieuwe kansen.
	2. Inspireren door toekomstplannen.
	3. Het binden van anderen aan dromen.
	4. "Doen" i.p.v. te "zeggen".
	5. Het goede voorbeeld geven.
	6. Een rolmodel zijn.
	7. Bevorderen van samenwerking.
	8. Aansporen tot "team players".
	9. Samenwerken aan gezamenlijk doel.
	10. Ontwikkelen van teamgeest en teamgevoel.
	11. Hoge verwachtingen.
	12. De beste prestaties.
	13. Het maximaal haalbare.
	14. Geen rekening houden met gevoelens.
	15. Tonen van respect voor persoonlijke gevoelens.
	16. Rekening houden met persoonlijke wensen.
	17. Geen rekening houden met persoonlijke gevoelens
	18. Problemen in een ander daglicht stellen.
	19. Aanzetten tot nadenken.
	20. Stimuleren vanuit verschillende invalshoeken te kijken.
	21. Ideeën die ertoe aanzetten aannames te herzien.

Tabel 4.6: Operationalisatie transformationeel leiderschap

Transactioneel leiderschap wordt gemeten met behulp van de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). De MLQ is een gevalideerde vragenlijst en wordt vandaag de dag veel gebruikt voor het meten van zowel de transformationele, transactionele als *laisser-faire* leiderschapsstijl. In dit onderzoek wordt enkel gebruik gemaakt van de items die betrekking hebben op transactioneel leiderschap. De MLQ is een gevalideerde vragenlijst. De interne consistentie van deze vragenlijst is hoog (Ahaus & de Haan, 2010). Met het oog op de interne consistentie en de betrouwbaarheid van deze vragenlijst is gekozen transactioneel leiderschap aan de hand van zeven items, gebaseerd op

een 5-puntschaal, uit de MLQ te meten. Een 1 staat daarbij voor ‘geheel mee oneens’ en een 5 voor ‘geheel mee eens’. In de onderstaande tabel, tabel 4.7, zijn de 7 items opgenomen. In de vragenlijst zijn dit stelling 35 t/m 41.

Concept:	Items:
Transactioneel leiderschap	1. Letten op zaken in functioneren die aanpassing vragen.
	2. Aandacht op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen in functioneren.
	3. Waakzaam bij afwijken van prestatienormen.
	4. Duidelijk maken wat het oplevert als gedaan wordt wat vereist is.
	5. Beloningen voor goed werk in het vooruitzicht stellen.
	6. Wat er gedaan moet worden om voor inspanningen beloofd te worden.
	7. Afspreken van beloning als gedaan wordt wat moet.

Tabel 4.7: Operationalisering transactioneel leiderschap

4.3.4 Controlevariabelen

Naast de items om de centrale variabelen te meten, zijn in de vragenlijst tevens een aantal items opgenomen die ingaan op de achtergrondkenmerken van de respondent. Een aantal van deze kenmerken zouden van invloed kunnen zijn op de te meten relaties tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen. Omdat het niet mogelijk is al deze kenmerken in het onderzoek mee te nemen, zijn die variabelen geselecteerd waarvan vermoed wordt dat deze een sterke invloed hebben op de afhankelijke variabele. De controlevariabelen die in dit onderzoek worden meegenomen zijn: geslacht, leeftijd, aantal jaren werkzaam bij Stadsontwikkeling en aantal jaren werkzaam binnen de huidige functie. Het geslacht van de respondenten is gemeten door de respondent te vragen of zij een man (score 0) of een vrouw (score 1) zijn. Tot slot zijn de variabelen leeftijd, aantal jaren werkzaam bij Stadsontwikkeling en aantal jaren werkzaam binnen de huidige functie gemeten op rationiveau in jaren. De andere variabelen zullen door toeval worden gecontroleerd.

Tevens zijn een drietal vragen aan de vragenlijst toegevoegd om te meten wat het effect is van de veranderingen op de prestaties in het werk, het klimaat binnen de organisatie en het privéleven van de respondent. Dit zijn algemene vragen die betrekking hebben op de veranderingen die gaande zijn binnen het cluster en zijn niet specifiek in de vragenlijst opgenomen voor het meten van één van de concepten. Aan de hand van een 7-punt schaal dient men aan te geven wat het effect is van de

veranderingen. Daarbij staat een 1 voor een 'groot negatief effect' en een 7 voor een 'groot positief effect'. In de tabel 4.8 zijn de drie items weergegeven. In de vragenlijst betreft het vraag 42 t/m 44.

Items:
1. Effect van de veranderingen op de prestaties in het werk.
2. Effect van de veranderingen op het klimaat binnen de organisatie.
3. Effect van de veranderingen op het privéleven.

Tabel 4.8: Effect van de veranderingen

Tot slot is tevens een laatste vraag in de vragenlijst opgenomen om te achterhalen hoe belangrijk medewerkers denken dat de veranderingen binnen het cluster zijn voor de organisatie. Dit wordt gemeten aan de hand van een 7-punt schaal, waarbij een 1 staat voor 'zeer onbelangrijk' en een 7 voor 'zeer belangrijk'. Zie vraag 45 in de vragenlijst.

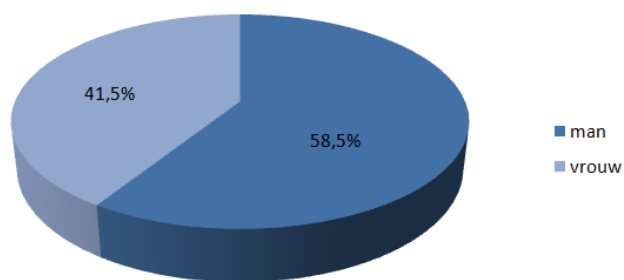
Item:
1. Belang van de veranderingen voor de organisatie.

Tabel 4.9: Belang van de veranderingen

4.4 Onderzoekspopulatie en respons

De onderzoeksgroep bestaat uit alle medewerkers die werkzaam zijn binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Op peildatum 30 april 2012 zijn dat er in totaal 1470. De gemiddelde leeftijd van deze medewerkers ligt rond de 46 jaar. Er zijn gemiddeld meer mannen, 58 procent, dan vrouwen, 42 procent, werkzaam. In totaal hebben 575 medewerkers aan het onderzoek meegewerkt, hetgeen overeenkomt met een responspercentage van 39 procent. Door omstandigheden zijn vele vragenlijsten niet volledig ingevuld. Van de 575 vragenlijsten bleken na analyse 407 vragenlijsten bruikbaar voor het onderzoek. Dit komt neer op een netto responspercentage van 27,7 procent. Alleen deze vragenlijsten zijn in het onderzoek meegenomen.

Wanneer gekeken wordt naar de gemiddelde leeftijd en het percentage mannen en vrouwen die aan het onderzoek hebben meegewerkt, kan opgemaakt worden dat de respondenten een representatieve afspiegeling zijn van het gehele cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. De leeftijd van de respondenten loopt uiteen van 21 jaar tot en met 64 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten (45,6 jaar) is nagenoeg gelijk aan de gemiddelde leeftijd (46 jaar) binnen de organisatie. Ook het percentage mannen en vrouwen is representatief, want deze is nagenoeg gelijk aan het percentage dat binnen de organisatie werkzaam is. 58,5 procent van de vragenlijsten is ingevuld door mannen en de overige 41,5 procent door vrouwen.



Figuur 4.1: Respons naar geslacht (N = 394)

Wanneer gekeken wordt naar de hoogst genoten opleiding van de respondenten, valt op dat het merendeel, 41 procent, een universitaire opleiding heeft afgerond. Voor 37 procent van de respondenten behoort hoger beroepsonderwijs tot de hoogst genoten opleiding.

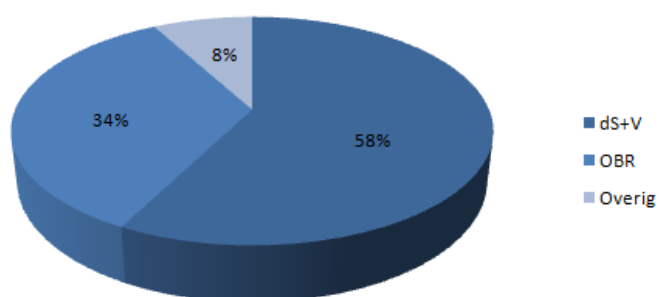
Het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam bestaat uit verschillende afdelingen. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over het gehele cluster, is het van belang dat de respons per afdeling representatief is en overeenkomt met de werkelijke verdeling over de afdelingen. In de onderstaande tabel, tabel 4.10, is per afdeling weergegeven hoeveel procent van de medewerkers op deze afdeling werkzaam is en hoeveel procent van hen heeft deelgenomen aan het onderzoek. Opgemaakt kan worden dat er sprake is van een relatief goede verdeling, waarbij medewerkers van de Programmabureaus het minst goed vertegenwoordigd zijn.

Afdeling	Aantal medewerkers Stadsontwikkeling (%)	Respondenten (%)
Vastgoed	8,6 %	9,0 %
Gebiedsontwikkeling	7,7 %	8,0 %
Wonen	1,8 %	2,3 %
Stedenbouw	7,8 %	5,4 %
Ruimtelijke Ordening	4,4 %	5,4 %
Verkeer & Vervoer	6,9 %	9,6 %
Toezicht Gebouwen	8,6 %	8,3 %
Vergunningen	10,6 %	8,8 %
Projectmanagementbureau	8,8 %	7,8 %
Strategie	0,7 %	0,8 %
Investerings & Fondsen	1,2 %	1,6 %
DBO	3,6 %	2,1 %
HRO	2,0 %	4,9 %

Financiën	7,1 %	5,9 %
Communicatie	2,3 %	0,8 %
Juridische Zaken	0,5 %	1,6 %
ICT	1,3 %	0,3 %
Informatievoorziening	2,0 %	3,1 %
Facilitaire Zaken	2,4 %	1,0 %
Directie	0,7 %	4,1 %
Programmabureaus	3,6 %	0,3 %
Overig (economie, frontline, verkeersmarinier)	7,6 %	10,3 %

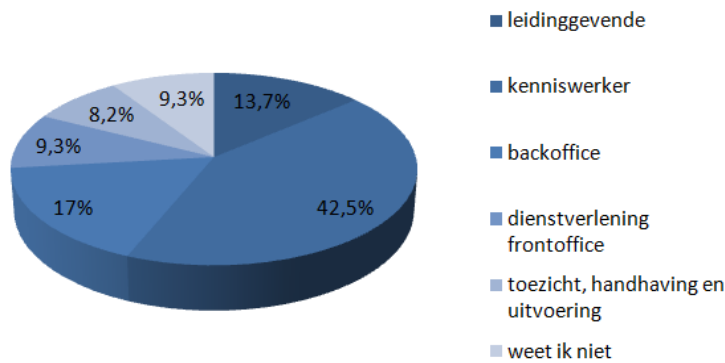
Tabel 4.10: Respons naar afdeling (N = 387)

De respondenten zijn gemiddeld 12,5 jaar werkzaam bij het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. 57,6 procent van hen waren voor de oprichting van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, in 2011, werkzaam bij de dienst dS+V. 34,4 procent was daarvoor werkzaam bij het OBR. De overige 8 procent is afkomstig van een andere dienst of is na oprichting van het cluster in dienst getreden.



Figuur 4.2: Respons naar afkomstige dienst (N = 389)

Binnen het cluster kunnen functies worden ingedeeld in vijf verschillende groepen. Deze groepen geven het type medewerker weer. Het merendeel van de respondenten, 42,5 procent, kan getypeerd worden als kenniswerker. Wat opvalt is dat bijna één op de tien respondenten niet weet tot welke groep zijn of haar functie behoort. Gemiddeld zijn de respondenten bijna 6 jaar werkzaam in de huidige functie.



Figuur 4.3: Respons naar type medewerker (N = 388)

4.5 Kwaliteit van het onderzoek

Een vragenlijstonderzoek kent drie belangrijke storingsbronnen die van invloed zijn op zowel de betrouwbaarheid als de validiteit. De drie storingsbronnen zijn: de operationalisaties, non-respons en antwoordtendenties (van Thiel, 2007). Met het oog op de interne validiteit van het onderzoek is uitsluitend gebruik gemaakt van schalen die in eerder onderzoek zijn gevalideerd. Aan het op de juiste wijze formuleren van de items is veel aandacht besteed. De *pilot*, waarbij onder andere een aantal onderzoekers de vragenlijst van commentaar hebben voorzien, heeft een bijdrage geleverd aan het op de juiste wijze formuleren van de items, wat de interne validiteit ten goede komt. Ook is er sprake van een hoge externe validiteit, omdat de vragenlijst uitgezet is onder alle medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Er is sprake van een groot aantal onderzoekseenheden, waarbij onder andere de verdeling naar geslacht, leeftijd en de verdeling per afdeling van de respondenten representatief is en dus overeenkomt met de werkelijke verdeling. De resultaten kunnen met het oog op dit gegeven gegeneraliseerd worden naar alle medewerkers binnen het cluster. Tevens is het, met het oog op het grote aantal onderzoekseenheden, aannemelijk dat de resultaten niet alleen geldig zijn binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, maar ook buiten het cluster.

De tweede storingsbron bij een vragenlijstonderzoek is de non-respons. Non-respons heeft betrekking op het feit dat niet alle respondenten die worden uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek, dat ook echt doen. Non-respons kan een negatief effect hebben op de representativiteit van de steekproef. Dit kan op haar beurt de externe validiteit aantasten (van Thiel, 2007). Om de schadelijke effecten van non-respons in dit onderzoek te voorkomen, zijn respondenten na een week herinnerd aan het onderzoek. Daarnaast zijn respondenten individueel benaderd om op die manier te komen tot een zo hoog mogelijk responspercentage.

Antwoordtendenties, de neiging van respondenten om het antwoord als gevolg van de onderzoekssituatie aan te passen, is de laatste mogelijke storingsbron in een vragenlijstonderzoek (van Thiel, 2007). Om antwoordtendenties tegen te gaan zijn in de vragenlijst duidelijke instructies opgenomen voor de respondent. Daarnaast is er, zoals eerder aangegeven, gebruik gemaakt van duidelijke items die van tevoren zijn getest.

Voorafgaand aan het analyseren van de data dient tot slot gekeken te worden naar de kwaliteit van de data. De vragen in de vragenlijst die door de respondent opengelaten zijn, zijn gedefinieerd als ‘missing value’. Door het definiëren van ‘missing values’ worden bij het analyseren de niet ingevulde antwoorden buiten beschouwing gelaten, zodat zij de analyse niet kunnen verstoren.

4.5.1 Betrouwbaarheid

In tabel 4.11 is een betrouwbaarheidsanalyse van de concepten veranderbereidheid, organisatiestructuur en leiderschap opgenomen. Omdat deze concepten gemeten worden aan de hand van verschillende items, is onderzocht of de verschillende items binnen de schaal voldoende met elkaar samenhangen. Dit wordt in beeld gebracht door middel van de Cronbach’s Alpha. Des te dichter de waarde van de Cronbach’s Alpha bij 1 ligt, des te consistentere de schaal. Een waarde van 0,6 of hoger wordt over het algemeen als consistent gezien en is dus bruikbaar voor de analyse. Zoals in de tabel te zien is, voldoen alle items aan deze voorwaarde. Voor de concepten veranderbereidheid, organisatiestructuur (centralisatie, formalisatie & red tape) bleek het verwijderen van één of meerdere items niet te leiden tot een hogere Cronbach’s Alpha. Voor het concept leiderschap (transformationeel & transactioneel) bleek het verwijderen van één item wel een hogere Cronbach’s Alpha op te leveren. Dit verschil was echter zo minimaal (0,01), en aangezien beide schalen al een zeer hoge Cronbach’s Alpha kennen, is besloten ook voor dit concept geen van de items te verwijderen.

		Aantal items	Cronbach’s Alpha
Veranderbereidheid		4	0,90
Organisatie-structuur	Centralisatie	5	0,87
	Formalisatie	7	0,72
Leiderschap	Transformationeel	21	0,94
	Transactioneel	7	0,83

Tabel 4.11: Metingen Cronbach’s Alpha

5. ANALYSE

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de beschrijvende – en toetsende analyse centraal. Allereerst zal in paragraaf 5.2 een beschrijving worden gegeven van de gemeten variabelen. Aan de hand van deze beschrijving wordt antwoord gegeven op deelvraag één. In de daaropvolgende paragraaf, paragraaf 5.3, staat de toetsende analyse centraal. In deze analyse worden de in hoofdstuk drie opgestelde hypothesen getoetst en wordt achtereenvolgens een antwoord geformuleerd op deelvraag twee, drie en vier. Elke subparagraaf wordt afgesloten met een conclusie.

5.2 Beschrijvende analyse

Door middel van een beschrijving wordt in deze paragraaf antwoord gegeven op deelvraag één. Deze deelvraag luidt als volgt: *In hoeverre is men bereid te veranderen en hoe kunnen de organisatiestructuur en de stijl van leidinggeven binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam op basis van ervaringen van medewerkers getypeerd worden?*

5.2.1 Organisatiestructuur, leiderschapsstijl, veranderbereidheid en verandergedrag

In tabel 5.1 zijn de resultaten van de variabelen weergegeven. In de tabel zijn de schaal, het totale aantal respondenten (N), de minimaal en maximaal behaalde scores (Min. & Max.), de standaardafwijking (Std. afw.) en de gemiddelden weergegeven.

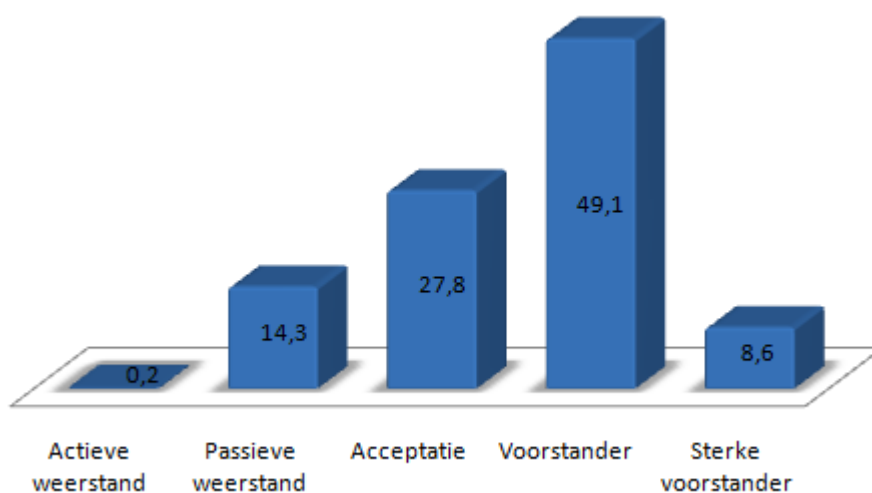
Variabele	Schaal	N	Min.	Max.	Std. afw.	Gemiddelde
Veranderbereidheid	1-5	407	1,0	5,0	0,8	3,6
Verandergedrag	0-100	407	10,0	100	16,4	61,9
Effect veranderingen	1-7	407	1,0	7,0	1,0	3,6
Belang veranderingen	1-7	407	1,0	7,0	1,5	5,2
Centralisatie	1-4	407	1,0	4,0	0,7	2,3
Formalisatie	1-4	407	1,0	4,0	0,5	2,4
Red tape	0-11	406	1,0	11	2,1	7,3
Transformationeel leiderschap	1-5	407	1,0	4,9	0,7	3,2
Transactioneel leiderschap	1-5	404	1,0	4,4	0,6	2,7

Tabel 5.1: Waarden variabelen

Uit de tabel 5.1 valt af te lezen dat de veranderbereidheid licht positief is met een score van 3,6. Dit houdt in dat medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam een lichte intentie hebben

te veranderen. 76 procent van hen is bereid zich in te zetten voor de veranderingen en 70 procent is bereid daarvoor tijd vrij te maken. Men is echter minder bereid weerstand tegen veranderingen bij collega's weg te nemen (48%) of collega's te overtuigen van het nut of de noodzaak van de veranderingen (45%). De veranderbereidheid onder mannen en vrouwen is aan elkaar gelijk. Wat opvalt is dat de veranderbereidheid van medewerkers op de afdelingen Wonen (3,3), Verkeer & Vervoer (3,3), Investerings & Fondsen (3,0), Juridische Zaken (3,0) en het Projectmanagementbureau (3,3) beduidend lager is dan de gemiddelde veranderbereidheid binnen het cluster (3,6). Medewerkers van met name de afdelingen HRO (3,8), DBO (3,9), Financiën (3,8) en de directie (3,8) zijn over het algemeen meer bereid te veranderen dan de gemiddelde medewerker. Daarnaast zijn medewerkers, afkomstig van het OBR en de dS+V, met een gemiddelde van 3,5, nagenoeg even verander bereid. De veranderbereidheid van medewerkers die niet afkomstig zijn van één van deze diensten, maar die pas na de fusie in dienst zijn getreden of gedetacheerd zijn vanuit een andere dienst, ligt hoger met een gemiddelde score van 3,7.

Wanneer naar het gemiddelde verandergedrag gekeken wordt, kan opgemaakt worden dat ook het gedrag licht positief is. Bijna de helft (49,1%) van de medewerkers binnen het cluster is voorstander van de veranderingen en ruim 27 procent accepteert deze (zie figuur 5.1). Wanneer naar het gemiddelde verandergedrag (61,9) gekeken wordt, kan opgemaakt worden dat medewerkers binnen het cluster voorstander zijn van de veranderingen, dat zij de veranderingen steunen, maar dat zij echter niet al te veel tijd en energie willen steken in het verwezenlijken ervan.



Figuur 5.1: Gedrag t.a.v. de veranderingen in procenten (N = 407)

Wat opvalt is dat met name de afdelingen DBO (70,0), HRO (66,8), Toezicht & Gebouwen (66,8), Facilitaire Zaken (75) en de directie (66,1) een boven gemiddeld positief gedrag hebben ten aanzien van de veranderingen. Naast een lage veranderbereidheid, is tevens het verandergedrag van

medewerkers op de afdelingen Verkeer & Vervoer (54,5), Investerings & Fondsen (56,0) en Juridische Zaken (53,5) minder positief ten aanzien van de veranderingen dan het gemiddelde verandergedrag binnen de organisatie. Het gedrag van medewerkers afkomstig van de dS+V (62,0) is net iets positiever dan dat van medewerkers die afkomstig zijn van het DBO (61,4). Ook hier geldt weer dat het verandergedrag van medewerkers die na de fusie in dienst zijn getreden, of gedetacheerd zijn vanuit een andere dienst (63,9), positiever is dan het gemiddelde verandergedrag binnen het cluster.

Wanneer naar de variabele het effect van de veranderingen wordt gekeken, valt op dat het gemiddelde van deze variabele (3,6) onder het theoretisch gemiddelde scoort. Een kleine meerderheid van de medewerkers vindt dat de veranderingen zowel voor het werk (3,9), het klimaat binnen de organisatie (3,1) als het privéleven (3,8) meer een negatief effect, dan een positief effect hebben. Wat opvalt is dat vooral het effect van de veranderingen op het klimaat binnen de organisatie redelijk ver onder het theoretisch gemiddelde scoort. Wanneer echter naar de variabele belang van de veranderingen wordt gekeken, valt op dat het gemiddelde van deze variabele (5,2) boven het theoretisch gemiddelde scoort. Het merendeel van de medewerkers ziet in dat de veranderingen belangrijk zijn voor de organisatie. Ruim 72 procent van hen is van mening dat de veranderingen belangrijk zijn voor de organisatie. Van deze 72 procent vindt bijna 20 procent dat de veranderingen zelfs zeer belangrijk zijn.

De organisatiestructuur wordt beschreven aan de hand van de structurerende kenmerken centralisatie en formalisatie. In de beschrijving wordt tevens het concept *red tape* meegenomen. Wanneer naar het gemiddelde van het structuurkenmerk centralisatie (2,3) gekeken wordt, kan geconcludeerd worden dat de mate waarin men centralisatie ervaart net onder het theoretisch gemiddelde ligt, waardoor er sprake is van een lage mate van centralisatie. Met een score van 2,8 ervaren medewerkers van de afdeling DBO de meeste centralisatie en medewerkers van de afdelingen Ruimtelijke Ordening (2,0) en Facilitaire Zaken (2,0) de minste centralisatie. Wat tevens opvalt is dat men het vooral oneens is met het feit dat zij voor bijna alles wat zij doen, de leidinggevende om toestemming moeten vragen (76,6%). Het meest eens zijn zij met het feit dat voordat een leidinggevende een besluit heeft genomen, er weinig actie ondernomen kan worden (49,4%). Men ervaart echter net iets meer formalisatie (2,4) dan centralisatie (2,3). Ook hier kan gesteld worden dat het gemiddelde net onder het theoretisch gemiddelde ligt, en dat men dus een lage mate van formalisatie ervaart. Medewerkers van het Projectmanagementbureau ervaren de meeste formalisatie (2,7) en medewerkers van de afdeling Investerings & Fondsen de minste (1,9). De respondenten vinden de stelling dat medewerkers continu worden gecontroleerd op het feit of zij

de regels schenden het meest onwaar (81,1%). Het meest waar vinden zij de stelling dat de manier waarop de dingen gedaan worden, wordt overgelaten aan degenen die het werk doen (49,2%). Wanneer naar het niveau van *red tape* binnen het cluster gekeken wordt, met een gemiddelde van 7,3, kan opgemaakt worden dat medewerkers wel degelijk belastende bestuurlijke regels en procedures ervaren die van negatieve invloed zijn op de effectiviteit van de organisatie. Dit gevoel is het meest aanwezig op de afdelingen HRO (8,1) en Wonen (8,1) en het minst op de afdeling Facilitaire Zaken (5,7).

Er wordt weinig transactioneel leiderschap (2,7) en iets meer transformationeel leiderschap (3,2) waargenomen. Transactioneel leiderschap scoort onder het theoretisch gemiddelde en transformationeel leiderschap boven het theoretisch gemiddelde. De drie afdelingen waarop het meest sprake is van een transformationele leiderschapsstijl, zijn de afdeling Facilitaire zaken (4,0), Strategie (3,7) en Vergunningen (3,4). Bij de Programmabureaus (1,8), de afdeling Informatievoorziening (2,8) en de afdeling Gebiedsontwikkeling (2,9) is het minst sprake van deze leiderschapsstijl. De transactionele stijl is het meest aanwezig op de afdelingen ICT (3,0), DBO (3,0) en Vergunningen (2,9) en het minst bij de Programmabureaus (1,9) en de afdelingen Gebiedsontwikkeling (2,4) en Stedenbouw (2,4). Wat opvalt is dat medewerkers van de Programmabureaus en de afdeling Gebiedsontwikkeling beide tot de top drie afdelingen behoren die het minst een transformationele – als transactionele leiderschapsstijl ervaren. De afdeling Vergunningen kent daarentegen een hoge waarde voor zowel transformationeel – als transactioneel leiderschap, en behoort daarmee tot de top drie. De waarden wat betreft leiderschap laten zien dat de mate waarin met leiderschap waarneemt per afdeling verschilt. Zo nemen medewerkers van de Programmabureaus en de afdeling Gebiedsontwikkeling relatief weinig leiderschap waar, maar medewerkers van de afdeling Vergunningen relatief veel leiderschap.

5.2.1.1 Conclusie

Medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam hebben een lichte intentie te veranderen. Over het algemeen zijn zij voorstander van de veranderingen. Dit houdt in dat zij de veranderingen binnen de organisatie steunen, maar zij willen echter niet al te veel tijd en energie steken in het verwezenlijken ervan. Daarnaast blijkt dat medewerkers de verschillende effecten van de veranderingen op de organisatie meer als negatief dan positief beschouwen. Zij zijn echter wel van mening dat de veranderingen voor het cluster belangrijk zijn.

Zoals eerder aangegeven, bepalen volgens John (1984) de kenmerken centralisatie en formalisatie de mate waarin medewerkers een bureaucratische organisatiestructuur ervaren. Gebleken is dat

medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam zowel een relatief lage mate van centralisatie, als een relatief lage mate van formalisatie ervaren. De structuur binnen het cluster kan op basis van de ervaren structurerende kenmerken centralisatie en formalisatie in lichte mate als bureaucratisch getypeerd worden. Daarnaast ervaren medewerkers een bovengemiddeld niveau van *red tape*. Zoals eerder aangegeven, wordt de term *red tape* gebruikt voor een bureaucratie waarin regels en procedures, door een (teveel) aan externe controle, een te grote plaats innemen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat er sprake is van een bureaucratie, waarin medewerkers wel degelijk procedurele beperkingen ervaren.

De stijl van leidinggeven kan meer getypeerd worden als een transformationele leiderschapsstijl. Gebleken is dat er een aantal afdelingen zijn waarop verhoudingsgewijs zowel veel of weinig sprake is van transformationeel - als transactioneel leiderschap. De mate waarin men leiderschap waarneemt, verschilt per afdeling. Zo is het bijvoorbeeld waarschijnlijk dat medewerkers van de afdeling Vergunningen meer leiderschap waarnemen dan medewerkers die werkzaam zijn bij de Programmabureaus of op de afdeling Gebiedsontwikkeling. Op basis van informele gesprekken met medewerkers van het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam, kan als verklaring voor de lage mate van waargenomen leiderschap onder andere de wisseling van een leidinggevende en/of het ontbreken van (krachtig) leiderschap worden genoemd.

5.3 Toetsende analyse

In deze paragraaf worden de vier eerder opgestelde hypothesen uit hoofdstuk drie getoetst. Voordat deze hypothesen getoetst kunnen worden, worden allereerst door middel van een correlatiematrix de verbanden tussen de verschillende variabelen onderzocht. Het toetsen van de hypothesen maakt beantwoording van deelvraag twee, drie en vier mogelijk. Elke subparagraaf, waarin een hypothese wordt getoetst, wordt afgesloten met een conclusie waarin niet alleen de hypothese wordt aanvaard of verworpen, maar waarin tevens een antwoord wordt geformuleerd op de bijbehorende deelvraag.

5.3.1 Correlatie

De correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende variabelen zijn in tabel 5.2 weergegeven. Een correlatiecoëfficiënt kan variëren van -1 tot 1. Wanneer er geen verband is tussen variabelen, is de coëfficiënt gelijk aan 0. Bij een perfect positief verband tussen de variabelen, is de correlatiecoëfficiënt 1 en bij een perfect negatief verband is de correlatiecoëfficiënt -1. Bij een coëfficiënt van 0 kan aangenomen worden dat er geen verband aanwezig is. Naast de correlatiecoëfficiënt is tevens het significantieniveau van belang. Dit niveau geeft aan of een gevonden relatie op toeval berust of niet. Op basis van De Vocht (2011) wordt in dit onderzoek een

significantie van 5% ($p < 0,05$) aangehouden. Dit houdt in dat het met 95% zeker is dat een gevonden relatie niet op toeval berust. Wanneer het significantieniveau hoger is dan 0,05 kan niet met zekerheid gesteld worden dat er sprake is van een verband. Tabel 5.2 geeft de correlatie tussen de verschillende variabelen weer. Een ster (*) achter de waarde geeft aan dat het verband significant is op een 95% betrouwbaarheidsinterval. Twee sterren (**) duiden op een 99% betrouwbaarheidsinterval.

Het is van belang de verbanden tussen de verschillende variabelen te onderzoeken, omdat er multicollineariteit op kan treden waardoor de nog uit te voeren regressieanalyses minder betrouwbaar zijn. Er is sprake van multicollineariteit indien er een correlatie gevonden wordt van $r \geq 0,8$. De Vocht (2011) geeft aan dat multicollineariteit optreedt indien er onafhankelijke variabelen in de tabel aanwezig zijn die (nagenoeg) hetzelfde meten. Uit tabel 5.2 is af te lezen dat de hoogst gevonden correlatiecoëfficiënt 0,595 bedraagt. Omdat deze waarde lager is dan 0,8 kan op basis hiervan gesteld worden dat er geen sprake is van multicollineariteit.

Uit tabel 5.2 kunnen verschillende verbanden tussen de variabelen afgelezen worden. Zo kan onder andere afgelezen worden dat het verband tussen de variabelen veranderbereidheid en verandergedrag met een correlatie van 0,595** het sterkst is. Dit houdt in dat wanneer een medewerker meer bereid is te veranderen, deze vaak ook meer positief gedrag vertoont ten aanzien van de veranderingen. Deze bevinding komt overeen met hetgeen op basis van wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk drie is weergegeven. Wat tevens opvalt is dat de drie structuurkenmerken centralisatie, formalisatie en *red tape* allen negatief samenhangen met zowel de waarneming van transformationeel – als transactioneel leiderschap. Een verklaring hiervoor kan wellicht gevonden worden in het feit dat hoe meer er sprake is van regels en procedures, en besluiten in de top en zonder participatie van medewerkers genomen worden, des te minder leiderschap noodzakelijk is. Tevens kan er dan wellicht ook minder ruimte zijn voor het toepassen van leiderschap. Daarnaast blijkt er tevens sprake van een redelijk sterk positief verband tussen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Tussen deze variabelen is een correlatie van 0,557** gevonden. Dit geeft aan dat naarmate er meer transformationeel leiderschap wordt waargenomen, er tevens ook vaak meer transactioneel leiderschap wordt waargenomen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Leeftijd	1 (N 393)												
2. Geslacht	-,127* (N 393)	1 (N 394)											
3. Jaren werkzaam bij SO	,589** (N 386)	-,161** (N 386)	1 (N 387)										
4. Jaren werkzaam in huidige functie	,369** (N 386)	-,106* (N 386)	,374** (N 386)	1 (N 387)									
5. Effect veranderingen	-,046 (N 393)	,062 (N 394)	-,059 (N 387)	-,101* (N 387)	1 (N 407)								
6. Belang veranderingen	,063 (N 393)	,143** (N 394)	-,022 (N 387)	-,154** (N 387)	,268** (N 407)	1 (N 407)							
7. Centralisatie	-,070 (N 393)	,116* (N 394)	-,088 (N 387)	-,045 (N 387)	-,214** (N 407)	-,105* (N 407)	1 (N 407)						
8. Formalisatie	,030 (N 393)	,015 (N 394)	,042 (N 387)	,065 (N 387)	-,167** (N 407)	-,040 (N 407)	,544** (N 407)	1 (N 407)					
9. Red tape	-,124* (N 392)	,056 (N 393)	-,162** (N 386)	-,087 (N 386)	-,139** (N 406)	-,014 (N 406)	,417** (N 406)	,359** (N 406)	1 (N 406)				
10. Transformationeel	,011 (N 393)	,064 (N 394)	-,032 (N 387)	-,108* (N 387)	,231** (N 407)	,143** (N 407)	-,324** (N 407)	-,249** (N 407)	-,133** (N 406)	1 (N 407)			
11. Transactioneel	-,022 (N 390)	,061 (N 391)	-,095 (N 384)	-,030 (N 384)	,191** (N 404)	,072 (N 404)	-,142** (N 404)	-,107* (N 404)	-,109* (N 403)	,557** (N 404)	1 (N 404)		
12. Veranderbereidheid	-,015 (N 393)	-,014 (N 394)	-,133** (N 387)	-,187** (N 387)	,322** (N 407)	,342** (N 407)	-,205** (N 407)	-,211** (N 407)	-,100* (N 406)	,216** (N 407)	,087 (N 404)	1 (N 407)	
13. Verandergedrag	-,001 (N 393)	,013 (N 394)	-,105* (N 387)	-,160** (N 387)	,367** (N 407)	,284** (N 407)	-,119* (N 407)	-,074 (N 407)	-,070 (N 406)	,224** (N 407)	,193** (N 404)	,595** (N 407)	1 (N 407)

p<0,05 **p<0,01

Tabel 5.2: Correlatietabel

5.3.2 Effect organisatiestructuur op de leiderschapstijl

De eerste deelvraag luidt als volgt: *Wat is het effect van de organisatiestructuur op de stijl van leidinggeven binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?* Op basis van wetenschappelijke theorie is in hoofdstuk drie een hypothese gevormd die specifiek op dit effect ingaat. Deze hypothese luidt als volgt:

H1 Centralisatie, formalisatie en red tape hebben een negatief effect op de waarneming van transformationeel leiderschap en een positief effect op de waarneming van transactioneel leiderschap.

Om de bovenstaande hypothese te kunnen toetsen dient het effect van centralisatie, formalisatie en *red tape* op zowel transformationeel leiderschap als transactioneel leiderschap onderzocht te worden. Dit wordt onderzocht met behulp van twee multiële regressieanalyses. In de eerste analyse is transformationeel leiderschap de afhankelijke variabele en in de tweede analyse transactioneel leiderschap. In beide analyses zijn de structuurkenmerken als onafhankelijke variabelen met de controlevariabelen leeftijd, geslacht, jaren werkzaam voor SO en jaren werkzaam in de huidige functie meegenomen.

Effect organisatiestructuur op transformationeel leiderschap

In bijlage II is de volledige regressietabel terug te vinden van de regressieanalyse met daarin de drie structuurkenmerken als onafhankelijke variabelen en transformationeel leiderschap als afhankelijke variabele. Tevens zijn in de analyse de vier controlevariabelen opgenomen. Tabel 5.3 geeft de effecten van de verschillende variabelen op transformationeel leiderschap weer. Uit deze tabel blijkt dat van de drie structuurvariabelen alleen centralisatie een significant (negatief) effect heeft op transformationeel leiderschap. Daarbij geldt dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, dit een negatieve invloed heeft op de waarneming van transformationeel leiderschap. Het ervaren van formalisatie en *red tape* blijkt dus geen significant effect te hebben op transformationeel leiderschap. Wat tevens blijkt is dat alleen de controlevariabelen geslacht en jaren werkzaam in de huidige functie een significant effect hebben op transformationeel leiderschap. Zo blijkt dat naarmate men langer werkzaam is in de huidige functie, dit van negatieve invloed is op de waarneming van transformationeel leiderschap. 15,2 procent van de variantie in transformationeel leiderschap kan verklaard worden door de drie structuurkenmerken in combinatie met de vier controlevariabelen.

Effect organisatiestructuur op transactioneel leiderschap

Eerder is geconstateerd dat alleen centralisatie een significant effect heeft op transformationeel leiderschap. Wanneer gekeken wordt naar het effect van de structuurkenmerken op transactioneel leiderschap, blijkt uit tabel 5.3 dat ook alleen centralisatie een significant (negatief) effect heeft. Daarbij geldt dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, dit een negatief effect heeft op de waarneming van transactioneel leiderschap. Geen van de controlevariabelen blijkt een significant effect te hebben op transactioneel leiderschap. 4,3 procent van de variantie in transactioneel leiderschap wordt verklaard door de drie structuurkenmerken in combinatie met de vier controlevariabelen. De volledige regressietabel met transactioneel leiderschap als afhankelijke variabele is terug te vinden in bijlage II.

	Transformationeel leiderschap	Transactioneel leiderschap
Structuurvariabelen	β	β
Centralisatie	-0,318**	-0,134*
Formalisatie	-0,089	-0,020
Red tape	0,014	-0,061
Controlevariabelen	β	β
Leeftijd	0,074	0,031
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	0,097*	0,050
Jaren werkzaam bij SO	-0,039	-0,128
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,117*	0,007
	R ² = 0,152 N = 383	R ² = 0,043 N = 380

*p<0,05 **p<0,01

Tabel 5.3: Invloed organisatiestructuur op transformationeel – en transactioneel leiderschap

5.3.2.1 Conclusie

Verwacht werd dat het ervaren van centralisatie, formalisatie en *red tape* een negatief effect zou hebben op de waarneming van transformationeel leiderschap, maar een positief effect zou hebben op de waarneming van transactioneel leiderschap. De twee multiële regressieanalyses hebben aangetoond dat alleen het structuurkenmerk centralisatie een effect heeft op transformationeel – en transactioneel leiderschap. Zoals verwacht heeft het ervaren van centralisatie een negatief effect op de waarneming van transformationeel leiderschap. Daarnaast heeft het ervaren van centralisatie tevens een negatief effect op de waarneming van transactioneel leiderschap. De verwachting dat het

ervaren van centralisatie een positief effect zou hebben op de waarneming van transactioneel leiderschap, blijkt dus niet juist. De overige twee structuurkenmerken, formalisatie en *red tape* blijken, tegen verwachting in, niet van invloed te zijn op de waarneming van transformationeel – en transactioneel leiderschap. Op basis hiervan kan **hypothese één verworpen** worden. Alleen het ervaren van centralisatie blijkt een (negatief) effect te hebben op de waarneming van zowel transformationeel – als transactioneel leiderschap. Een mogelijke verklaring voor het negatieve effect van centralisatie op de twee leiderschapsstijlen kan zijn dat wanneer medewerkers in lage mate participeren in de besluitvorming, zij minder in contact staan met de leidinggevende, waardoor zij onder andere ook minder bekend zijn met de besluiten die door de leidinggevende genomen worden. Dit kan één van de verklaringen zijn voor het negatieve effect van het ervaren van centralisatie op zowel de waarneming van transformationeel – als transactioneel leiderschap.

5.3.3 Invloed organisatiestructuur op veranderbereidheid en verandergedrag

In deze subparagraaf zal antwoord worden gegeven op de derde deelvraag die in dit onderzoek centraal staat. Deze deelvraag luidt als volgt: *Hoe beïnvloedt de organisatiestructuur de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?* Bij deze deelvraag is aan de hand van de wetenschappelijke literatuur de volgende hypothese opgesteld:

H2 Naarmate iemand meer centralisatie, formalisatie en red tape ervaart zal dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, een negatief effect hebben op het verandergedrag.

In de bovenstaande hypothese wordt verondersteld dat de onafhankelijke variabelen centralisatie, formalisatie en *red tape* invloed hebben op de mediator veranderbereidheid en dat deze mediator vervolgens invloed heeft op de afhankelijke variabele het verandergedrag. Om te onderzoeken of de structuurkenmerken inderdaad via de mediator veranderbereidheid invloed hebben op het verandergedrag van medewerkers, wordt een mediatie-analyse uitgevoerd. Deze analyse wordt uitgevoerd aan de hand van de methode van Baron & Kenny (1986).

Baron & Kenny (1986) onderscheiden vier verschillende stappen. De eerste stap is het aantonen van een significant effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. In de tweede stap wordt onderzocht of het effect van de onafhankelijke variabele op de mediator significant is. Vervolgens wordt in stap drie onderzocht of het effect van de mediator op de afhankelijke variabele significant is als de onafhankelijke variabele is inbegrepen. Tot slot dient in stap vier de resterende

invloed van de onafhankelijke variabele af te nemen en daarbij het liefst significantie te verliezen wanneer er gecontroleerd wordt voor de mediator.

Stap 1: invloed structuurkenmerken op verandergedrag

Om het effect van centralisatie, formalisatie en *red tape* op het verandergedrag te achterhalen, wordt een multiële regressieanalyse uitgevoerd. In deze analyse zijn de drie structuurkenmerken de onafhankelijke variabelen en het verandergedrag is de afhankelijke variabele. Tevens zijn in de analyse de vier controlevariabelen meegenomen. Tabel 5.4 geeft een beknopt overzicht van de regressietabel weer. De volledige regressietabel is terug te vinden in bijlage III. Uit tabel 5.4 kan worden afgelezen dat alleen de structuurvariabele centralisatie een significant effect heeft op het verandergedrag van medewerkers. Daarmee voldoet centralisatie aan stap 1 van Baron & Kenny (1986). De overige twee structuurvariabelen hebben geen significant effect op de afhankelijke variabele en voldoen daarom dus niet aan stap 1. Alleen voor de structuurvariabele centralisatie kan daarom nog sprake zijn van mediatie. Wat blijkt is, dat zoals verwacht wordt, centralisatie inderdaad een negatief significant effect heeft op het verandergedrag. Wanneer men dus meer centralisatie ervaart, heeft dit een negatieve invloed op het verandergedrag.

Wat betreft de controlevariabelen blijkt alleen geslacht geen significant effect te hebben op het verandergedrag. De controlevariabelen leeftijd, jaren werkzaam bij SO en jaren werkzaam in de huidige functie hebben wel een significant effect op het verandergedrag. Wat blijkt is dat naarmate men langer werkzaam is bij SO en/of men langer werkzaam is in de huidige functie, dit een negatieve invloed heeft op het verandergedrag. Leeftijd blijkt een significant positief effect te hebben op de afhankelijke variabele. Dit houdt in dat naarmate men ouder is, dit een positieve invloed heeft op de bereidheid van medewerkers te veranderen. Slechts 5,6 procent van de variantie in het verandergedrag wordt verklaard door de structuurkenmerken in combinatie met de controlevariabelen. Hieruit kan opgemaakt worden dat er dus een aantal andere factoren zijn die een belangrijke rol hebben in het ontstaan van het gedrag wat met het oog op de veranderingen gewenst is. Echter zijn deze factoren (nog) niet opgenomen in deze regressievergelijking.

Stap 2: invloed structuurkenmerken op veranderbereidheid

Eerder is geconstateerd dat alleen centralisatie voldoet aan stap 1 van Baron & Kenny (1986). Vervolgens dient onderzocht te worden of centralisatie ook een significant effect heeft op de mediator veranderbereidheid en daarmee tevens voldoet aan stap 2. Dit wordt onderzocht met behulp van een nieuwe multiële regressieanalyse, waarin nu de veranderbereidheid de afhankelijke variabele is. In bijlage III is de volledige regressietabel terug te vinden. Uit tabel 5.4 blijkt dat van de

structuurkenmerken alleen centralisatie en formalisatie van invloed zijn op de veranderbereidheid. Beide variabelen hebben een significant negatief effect. Dit houdt in dat naarmate men meer centralisatie en/of formalisatie ervaart, dit een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Opgemaakt kan worden dat het structuurkenmerk centralisatie daarmee tevens voldoet aan stap 2 van Baron & Kenny (1986).

Net zoals bij het verandergedrag, blijkt ook hier dat het merendeel van de controlevariabelen een significant effect heeft op de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Alleen het effect van de variabele geslacht op de veranderbereidheid blijkt niet significant. Uit tabel 5.4 kan opgemaakt worden dat indien men langer werkzaam is bij het cluster en/of men langer werkzaam is in de huidige functie, dit een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. De variabele leeftijd heeft echter een positief significant effect. 10,9 procent van de variantie in de veranderbereidheid kan verklaard worden door de drie structuurkenmerken in combinatie met de controlevariabelen. De relatief lage R^2 geeft aan dat, naast de verschillende structuurkenmerken en de controlevariabelen, een aantal andere factoren een beslissende rol spelen in het ontstaan van veranderbereidheid bij medewerkers die nu (nog) niet zijn meegenomen in de regressievergelijking.

Stap 3: invloed veranderbereidheid op verandergedrag met inbegrip van structuurkenmerken

Nu voor centralisatie aan de eerste twee stappen van Baron & Kenny (1986) is voldaan, dient vervolgens onderzocht te worden of het effect van de veranderbereidheid op het verandergedrag significant is als de structuurvariabele centralisatie is inbegrepen. Om dit te kunnen onderzoeken, wordt opnieuw een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd. In deze analyse is het verandergedrag de afhankelijke variabele, de structuurkenmerken de onafhankelijke variabelen en wordt aanvullend gecontroleerd voor veranderbereidheid. De volledige regressietabel is terug te vinden in bijlage III. Het beknopte overzicht van de volledige regressietabel, tabel 5.4, laat zien dat veranderbereidheid een significant positief effect heeft op het verandergedrag indien het structuurkenmerk centralisatie is inbegrepen. Hiermee wordt tevens aan stap 3 van Baron & Kenny (1986) voldaan. Het gevonden effect tussen de veranderbereidheid en het verandergedrag geeft aan dat naarmate de veranderbereidheid van medewerkers toeneemt, dit een positieve invloed heeft op het gedrag van medewerkers dat met het oog op de veranderingen gewenst is.

Onder controle van de veranderbereidheid blijkt dat geen van de vier controlevariabelen meer een significant effect heeft op het verandergedrag. Uit tabel 5.4 blijkt daarnaast tevens dat de veranderbereidheid een groot deel van de variantie in het verandergedrag verklaart, want door

toevoeging van de veranderbereidheid stijgt de verklaarde variantie van 5,6 procent naar 36,9 procent.

Stap 4: invloed structuurkenmerken op verandergedrag met inbegrip van veranderbereidheid

Tot slot dient in stap 4 onderzocht te worden of de resterende invloed van centralisatie op het verandergedrag afneemt en daarbij tevens significantie verliest wanneer er gecontroleerd wordt op de mediator veranderbereidheid. Tabel 5.4 geeft weer dat de resterende invloed van het structuurkenmerk centralisatie afneemt en tevens significantie verliest wanneer gecontroleerd wordt voor veranderbereidheid. Daarmee voldoet centralisatie naast stap 1, 2 en 3 tevens aan stap 4 van Baron & Kenny (1986).

	Verander- gedrag	Verander- bereidheid	Verandergedrag (controle veranderbereidheid)
Structuurvariabelen	β	β	β
Centralisatie	-0,125* (stap 1)	-0,127* (stap 2)	-0,050 (stap 4)
Formalisatie	0,012	-0,131*	0,090
Red tape	-0,044	-0,018	-0,033
	β	β	β
Veranderbereidheid	n.v.t.	n.v.t.	0,593** (stap 3)
Controlevariabelen	β	β	β
Leeftijd	0,126*	0,148*	0,039
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	0,011	-0,014	0,020
Jaren werkzaam bij SO	-0,137*	-0,167**	-0,038
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,158**	-0,174**	-0,055
	R ² = 0,065 N = 383	R ² = 0,109 N = 383	R ² = 0,369 N = 383

*p<0,05 **p<0,01

Tabel 5.4: Invloed organisatiestructuur op veranderbereidheid en verandergedrag

Een Sobel test kan tevens gebruikt worden om mediatie te testen. In dit onderzoek wordt de Sobel test gebruikt om de gevonden mediatie aan de hand van de vier stappen van Baron & Kenny (1986) te controleren en wordt nagegaan of de gevonden afname significant is. De Sobel test resulteert in een z-waarde. Deze waarde kan berekend worden met behulp van een online applicatie. De

ongestandaardiseerde scores voor a (-0,132), b (12,706), s_a (0,062) en s_b (0,933) moeten daarbij ingevuld worden (zie tabel 5.5), zodat op die manier de z -waarde berekend kan worden.

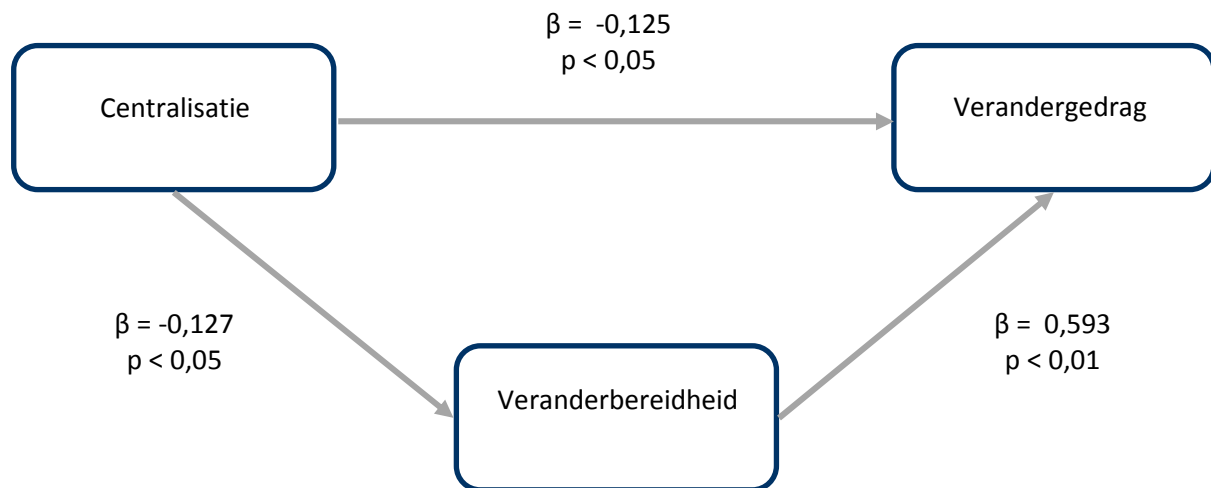
	B (ongestandaardiseerd)	Standaardfout
Centralisatie → veranderbereidheid	-0,132	0,062
Veranderbereidheid → verandergedrag (met centralisatie in het model)	12,706	0,933

Tabel 5.5: Berekening padcoëfficiënten en standaardfouten voor model met verandergedrag als afhankelijke variabele, centralisatie als predictor en veranderbereidheid als mediator

Na invoering van de bovenstaande gegevens, tabel 5.5, blijkt dat de afname van het effect van centralisatie op het verandergedrag significant is ($z = -2,103$, $p < 0,05$). Ook uit de Sobel test blijkt dus dat er sprake is van mediatie. Naarmate men meer centralisatie ervaart heeft dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, zoals verwacht inderdaad een negatief effect op het verandergedrag.

Nu bekend is dat er sprake is van mediatie dient vervolgens onderzocht te worden of er sprake is van volledige – of partiële mediatie. In de wetenschappelijke literatuur bestaat er echter onenigheid over het feit wanneer men spreekt van volledige – of partiële mediatie. Zo geeft onder andere Verboon (2010) aan dat er sprake is van volledige mediatie indien het verband tussen de onafhankelijke – en de afhankelijke variabele volledig verklaard wordt door de mediator. Dit houdt in dat het directe pad tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele niet significant is wanneer in de regressieanalyse ook de mediator als voorspeller van de afhankelijke variabele wordt meegenomen. Van partiële mediatie is volgens Verboon (2010) sprake indien het verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele voor een deel verklaard wordt door de mediator, maar daarnaast blijft daarbij ook nog een direct verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele bestaan wanneer de mediator in de analyse als voorspeller van de afhankelijke variabele wordt meegenomen. Kenny (2012) daarentegen geeft aan dat er sprake is van volledige mediatie indien het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele gelijk is aan nul, wanneer gecontroleerd wordt voor de mediator. Indien dit effect niet gelijk is aan nul, is er sprake van partiële mediatie. Kenny (2012) geeft aan dat er niet gekeken dient te worden naar significantie, maar juist naar de effectgrootte. Zijn argument daarbij is dat significantie samenhangt met de grootte van de steekproef. Zo zouden kleine coëfficiënten statistisch significant kunnen zijn in grote steekproeven, maar zouden grote coëfficiënten statistisch niet significant kunnen zijn in kleine steekproeven. Met het oog op de argumentatie van Kenny (2012), wordt in deze scriptie aan de hand van Kenny (2012) bepaald of er sprake is van volledige – of partiële mediatie.

Tabel 5.4 (stap 4) geeft weer dat het effect van centralisatie op het verandergedrag niet gelijk is aan nul, wanneer gecontroleerd wordt voor veranderbereidheid. Met het oog op dit gegeven, is er volgens Kenny (2012) sprake van partiële mediatie.



Figuur 5.2: Relatie tussen centralisatie en verandergedrag gedeeltelijk gemedieerd door veranderbereidheid

Tot slot dient nagegaan te worden hoe sterk de mediator veranderbereidheid de relatie tussen centralisatie en het verandergedrag voorspelt. Baron & Kenny (1986) geven aan dat daarvoor een aantal berekeningen uitgevoerd dienen te worden, waarbij allereerst het indirecte effect berekend dient te worden. Dit is het product van de twee padcoëfficiënten. Vervolgens dient dit indirecte effect gedeeld te worden door het totale effect van centralisatie op het verandergedrag.

$$B \text{ indirect} = B_1 * B_2 = -0,132 * 12,706 = -1,677$$

$$B \text{ indirect} / B \text{ totaal} = -1,677 / -2,780 = 0,60$$

Uit bovenstaande berekening kan worden opgemaakt dat veranderbereidheid voor 60 procent de relatie tussen centralisatie en het verandergedrag voorspelt.

5.3.3.1 Conclusie

Verwacht werd dat het ervaren van centralisatie, formalisatie en *red tape*, gemedieerd door een de veranderbereidheid, een negatief effect zou hebben op het verandergedrag van medewerkers. Uit de bovenstaande mediatie-analyse blijkt dat alleen centralisatie gemedieerd door de veranderbereidheid, een (negatief) effect heeft op het verandergedrag van medewerkers. Omdat formalisatie en *red tape* niet van invloed zijn op het verandergedrag van medewerkers, kan

hypothese twee verworpen worden. Alleen centralisatie heeft gemedieerd door de veranderbereidheid een negatief effect op het verandergedrag. Dit effect wordt gedeeltelijk gemedieerd door de veranderbereidheid. Voor het verbeteren van zowel de veranderbereidheid als het verandergedrag van medewerkers binnen de organisatie, is het dus van belang dat medewerkers zo min mogelijk centralisatie ervaren.

Wat daarnaast uit de verschillende regressieanalyses naar voren komt is dat alleen centralisatie en formalisatie een significant effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. *Red tape* heeft dus geen significant effect op de bereidheid van medewerkers te veranderen. Wellicht zien medewerkers *red tape*, de belastende bestuurlijke regels en procedures, meer als belemmering voor de organisatie en minder voor het werk dat zij zelf verrichten. De regels en procedures die ervaren worden, zijn daardoor mogelijk minder van invloed op de medewerker zelf. Dit kan wellicht één van de verklaringen zijn voor het feit waarom *red tape* geen invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers, maar centralisatie en formalisatie wel. Centralisatie en formalisatie hebben immers wel direct betrekking op de medewerker zelf, omdat zij het gedrag van medewerkers voorschrijven of beperken (Campbell et al., 1974). Daarnaast is het tevens mogelijk dat de ene medewerker de bestuurlijke regels en procedures als belemmerend, maar de andere medewerker deze als nuttig ervaart. In het licht van de publieke sector zijn de regels en procedures in verschillende opzichten namelijk goed. Zo dragen zij bij aan de rechtvaardigheid van beslissingen en aan een verantwoord en voorspelbaar bestuur. Wat blijkt is dat naarmate men meer centralisatie en/of formalisatie ervaart, dit zoals verwacht inderdaad een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Voor het verbeteren van de veranderbereidheid van medewerkers is het dus van belang dat medewerkers mogen participeren in de besluitvorming en dat zij zo min mogelijk formalisatie ervaren. Van de drie structuurkenmerken blijkt alleen centralisatie van invloed te zijn op het verandergedrag. Wanneer medewerkers mogen participeren in de besluitvorming ten aanzien van de veranderingen, kunnen zij zich wellicht meer identificeren met de te bereiken veranderdoelstellingen en de manier waarop de doelstellingen bereikt dienen te worden. Met het oog op dit gegeven is het aannemelijk dat het gedrag van deze medewerkers, positiever is dan het gedrag van medewerkers die niet mogen participeren in de besluitvorming.

5.3.4 Invloed leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag

In deze subparagraaf zal antwoord worden gegeven op de laatste deelvraag, deelvraag vier. Deze deelvraag luidt als volgt: *Hoe beïnvloedt de stijl van leidinggeven de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam?* Bij deze deelvraag is op basis van wetenschappelijke literatuur de onderstaande hypothese opgesteld:

H3 Transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap hebben beide, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect op het verandergedrag.

In de bovenstaande hypothese wordt verwacht dat de onafhankelijke variabelen transformationeel – en transactioneel leiderschap invloed hebben op de mediator veranderbereidheid en dat deze mediator vervolgens invloed heeft op de afhankelijke variabele, het verandergedrag. Om deze hypothese te kunnen toetsen zal net zoals in de vorige subparagraaf een mediatie-analyse uitgevoerd worden. Deze analyse wordt ook nu weer aan de hand van de methode van Baron & Kenny (1986) uitgevoerd.

Stap 1: invloed leiderschapsstijlen op verandergedrag

Om het effect van transformationeel – en transactioneel leiderschap op het verandergedrag te achterhalen, wordt een multiële regressieanalyse uitgevoerd. De twee leiderschapsstijlen zijn hierin de onafhankelijke variabelen en verandergedrag is de afhankelijke variabele. Daarnaast worden ook weer de vier controlevariabelen meegenomen. Tabel 5.6 geeft de invloed van de verschillende variabelen op het verandergedrag weer. In bijlage IV is de volledige regressietabel opgenomen. Uit tabel 5.6 blijkt dat alleen transformationeel leiderschap een significant effect heeft op het verandergedrag. In dit geval is er sprake van een positief significant effect wat inhoudt dat wanneer er meer sprake is van transformationeel leiderschap, dit een positieve invloed heeft op het verandergedrag. Transformationeel leiderschap voldoet daarmee aan stap 1 van Baron & Kenny (1986). Omdat transactioneel leiderschap geen significant effect heeft op het verandergedrag, kan er voor deze leiderschapsstijl geen sprake meer zijn van mediatie.

Wat betreft de controlevariabelen heeft alleen de variabele jaren werkzaam in de huidige functie een significant (negatief) effect op het verandergedrag. Dit betekent dat naarmate men langer werkzaam is in de huidige functie, dit een negatieve invloed heeft op het verandergedrag. Slechts 8,9 procent van de variantie in het verandergedrag wordt verklaard door de twee leiderschapsstijlen in combinatie met de controlevariabelen. Op basis van dit lage percentage kan gesteld worden dat er een aantal andere factoren zijn die een belangrijke bijdrage leveren aan het ontstaan van het gedrag dat met het oog op de veranderingen gewenst is.

Stap 2: invloed leiderschapsstijlen op veranderbereidheid

Transformationeel leiderschap voldoet aan stap 1 van Baron & Kenny (1986). Vervolgens dient onderzocht te worden of transformationeel leiderschap ook een significant effect heeft op de mediator veranderbereidheid. Om dit te achterhalen wordt opnieuw een multiële regressieanalyse

uitgevoerd. In deze analyse zijn transformationeel – en transactioneel leiderschap de onafhankelijke variabelen en veranderbereidheid is nu de afhankelijke variabele. In bijlage IV is de volledige regressietabel terug te vinden. Uit tabel 5.6 blijkt dat transformationeel leiderschap een (positief) significant effect heeft op de veranderbereidheid. Daarmee voldoet transformationeel leiderschap ook aan stap 2. Daarnaast blijkt tevens dat transactioneel leiderschap ook geen significant effect heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Het gevonden effect tussen transformationeel leiderschap en de veranderbereidheid geeft weer dat naarmate er meer sprake is van transformationeel leiderschap, dit een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers.

Wat betreft de controlevariabelen blijkt alleen de variabele geslacht geen significant effect te hebben op de veranderbereidheid. Uit tabel 5.6 kan worden opgemaakt dat wanneer men langer werkzaam is bij het cluster en/of men langer werkzaam is in de huidige functie, dit een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Daarnaast blijkt uit het negatieve effect van de controlevariabele leeftijd op de veranderbereidheid dat naarmate men ouder is, dit een positieve invloed heeft op de bereidheid van medewerkers te veranderen. 10,9 procent van de variantie in de veranderbereidheid wordt verklaard door de twee leiderschapsstijlen in combinatie met de controlevariabelen. Uit deze relatief lage variantie blijkt dat er een aantal andere factoren zijn die een belangrijke rol spelen in het ontstaan van veranderbereidheid.

Stap 3: invloed veranderbereidheid op verandergedrag met inbegrip van leiderschapsstijlen

Voor transformationeel leiderschap is aan de eerste twee stappen van Baron & Kenny (1986) voldaan. Wat vervolgens onderzocht dient te worden is of het effect van de veranderbereidheid op het verandergedrag significant is als transformationeel leiderschap is inbegrepen. Om dit te kunnen onderzoeken wordt opnieuw een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd. In deze analyse is het verandergedrag de afhankelijke variabele en de leiderschapsstijlen zijn de onafhankelijke variabelen. Aanvullend wordt gecontroleerd voor veranderbereidheid. De volledige regressietabel is terug te vinden in bijlage IV. Tabel 5.6 laat zien dat veranderbereidheid een significant positief effect heeft op het verandergedrag indien transformationeel leiderschap is inbegrepen. Hiermee wordt tevens aan stap 3 van Baron & Kenny (1986) voldaan. Het positieve significante effect tussen de veranderbereidheid en het verandergedrag geeft aan dat naarmate de veranderbereidheid toeneemt, dit een positieve invloed heeft op het verandergedrag van medewerkers.

Uit tabel 5.6 blijkt dat onder controle van veranderbereidheid geen van de vier controlevariabelen een significant effect heeft op het verandergedrag. Net zoals in de vorige subparagraaf blijkt ook hier

dat de veranderbereidheid een groot deel van de variantie in het verandergedrag verklaart. Door toevoeging van veranderbereidheid aan het model stijgt de verklaarde variantie in het verandergedrag van 8,9 procent naar 38,2 procent.

Stap 4: invloed leiderschapstijlen op verandergedrag met inbegrip van veranderbereidheid

Tot slot dient volgens Baron & Kenny (1986) onderzocht te worden of de resterende invloed van transformationeel leiderschap op het verandergedrag afneemt en tevens significantie verliest wanneer gecontroleerd wordt voor de mediator veranderbereidheid. Uit tabel 5.6 blijkt dat dit inderdaad het geval is. Het effect van transformationeel leiderschap op het verandergedrag neemt af en verliest tevens significantie. Daarmee is voor transformationeel leiderschap ook aan stap 4 voldaan. Wat echter opvallend is, is dat onder controle van veranderbereidheid, transactioneel leiderschap wel een (positief) significant effect heeft op het verandergedrag van medewerkers.

	Verander- gedrag	Verander- bereidheid	Verandergedrag (controle veranderbereidheid)
Structuurvariabelen	β	β	β
Transformationeel leiderschap	0,175** (stap 1)	0,270** (stap 2)	0,020 (stap 4)
Transactioneel leiderschap	0,086	-0,059	0,120*
	β	β	β
Veranderbereidheid	n.v.t.	n.v.t.	0,574** (stap 3)
Controlevariabelen	β	β	β
Leeftijd	0,107	0,126*	0,035
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-0,016	-0,044	0,009
Jaren werkzaam bij SO	-0,101	-0,156*	-0,011
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,135*	-0,145**	-0,052
	R ² = 0,089 N = 381	R ² = 0,109 N = 381	R ² = 0,382 N = 381

*p<0,05 **p<0,01

Tabel 5.6: Invloed leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag

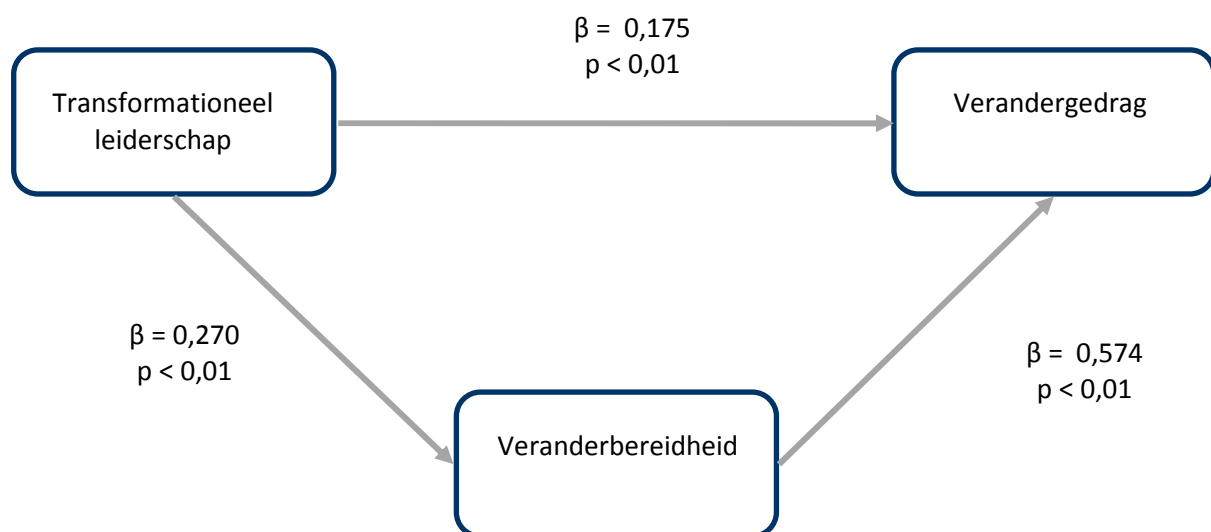
Met behulp van de Sobel test kan vervolgens weer gecontroleerd worden of er inderdaad sprake is van mediatie en wordt nagegaan of de gevonden afname significant is. Met behulp van de ongestandaardiseerde scores voor a (0,313), b (12,386), s_a (0,069) en s_b (0,930) (zie tabel 5.7) kan de z -waarde worden berekend.

	B (ongestandaardiseerd)	Standaardfout
Transformationeel leiderschap → veranderbereidheid	0,313	0,069
Veranderbereidheid → verandergedrag (met transform. leidersch. in het model)	12,386	0,930

Tabel 5.7: Berekening padcoëfficiënten en standaardfouten voor model met verandergedrag als afhankelijke variabele, transformationeel leiderschap als predictor en veranderbereidheid als mediator

Na invoering van de bovenstaande gegevens, tabel 5.8, blijkt dat de afname van het effect van transformationeel leiderschap op het verandergedrag significant is ($z = 4,29$, $p < 0,01$). Ook uit de Sobel test blijkt dus dat er sprake is van mediatie. Naarmate er meer sprake is van transformationeel leiderschap heeft dit, gemedieerd door de veranderbereidheid, inderdaad een positief effect op het verandergedrag.

Nu bekend is dat er sprake is van mediatie dient onderzocht te worden of er sprake is van volledige – of partiële mediatie. Uit tabel 5.6 (stap 4) blijkt dat het effect van transformationeel leiderschap op het verandergedrag niet gelijk is aan nul, wanneer gecontroleerd wordt voor veranderbereidheid. Met het oog op dit gegeven, is er volgens Kenny (2012) sprake van partiële mediatie.



Figuur 5.3: Relatie tussen transformationeel leiderschap en verandergedrag gedeeltelijk gemedieerd door veranderbereidheid

Tot slot dient weer nagegaan te worden hoe sterk de mediator veranderbereidheid de relatie tussen transformationeel leiderschap en het verandergedrag voorspelt. Hiervoor worden op basis van Baron & Kenny (1986) een tweetal berekeningen uitgevoerd. Het product van de twee padcoëfficiënten is het indirect effect. Vervolgens wordt het indirecte effect weer gedeeld door het totale effect van de mediator veranderbereidheid op het verandergedrag.

$$B \text{ indirect} = B_1 * B_2 = 0,313 * 12,386 = 4,001$$

$$B \text{ indirect} / B \text{ totaal} = 4,001 / 4,380 = 0,91$$

Uit bovenstaande berekening kan worden opgemaakt dat veranderbereidheid voor 91 procent de relatie tussen transformationeel leiderschap en het verandergedrag voorspelt.

5.3.4.1 Conclusie

Eerder is aangegeven dat van zowel transformationeel - als transactioneel leiderschap verwacht werd dat deze beide stijlen, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect zouden hebben op het verandergedrag van medewerkers. Wat blijkt is dat alleen transformationeel leiderschap, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect heeft op het verandergedrag. Het effect wordt daarbij gedeeltelijk gemedieerd door de veranderbereidheid. Transactioneel leiderschap heeft geen significant effect op zowel de veranderbereidheid als het verandergedrag van medewerkers. Met het oog op deze constatering kan **hypothese drie verworpen** worden. Alleen transformationeel leiderschap blijkt, gemedieerd door de veranderbereidheid, een positief effect op het verandergedrag te hebben. Voor het verbeteren van de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers is het dus van belang dat er sprake is van een transformationele stijl van leidinggeven. Een transformationeel leidinggevende vertrouwt zijn of haar medewerkers en tracht, in tegenstelling tot een transactioneel leidinggevende, in te spelen op de motivatie van medewerkers. Daarnaast tracht deze zijn of haar medewerkers bewust te maken van het belang van de gewenste doelen van de veranderingen. Verwacht wordt dat dit één van de verklaringen is waarom transformationeel leiderschap, in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, wel invloed heeft op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers.

5.3.5 Invloed organisatiestructuur en leiderschap op veranderbereidheid en verandergedrag

Tot nu toe is de invloed van de twee centrale concepten, organisatiestructuur en leiderschap, op de veranderbereidheid en het verandergedrag enkel apart van elkaar onderzocht. In deze paragraaf komt het gehele model samen en worden de structuur- en leiderschapsvariabelen onder controle

van elkaar onderzocht. Daarbij wordt onderzocht of het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag beïnvloed wordt door leiderschap. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, dient achterhaald te worden of er sprake is van interactie. Eerder is aangegeven dat interactie verwacht wordt. Hierbij is de volgende hypothese opgesteld:

H4 Het effect, van de mate waarin men centralisatie, formalisatie en red tape ervaart, op de veranderbereidheid en het verandergedrag wordt positief beïnvloed door transformationeel leiderschap en negatief door transactioneel leiderschap.

Verwacht wordt dat de leiderschapstijl van invloed is op het effect van de verschillende structuurkenmerken op de veranderbereidheid en het verandergedrag. Om te kunnen onderzoeken of er inderdaad sprake is van interactie, zijn allereerst de vier controlevariabelen, de drie structuurvariabelen en de twee leiderschapsvariabelen gestandaardiseerd in Z-scores door middel van een lineaire transformatie (Miles & Shevlin, 2005). Vervolgens zijn met de Z-scores van de afzonderlijke schalen zes verschillende interactievariabelen ontwikkeld, waarbij de onafhankelijke structuurvariabelen zijn vermenigvuldigd met de twee leiderschapsvariabelen. In dit onderzoek staan de volgende interactievariabelen centraal:

1. Centralisatie en transformationeel leiderschap
2. Formalisatie en transformationeel leiderschap
3. *Red tape* en transformationeel leiderschap
4. Centralisatie en transactioneel leiderschap
5. Formalisatie en transactioneel leiderschap
6. *Red tape* en transactioneel leiderschap

Allereerst wordt onderzocht of leiderschap het effect van de drie structuurkenmerken op de veranderbereidheid beïnvloedt. Vervolgens wordt onderzocht of leiderschap het effect van de structuurkenmerken op het verandergedrag beïnvloedt. Dit zal onderzocht worden door middel van twee stapsgewijze regressieanalyses. In de analyses zal steeds een onderscheid worden gemaakt tussen vier modellen. In het eerste model gaat het om het effect van de controlevariabelen op de veranderbereidheid of het verandergedrag. In het tweede model worden vervolgens de drie structuurvariabelen toegevoegd en in het derde model tevens de twee leiderschapsvariabelen. Tot slot worden in het vierde model de interactievariabelen toegevoegd. Uit dit laatste model kan worden opgemaakt of er, zoals verwacht wordt, inderdaad sprake is van interactie.

Veranderbereidheid

In model één zijn de controlevariabelen opgenomen. Wat blijkt is dat de controlevariabelen leeftijd, jaren werkzaam bij SO en jaren werkzaam binnen de huidige functie allen een significant effect hebben op de veranderbereidheid. Dit geldt alleen niet voor de controlevariabele geslacht. Vervolgens zijn in model twee de structuurvariabelen toegevoegd. Alleen centralisatie blijkt een significante invloed te hebben op de veranderbereidheid. Ook hier is sprake van een negatief significant effect. Met een p-waarde van 0,055 heeft formalisatie net geen significant effect. Vervolgens zijn in model drie de transformationele – en transactionele leiderschapsstijl toegevoegd. Transformationeel leiderschap blijkt ook onder controle van de structuurvariabelen een positief significant effect op de veranderbereidheid te hebben. Dit geldt echter niet voor transactioneel leiderschap. Wat opvalt is dat onder controle van de leiderschapsstijlen ook de structuurvariabele centralisatie significantie verliest. Het effect van centralisatie op de veranderbereidheid blijkt dus te veranderen na toevoeging van de leiderschapsstijlen. In het vierde model zijn vervolgens de interactievariabelen toegevoegd. Wat direct opvalt is dat de interactievariabelen waarin de structuurvariabelen zijn vermenigvuldigd met de variabele transactioneel leiderschap, met p-waardes die uiteen lopen van 0,569 tot en met 0,777, bij lange na geen significant effect hebben op de veranderbereidheid. Deze hoge p-waardes kunnen verklaard worden uit het feit dat transactioneel leiderschap geen invloed heeft op de veranderbereidheid. Met het oog op dit gegeven, en het feit dat het aantal interactie-effecten die in dit onderzoek worden meegenomen in verhouding tot de steekproef nogal fors is, is besloten deze niet significante interactie-effecten uit het model te verwijderen, zodat de effecten van de overige variabelen beter geschat kunnen worden. Een nieuwe regressieanalyse, waarin in model vier alleen de interactievariabelen met transformationeel leiderschap zijn opgenomen, laat zien dat er bij de drie overgebleven interactievariabelen wel degelijk sprake is van significantie. Dit duidt op drie interactie-effecten. Onder controle van de drie interactievariabelen verliest de controlevariabele leeftijd significantie. In de tabel 5.8, is het uiteindelijke model opgenomen. De volledige tabel is terug te vinden in bijlage V.

Wat opvallend is, is dat de controlevariabelen jaren werkzaam bij SO en jaren werkzaam in de huidige functie, een forse invloed hebben op de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Deze controlevariabelen zijn zelfs tot in het vierde model, evenals transformationeel leiderschap, zeer significant. Hieruit kan opgemaakt worden dat indien medewerkers langer bij het cluster werkzaam zijn en/of langer werkzaam zijn in de huidige functie, dit een negatief effect heeft op de veranderbereidheid. Medewerkers, die langer werkzaam zijn bij het cluster en/of langer werkzaam zijn in de huidige functie, hebben al meerdere veranderingen binnen het cluster meegemaakt. Een verklaring voor het negatieve effect van deze twee controlevariabelen op de veranderbereidheid kan

mogelijk zijn dat de eerdere veranderingen door deze medewerkers niet als succesvol worden beschouwd, wat vervolgens leidt tot een negatieve beïnvloeding van de veranderbereidheid. Transformationeel leiderschap blijkt de veranderbereidheid positief te beïnvloeden.

Wanneer naar de verklaarde variantie van de vier modellen wordt gekeken, valt op dat het eerste model slechts 5,2 procent de variantie in de veranderbereidheid verklaart. Door toevoeging van de structuurvariabelen in model twee, stijgt de verklaarde variantie naar 10,5 procent. Wanneer in model drie vervolgens de twee leiderschapsvariabelen worden toegevoegd, stijgt de verklaarde variantie met bijna drie procent naar 13,2 procent. Tot slot leidt toevoeging van de drie interactievariabelen in model vier tot een toename van de verklaarde variantie met 5,4 procent. Het uiteindelijke model verklaart voor 18,6 procent de variantie in de veranderbereidheid.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
Leeftijd	-0,146*	0,145*	0,130*	0,114
Geslacht	-0,032	-0,015	-0,032	-0,030
Jaren werkzaam bij SO	-0,161*	-0,166**	-0,165**	-0,168**
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,177**	-0,172**	-0,147**	-0,145**
Centralisatie		-0,147*	-0,092	-0,099
Formalisatie		-0,114	-0,094	-0,059
Red tape		-0,003	-0,006	-0,024
Transf. leiderschap			0,206**	0,163**
Transact. leiderschap			-0,056	-0,023
Interactie 1 (centr. – transf. leidersch.)				-0,213**
Interactie 2 (form. – transf. leidersch.)				0,255**
Interactie 3 (red tape – transf. leidersch.)				0,124*
	$R^2 = 0,052$	$R^2 = 0,105$	$R^2 = 0,132$	$R^2 = 0,186$
	N = 383	N = 383	N = 383	N = 383

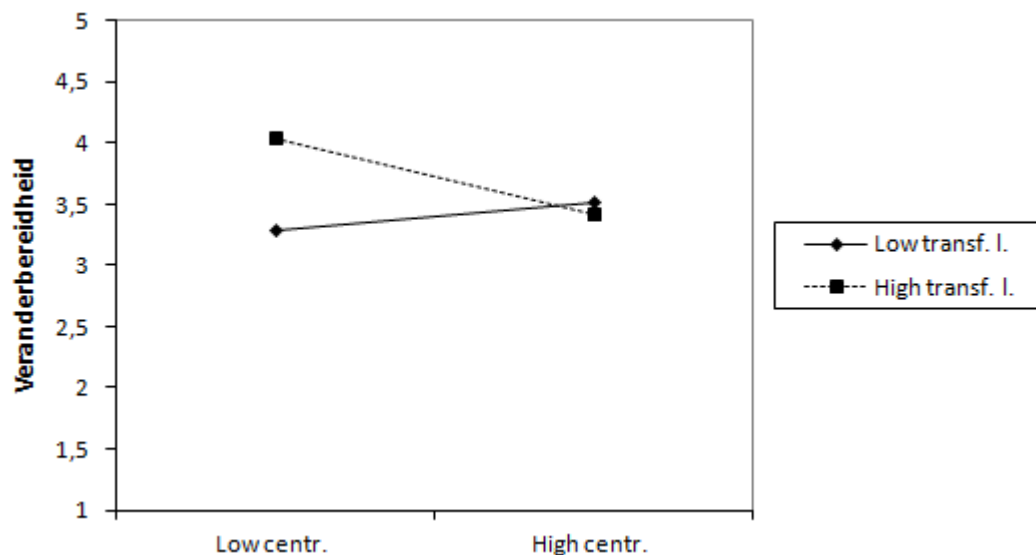
*p<0,05

**p<0,01

(Z-scores)

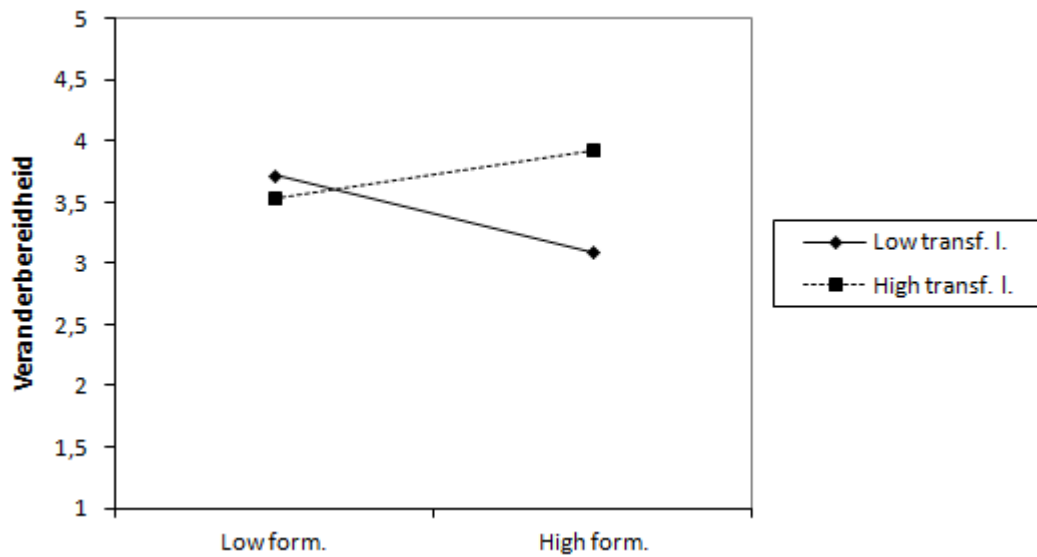
Tabel 5.8: Invloed organisatiestructuur, leiderschap en interactie-effect op veranderbereidheid

Het eerste interactie-effect is negatief significant ($\beta = -0,213$; $p < 0,01$). In figuur 5.4 is het interactie-effect weergegeven. Deze grafiek is gemaakt met behulp van een Excel bestand wat door Dawson op basis van Aiken & West (1991) en Dawson & Richter (2006) is ontwikkeld. In het Excel bestand dienen de Bèta's van de onafhankelijke variabele, de moderator en de interactievariabele ingevoerd te worden. De hoogte van de grafiek wordt vervolgens bepaald door de constante. De grafiek helpt bij het interpreteren van het interactie-effect. Uit de onderstaande grafiek, figuur 5.4, kan afgelezen worden dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid minder positief is. De invloed van centralisatie op de veranderbereidheid wordt dus niet versterkt bij een transformationele stijl van leidinggeven.



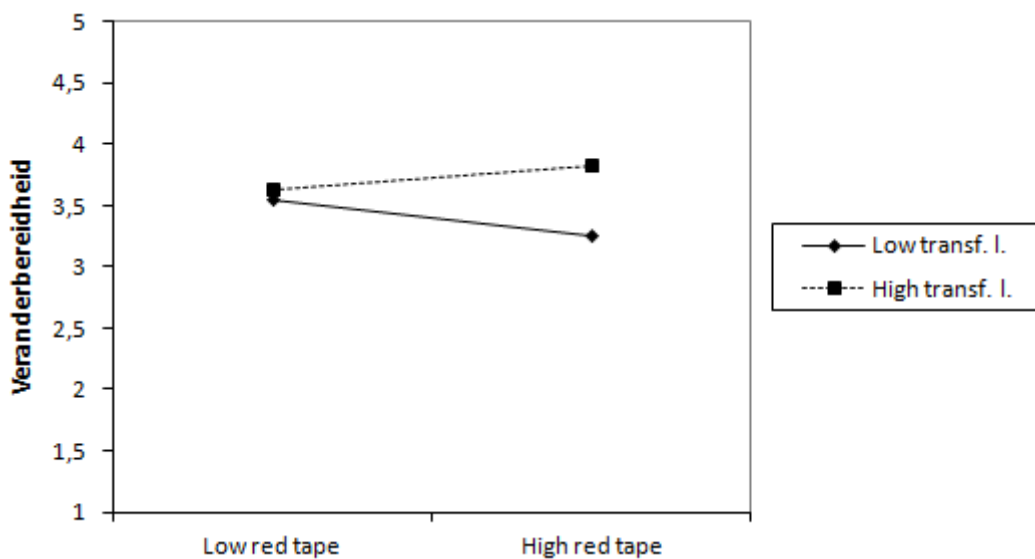
Figuur 5.4: Interactie-effect centralisatie en transformationeel leiderschap op veranderbereidheid

Het tweede interactie-effect is positief significant ($\beta = 0,255$; $p < 0,01$). Ook hier zijn de Beta's weer ingevoerd in het Excel bestand. De bijbehorende grafiek met het interactie-effect is weergegeven in figuur 5.5. Uit de grafiek kan afgelezen worden dat naarmate de ervaren formalisatie toeneemt, het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid positiever is. Formalisatie en transformationeel leiderschap versterken elkaar en hebben een positieve invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Door een combinatie van een hoge mate van formalisatie en transformationeel leiderschap kan zodoende de veranderbereidheid van medewerkers worden bevorderd.



Figuur 5.5: Interactie-effect formalisatie en transformatieel leiderschap op veranderbaarheid

Eerder is aangegeven dat het ervaren van *red tape* geen effect heeft op de veranderbaarheid van medewerkers. Wat verassend is, is dat er wel een interactie-effect gevonden is van *red tape* * transformatieel leiderschap. Op basis van dit effect blijkt dat het effect van *red tape* op de veranderbaarheid verandert wanneer de ervaren *red tape* gecombineerd wordt met de transformatieele leiderschapstijl. Het derde interactie-effect is net zoals het tweede effect positief significant ($\beta = 0,124$; $p < 0,05$). Uit figuur 5.6 kan afgelezen worden dat naarmate de ervaren *red tape* toeneemt, het effect van een hoge mate van transformatieel leiderschap op de veranderbaarheid positiever is. Indien de ervaren *red tape* door medewerkers gecombineerd wordt met een transformatieele stijl van leidinggeven, bevordert dit de veranderbaarheid.



Figuur 5.6: Interactie-effect *red tape* en transformatieel leiderschap op veranderbaarheid

Verandergedrag

Nu onderzocht is of leiderschap het effect van de structuurkenmerken op de veranderbereidheid beïnvloedt, dient voor het toetsen van hypothese vier vervolgens onderzocht te worden of leiderschap tevens het effect van de structuurkenmerken op het verandergedrag beïnvloedt. Ook dit zal onderzocht worden met behulp van een stapsgewijze regressieanalyse.

Het eerste model van de regressieanalyse toont aan dat alleen de controlevariabele jaren werkzaam in de huidige functie een significant effect heeft op het verandergedrag. In het tweede model zijn vervolgens de drie structuurvariabelen toegevoegd. Net zoals in de voorgaande regressieanalyses, toont dit model aan dat alleen centralisatie een significant effect heeft op het verandergedrag van medewerkers. Wat opvalt is dat onder controle van de structuurvariabelen ook de controlevariabele jaren werkzaam bij SO een significant effect heeft op het verandergedrag. Vervolgens zijn in model drie de twee leiderschapsvariabelen toegevoegd. Alleen transformationeel leiderschap blijkt onder controle van de structuurvariabelen een significant effect te hebben op het verandergedrag. Het effect van centralisatie op het verandergedrag verandert echter na toevoeging van de twee leiderschapsstijlen. Dit blijkt uit model drie waarin centralisatie onder controle van de leiderschapsvariabelen significantie verliest. Ook de controlevariabele jaren werkzaam bij SO verliest in dit model haar significantie. Vervolgens zijn in het vierde model de zes interactievariabelen toegevoegd. Ook hier valt direct op dat de structuurvariabelen die zijn vermenigvuldigd met de variabele transactioneel leiderschap, hoge p-waardes hebben. Deze variabelen hebben dus geen significant effect op het verandergedrag. De p-waardes van deze drie interactievariabelen lopen uiteen van 0,455 tot 0,749. Met het oog op het feit dat transactioneel leiderschap geen significant effect heeft op het verandergedrag, en het feit dat het aantal interactie-effecten die in dit onderzoek worden meegenomen in verhouding tot de steekproef fors is, is besloten deze drie niet significantie interactie-effecten uit het model te verwijderen. Op die manier kunnen de effecten van de overige variabelen beter geschat worden. Een nieuwe regressieanalyse laat zien dat de interactievariabele centralisatie * transformationeel leiderschap een significant effect heeft op het verandergedrag van medewerkers. Wat opvalt is dat de controlevariabele jaren werkzaam in de huidige functie, naast transformationeel leiderschap, tot in het vierde model significantie behoudt. In de onderstaande tabel, tabel 5.9, is het uiteindelijke model weergegeven. De volledige regressietabel is opgenomen in bijlage VI.

Tabel 5.9 geeft weer dat de verklaarde variantie in het verandergedrag bij alle modellen relatief laag is. Dit valt te verklaren uit het feit dat het verandergedrag voor een groot deel wordt beïnvloed door de veranderbereidheid van medewerkers (zie paragraaf 5.3.3 en 5.3.4), en deze variabele niet

meegenomen is in de regressieanalyse. Wanneer deze variabele aan de regressieanalyse wordt toegevoegd, zal de verklaarde variantie naar verwachting toenemen. Het uiteindelijke model, exclusief veranderbereidheid, verklaart voor 10,8 procent de variantie in het verandergedrag.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
Leeftijd	0,124	0,122	0,108	0,099
Geslacht	-0,004	0,008	-0,010	-0,006
Jaren werkzaam bij SO	-0,118	-0,132*	-0,116	-0,120
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,154**	-0,157**	-0,140*	-0,143*
Organisatiestructuur				
Centralisatie		-0,129*	-0,073	-0,078
Formalisatie		0,019	0,035	0,051
Red tape		-0,044	-0,039	-0,062
Leiderschap				
Transf. leiderschap			0,152*	0,157*
Transact. leiderschap			0,082	0,084
Interactie-effecten				
Interactie 1 (centr. – transf. leidersch.)				-0,174*
Interactie 2 (form. – transf. leidersch.)				0,075
Interactie 3 (red tape – transf. leidersch.)				0,072
Modelstatistieken				
	R ² = 0,035	R ² = 0,055	R ² = 0,093	R ² = 0,108
	N = 383	N = 383	N = 383	N = 383

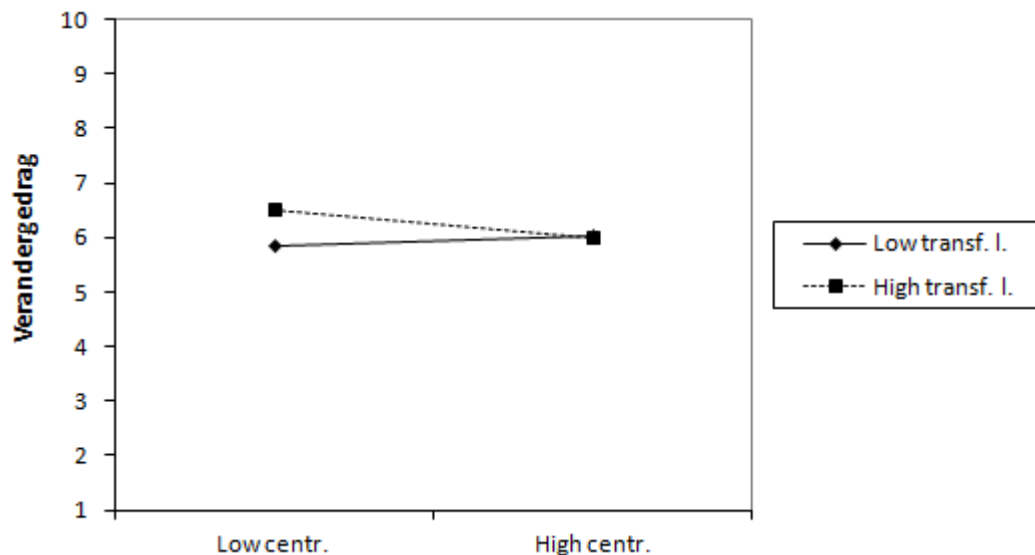
*p<0,05

**p<0,01

(Z-scores)

Tabel 5.9: Invloed organisatiestructuur, leiderschap en interactie-effect op verandergedrag

Het gevonden interactie-effect is negatief significant ($\beta = -0,174$; $p < 0,05$). In figuur 5.7 is het interactie-effect weergegeven. Om het effect duidelijk weer te kunnen geven is zowel de schaal op de y-as als de constante gedeeld door tien. Uit de grafiek kan afgelezen worden dat wanneer de mate van centralisatie toeneemt, het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op het verandergedrag van medewerkers minder positief is. De invloed van centralisatie op het verandergedrag wordt niet versterkt bij een transformationele stijl van leidinggeven.



Figuur 5.7: Interactie-effect centralisatie en transformatieel leiderschap op verandergedrag

5.3.5.1 Conclusie

Uit hypothese vier blijkt dat verwacht werd dat het effect, van de mate waarin men centralisatie, formalisatie en *red tape* ervaart, op de veranderbereidheid en het verandergedrag positief wordt beïnvloed door transformatieel leiderschap en negatief door transactioneel leiderschap. Eerder is reeds gebleken dat transactioneel leiderschap geen directe invloed heeft op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers. In deze subparagraaf blijkt daarnaast dat het effect van centralisatie, formalisatie en *red tape* op de veranderbereidheid ook niet beïnvloed wordt door een transactionele stijl van leidinggeven. Ook het effect van de drie structuurkenmerken op het verandergedrag blijkt niet beïnvloed te worden door deze leiderschapsstijl. Met het oog op deze constatering kan **hypothese vier verworpen** worden.

Het effect van centralisatie, formalisatie en *red tape* op de veranderbereidheid blijkt echter wel beïnvloed te worden door de transformatieel leiderschapsstijl. Er zijn dan ook drie interactie-effecten gevonden. Uit het eerste gevonden effect blijkt dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, het effect van een hoge mate van transformatieel leiderschap op de veranderbereidheid minder positief is. Verwacht kan worden dat een transformatieel leidinggevende zijn of haar medewerkers onder andere laat participeren in de besluitvorming over uiteenlopende zaken om hen op die manier te motiveren en de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen. Transformatieel leiderschap en centralisatie staan als het ware lijnrecht tegenover elkaar. Wanneer medewerkers niet het gevoel hebben dat zij mogen participeren in de besluitvorming zal dit, ondanks een hoge mate van transformatieel leiderschap, naar verwachting niet leiden tot meer betrokkenheid en motivatie. Dit kan wellicht een verklaring zijn voor het effect

van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid wat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, steeds negatiever is. Formalisatie in combinatie met transformationeel leiderschap, evenals *red tape* in combinatie met transformationeel leiderschap, blijken elkaar te versterken. Dit houdt in dat naarmate men meer formalisatie en/of *red tape* ervaart, het effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid positiever is. Het ervaren van officiële regels en procedures die het eigen gedrag beperken, en/of het ervaren van belastende bestuurlijke regels en procedures die van negatieve invloed zijn op de effectiviteit van de organisatie, hoeft dus geen belemmering te zijn voor de veranderbereidheid van medewerkers, mits dit gecombineerd wordt met (een hoge mate van) transformationeel leiderschap. Wellicht kan een verklaring voor de twee effecten zijn dat medewerkers door transformationeel leiderschap de ervaren regels en procedures beter begrijpen en zij er tevens meer het belang van inzien. Dit zou een positieve bijdrage kunnen leveren aan de veranderbereidheid. Voor bevordering van de veranderbereidheid bij medewerkers is dus de transformationele leiderschapsstijl van belang. Een hoge mate van transformationeel leiderschap dient gecombineerd te worden met een zo min mogelijke mate van ervaren centralisatie, maar juist met een zo hoog mogelijke mate van ervaren formalisatie en *red tape*, opdat op die manier de veranderbereidheid verbeterd kan worden. Wanneer gekeken wordt naar het effect van de drie structuurkenmerken op het verandergedrag, blijkt alleen het effect van centralisatie op het verandergedrag beïnvloed te worden door de transformationele leiderschapsstijl. Net zoals bij de veranderbereidheid, blijkt ook hier dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op het verandergedrag van medewerkers minder positief is. Voor het bevorderen van het verandergedrag van medewerkers is het dus van belang dat een hoge mate van transformationeel leiderschap gecombineerd wordt met een zo min mogelijke mate van ervaren centralisatie bij medewerkers.

6. CONCLUSIE

6.1 Inleiding

Op basis van de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk, wordt in dit afsluitende hoofdstuk een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek. Na deze algemene conclusie wordt ingegaan op de wetenschappelijke – en maatschappelijke implicaties van dit onderzoek. In de daaropvolgende paragrafen wordt tot slot achtereenvolgens ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.2 Conclusies

Veranderingen binnen organisaties volgen elkaar vandaag de dag steeds sneller op, zo ook binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. Wanneer medewerkers weerstand tonen tegen de veranderingen, en dus niet bereid zijn te veranderen, is het voor een organisatie zeer moeilijk de veranderdoelstellingen te bereiken. Ook de organisatiestructuur en datgene wat leidinggevenden doen, kunnen voor succesvolle veranderprocessen een belemmering zijn. Omdat het cluster niet alleen vandaag de dag probeert te veranderen, maar ook in de toekomst aan verandering onderhevig zal zijn, staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal:

Op welke wijze beïnvloedt de organisatiestructuur – binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam – de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het verandergedrag voor een groot deel beïnvloed wordt door de veranderbereidheid. Hoe meer men bereid is te veranderen, des te meer iemand zich ook daadwerkelijk inzet voor de veranderingen. Wanneer specifiek naar de veranderbereidheid van medewerkers wordt gekeken, blijkt dat medewerkers in lichte mate bereid zijn te veranderen. Een ruime meerderheid van de medewerkers is bereid zich in te zetten voor de veranderingen of ervoor tijd vrij te maken. Een minderheid van de medewerkers is echter bereid weerstand bij collega's weg te nemen of collega's te overtuigen van het nut of de noodzaak van de veranderingen. De veranderbereidheid van medewerkers binnen het cluster is dus positief, maar er is echter nog wel ruimte voor verbetering. Wanneer de veranderbereidheid bij medewerkers in de toekomst verder toeneemt, zal dat het verandergedrag van deze medewerkers positief beïnvloeden wat op haar beurt weer een positieve bijdrage levert aan het slagingspercentage van de veranderingen. Wat opvalt, is dat medewerkers die langer werkzaam zijn bij het cluster, of die langer werkzaam zijn binnen de huidige functie, minder bereid zijn te veranderen. Tevens is hun gedrag ten aanzien van de

veranderingen ook minder positief. Deze medewerkers hebben al met meerdere veranderpogingen binnen het cluster te maken gehad. Eén van de mogelijke verklaringen voor het feit dat de veranderbereidheid en het verandergedrag van deze medewerkers minder positief is, kan zijn dat zij de eerdere pogingen niet als succesvol beschouwen. Dit zou kunnen leiden tot een afname van de veranderbereidheid en minder positief gedrag ten aanzien van de veranderingen.

Wanneer gekeken wordt naar de invloed van de drie structuurkenmerken op leiderschap, blijkt alleen centralisatie van invloed te zijn. Daarbij geldt dat het ervaren van centralisatie een negatieve invloed heeft op zowel de waarneming van transformationeel – als transactioneel leiderschap. Wanneer naar de invloed van de structuurkenmerken op de veranderbereidheid en het verandergedrag wordt gekeken, kan aan de hand van de resultaten worden geconcludeerd dat alleen centralisatie en formalisatie van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Daarbij wordt aangegeven dat naarmate men meer centralisatie en/of formalisatie ervaart, dit een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Alleen het ervaren van centralisatie heeft een (negatief) effect op het verandergedrag. Dit effect wordt gedeeltelijk gemedieerd door de veranderbereidheid. Wat betreft leiderschap, blijkt alleen transformationeel leiderschap een (positief) effect te hebben op de veranderbereidheid. Tevens heeft deze leiderschapsstijl (een positieve) invloed op het verandergedrag. Het effect wordt daarbij gedeeltelijk gemedieerd door de veranderbereidheid. Des te meer er sprake is van transformationeel leiderschap, des te meer men bereid is te veranderen en des te positiever het verandergedrag. Echter worden in de laatste subparagraaf van het vorige hoofdstuk drie interactie-effecten op de veranderbereidheid, en één interactie-effect op het verandergedrag aangetoond. Deze effecten maken de eerder gevonden directe effecten van de structuurkenmerken op de veranderbereidheid en het verandergedrag moeilijk interpreteerbaar. De mate waarin de structuurkenmerken de veranderbereidheid en het verandergedrag beïnvloeden, blijkt immers afhankelijk te zijn van transformationeel leiderschap.

De gevonden interactie-effecten tonen aan dat het effect van centralisatie, formalisatie en *red tape* op de veranderbereidheid afhankelijk is van de mate van transformationeel leiderschap. Zo blijkt de invloed van centralisatie op de veranderbereidheid niet versterkt te worden bij een transformationele stijl van leidinggeven. Het positieve effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid neemt af indien de ervaren centralisatie toeneemt. Voor het verbeteren van de veranderbereidheid is het dus van belang dat medewerkers het gevoel hebben dat zij mogen participeren in de besluitvorming, zodat zij minder centralisatie ervaren. Een lage mate van ervaren centralisatie dient vervolgens gecombineerd te worden met (een hoge mate van) transformationeel leiderschap. Formalisatie en transformationeel leiderschap

blijken elkaar echter wel te versterken. Naarmate men meer formalisatie ervaart, blijkt het effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid positiever. Indien medewerkers ervaren dat zij in hun gedrag door officiële regels en procedures worden beïnvloed leidt dit, mits dit gecombineerd wordt met (een hoge mate van) transformationeel leiderschap, niet tot een verminderde veranderbereidheid. Integendeel, de veranderbereidheid wordt op deze manier zelfs bevorderd. Tot slot blijken ook *red tape* en transformationeel leiderschap elkaar te versterken. Het effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid is positiever naarmate men meer *red tape* ervaart. Voor het bevorderen van de veranderbereidheid van medewerkers is het dus van belang dat een hoge mate van ervaren *red tape* gecombineerd wordt met (een hoge mate) van transformationeel leiderschap. Tot slot blijkt alleen het effect van centralisatie op het verandergedrag van medewerkers beïnvloed te worden door de transformationele leiderschapstijl. Daarbij geldt, net zoals bij het effect op de veranderbereidheid, dat naarmate de ervaren centralisatie toeneemt, het effect van transformationeel leiderschap op het verandergedrag minder positief is.

Gesteld kan worden dat er tijdens de veranderprocessen een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. Daarbij is het van belang dat de leidinggevende een participatieve stijl van leidinggeven hanteert, zodat ingespeeld kan worden op de motivatie van medewerkers wat leidt tot meer betrokkenheid. Indien de leidinggevende zijn of haar medewerkers bewust maakt met het belang van de veranderdoelstellingen voor de organisatie, kan een verandering van de medewerkers worden bereikt. Wat echter opvallend is, is dat het effect van de organisatiestructuur op de veranderbereidheid niet eenduidig is. Zo is een lage mate van ervaren centralisatie in combinatie met transformationeel leiderschap gewenst, maar juist een hoge mate van ervaren formalisatie en *red tape* in combinatie met transformationeel leiderschap. Een mogelijke verklaring voor het afwijkende effect van transformationeel leiderschap op het effect van centralisatie op de veranderbereidheid, is dat transformationeel leiderschap gezien kan worden als een participatieve stijl van leidinggeven waarbij ruimte is voor medewerkers om te participeren in de besluitvorming. Deze mogelijkheid tot participatie zorgt er onder andere voor dat medewerkers zich meer met de organisatie kunnen identificeren en meer betrokken raken bij de organisatie. Gesteld wordt dat dit een positieve bijdrage levert aan de veranderbereidheid. Verwacht wordt dat, naarmate medewerkers meer het gevoel hebben dat zij niet mogen participeren in de besluitvorming, en dus meer centralisatie ervaren, het positieve effect van transformationeel leiderschap op de bevordering van onder andere de betrokkenheid en motivatie van medewerkers afneemt. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het feit waarom het effect van een hoge mate van transformationeel leiderschap minder positief is naarmate de ervaren centralisatie toeneemt. Het effect van een hoge mate van transformationeel

leiderschap op de veranderbereidheid is echter positiever naarmate de ervaren formalisatie en *red tape* toeneemt. Wellicht kan een verklaring voor deze effecten zijn dat een transformationeel leidinggevende zijn of haar medewerkers bewust maakt met het belang van de regels en procedures, waardoor medewerkers deze beter begrijpen en het nut ervan inzien. Daarnaast dragen deze regels en procedures er, in combinatie met transformationeel leiderschap, mogelijk aan bij dat medewerkers beter weten wat er tijdens de veranderingen van hen verwacht wordt en wat zij in tijden van verandering dienen te doen. Een combinatie van het inzien van het belang van de regels en procedures en het hebben van meer duidelijkheid bij medewerkers wat van hen verwacht wordt, zal naar verwachting een positief effect hebben op de veranderbereidheid.

6.3 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek levert een aantal interessante wetenschappelijke inzichten op voor het managen van veranderingen binnen publieke organisaties. In eerdere onderzoeken is reeds de invloed van de acht motivationele krachten, uit het DINAMO-model van Metselaar & Cozijnsen, op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers onderzocht. Dit onderzoek toont aan dat er naast deze acht motivationele krachten tevens twee structuurkenmerken (centralisatie en formalisatie) zijn die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Tevens blijkt één structuurkenmerk (centralisatie) mede via de veranderbereidheid van invloed te zijn op het gedrag van medewerkers. Daarnaast was het effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers in de wetenschappelijke literatuur reeds bekend. Misschien wel het meest interessante wetenschappelijke inzicht van dit onderzoek, is dat het effect van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid en het verandergedrag anders is in combinatie met de verschillende structuurkenmerken. Zo is voor het bevorderen van de veranderbereidheid juist een hoge mate van formalisatie en *red tape* in combinatie met transformationeel leiderschap gewenst, maar juist een lage mate van centralisatie in combinatie met transformationeel leiderschap. Dit inzicht levert een bijdrage aan de bestaande literatuur over het effect van leiderschap tijdens verandering.

6.4 Maatschappelijke implicaties – aanbevelingen cluster Stadsontwikkeling Rotterdam

Voor publieke organisaties zoals het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam is het vandaag de dag van groot belang dat zij zich snel aan kunnen passen aan veranderingen in de omgeving. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek, is het mogelijk een aantal aanbevelingen te doen voor het managen van veranderingen binnen het cluster. Deze aanbevelingen zullen een positieve bijdrage leveren aan het succes van (toekomstige) veranderingen.

Investeer in de ontwikkeling van transformationeel leiderschap

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat alleen transformationeel leiderschap de veranderbereidheid en het verandergedrag onder medewerkers kan bevorderen. Momenteel beoordelen medewerkers van het cluster hun leidinggevende net iets meer als transformationeel dan transactioneel. Met het oog op dit gegeven is het van belang dat transformationeel leiderschap in alle niveaus van de organisatie wordt bijgebracht. Dit is mogelijk door transformationeel leiderschap deel uit te laten maken van de managementtrainingen en de opleidingsprogramma's. Tijdens een dergelijke training en/of programma, is het van belang dat de leidinggevende leert hoe deze zijn of haar medewerkers kan motiveren en hen op een inspirerende manier uit kan nodigen mee te werken aan het realiseren van de veranderdoelstellingen. Dit kan namelijk de reden zijn waarom medewerkers iets zouden willen doen. Het is dus van belang dat de leidinggevende leert zijn of haar medewerkers een goede reden te geven om een bijdrage te leveren aan het behalen van de doelen. Uiteraard is het daarbij tevens van belang dat de leidinggevende een duidelijk doel voor ogen heeft, dat hij of zij dit doel goed naar zijn of haar medewerkers communiceert, zodat zij het nut van de verandering voor de organisatie inzien, en zodat zij op de hoogte zijn van hetgeen moet gebeuren om het gewenste doel te bereiken. Tevens dient er in een dergelijke training en/of programma aandacht te zijn voor de manier waarop de leidinggevende een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers. Met het oog op het bevorderen van de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers binnen het cluster is het tot slot van groot belang dat de transformationele leiderschapsstijl gecombineerd wordt met een zo laag mogelijke mate van ervaren centralisatie. Het is het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam daarom aan te raden medewerkers meer te laten participeren in de besluitvorming. Wanneer medewerkers meer mogen participeren in de besluitvorming, zullen zij zich naar verwachting meer betrokken voelen bij de veranderdoelstellingen. Tevens zullen zij zichzelf dan wellicht meer herkennen in de veranderdoelen. Mogelijk levert een vermindering van de ervaren centralisatie tevens een positieve bijdrage aan het gemotiveerd en geïnspireerd raken van medewerkers om de veranderingen daadwerkelijk te verwezenlijken.

Voorkom verandermoeheid

Medewerkers binnen het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam hebben in de afgelopen jaren al met vele veranderingen te maken gehad, maar ook vandaag de dag en in de toekomst zullen er nog vele veranderingen volgen. De veranderingen binnen het cluster worden daadkrachtig ingezet en vaak staat het beleid niet ter discussie. Met het oog op de veranderingen die nog komen gaan is het belangrijk dat verandermoeheid voorkomen wordt. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt echter dat naarmate men langer werkzaam is bij het cluster en/of langer werkzaam is in de huidige functie,

men minder bereid is te veranderen. Tevens blijkt dat naarmate men langer werkzaam is in de huidige functie, dit ook een negatief effect heeft op het verandergedrag. Medewerkers die al meerdere veranderingen binnen het cluster hebben meegemaakt blijken uitgeput te raken en voor hen is het moeilijk gemotiveerd te blijven. Zij vinden de veranderingen te lang duren, ze vinden ze chaotisch en het ontbreekt aan een duidelijke visie. Dit duidt op verandermoeheid. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het management geen goede reputatie heeft opgebouwd op het gebied van veranderen, wat voor het voorkomen van verandermoeheid echter wel noodzakelijk is. Met het oog op dit gegeven, is het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam aan te raden specifieke aandacht te besteden aan de groep mensen die al voor langere tijd werkzaam is bij het cluster en/of al geruime tijd werkzaam is in de huidige functie. Met deze medewerkers dient in de toekomst meer geanalyseerd te worden over wat zij vinden dat er mis is gegaan bij de eerdere veranderingen. Vervolgens dient gezamenlijk een oplossing te worden bedacht over de manier waarop veranderingen in de toekomst op een betere manier doorgevoerd kunnen worden. Hetgeen samen met medewerkers bedacht is, dient vervolgens uitgedragen te worden in het veranderverhaal. Tevens is het voor het voorkomen van verandermoeheid van belang dat de organisatie in de toekomst meer stilstaat bij wat de veranderingen specifiek voor medewerkers betekenen. Veel veranderingen binnen het cluster staan in het teken van het efficiënter maken van bedrijfsprocessen. Het is het cluster daarom aan te raden te benadrukken dat een efficiëntere organisatie veel voordelen heeft voor medewerkers. Zo zullen zij naar verwachting onder andere minder overbodige administratieve rompslomp ervaren en zal er een betere afstemming tussen verschillende handelingen zijn waardoor irritaties en frustraties voorkomen worden, wat op haar beurt weer een positieve bijdrage levert aan de sfeer binnen de organisatie.

6.5 Beperkingen van het onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt. Door de gemaakte keuzes is het niet mogelijk beperkingen uit te sluiten. In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek achtereenvolgens toegelicht.

Misschien wel de meest belangrijke beperking van het onderzoek is dat het responspercentage als gevolg van ICT problemen en de hectische periode waarin het cluster zich bevindt, ondanks grote inspanning, relatief laag is. Het netto responspercentage is slechts 27,7 procent. Doordat niet alle medewerkers van het cluster de vragenlijst hebben ingevuld, kan er een vertekend beeld zijn ontstaan. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat alleen die medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld die erg negatief zijn over de organisatieveranderingen. Daarnaast zou een hogere respons een bijdrage hebben kunnen geleverd aan het aantonen van meer en/of sterkere verbanden.

Een tweede beperking van het onderzoek is dat alle items uit de vragenlijst op hetzelfde tijdstip zijn voorgelegd aan dezelfde respondent. Door deze methode van onderzoek, is het eigenlijk niet mogelijk causaliteit aan te tonen. Causaliteit impliceert namelijk dat de onafhankelijke variabele op een specifiek moment in de tijd een effect heeft op de afhankelijke variabele. Dit effect is dan pas op een later tijdstip te meten. Bij het interpreteren van de resultaten als causale effecten is dus enige voorzichtigheid geboden.

In dit onderzoek is daarnaast een aantal keer gebruik gemaakt van niet Nederlandse schalen. De drie schalen betreffende de organisatiestructuur te weten: centralisatie, formalisatie en *red tape*, zijn met veel aandacht en precisie vertaald naar het Nederlands. Echter kan de wijze waarop de items in deze schalen vertaald zijn de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. De schalen zijn ontstaan in een niet Nederlandse situatie. Daarnaast zijn zij tevens niet ontstaan in de publieke sector, maar in de private sector. Ook deze beide punten zouden mogelijk van invloed kunnen zijn op de resultaten van het onderzoek.

De onderzochte structuurkenmerken zijn typerend voor organisaties, waardoor generalisatie van de resultaten naar een bredere groep mogelijk is. Echter is dit onderzoek gericht op één specifieke organisatie, namelijk het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam. De veranderingen binnen het cluster komen voort uit een aantal ingrijpende ontwikkelingen waarmee het cluster vandaag de dag wordt geconfronteerd. Omdat elk veranderproces van elkaar verschilt, is er enige voorzichtigheid geboden bij het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek naar alle veranderprocessen binnen publieke organisaties.

6.6 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

Met het oog op het gegeven dat de invloed van de ervaren organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag nog niet eerder onderzocht is, is vervolgonderzoek hiernaar binnen andere publieke organisaties aan te raden. Door tevens een onderzoek te verrichten naar de invloed van de ervaren organisatiestructuur op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers en wat daarbij de rol is van de leidinggevende, kan achterhaald worden of de gevonden resultaten in dit onderzoek zoals verwacht inderdaad ook geldig zijn binnen andere organisaties in de publieke sector. Tevens is het waardevol vervolgonderzoek te doen naar andere typerende kenmerken van publieke organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan een

onderzoek naar de invloed van processen of omgevingsfactoren op leiderschap en het verandervermogen van publieke organisaties.

Een beperking van dit onderzoek is dat het aantonen van causaliteit lastig is, omdat de variabelen in dit onderzoek maar één keer op één bepaald tijdstip zijn gemeten. Voor het verhelpen van dit probleem zou in de toekomst een longitudinaal onderzoek uitgevoerd moeten worden, waarin de variabelen verschillende keren na verschillende intervallen worden gemeten. Door middel van dit type onderzoek kunnen de verbanden tussen de variabelen over een tijdsperiode vastgesteld worden.

Tot slot is het in navolging van dit onderzoek tevens waardevol een onderzoek met diepte-interviews te doen. Door middel van diepte-interviews kunnen niet alleen de achterliggende oorzaken van de effecten van de verschillende variabelen op elkaar achterhaald worden, maar is het tevens mogelijk aanbevelingen te doen, die beter aansluiten bij hetgeen voor het cluster Stadsontwikkeling Rotterdam mogelijk is.

REFERENTIES

Boeken & artikelen

- Ahaus, K. & Haan, E. de (2010). *Integraal klachten-management: inspiratiebron voor klantloyaliteit, merkreputatie en kwaliteitsverbetering*. Deventer: Uitgeverij Kluwer.
- Aiken, M. & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 33, 912-929.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Aken, J.E. van (1994). *Strategievorming en organisatiestructurering: organisatiekunde vanuit de ontwerpbenedering*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Atwater, D., & Bass, B. (1994). Transformational leadership in teams. In: Bass, B. & Avolio, B. (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGA Publications.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, N.Y: Free Press.
- Bozeman, B., Reed, P. & Scott, P. (1992). Red tape and Task Delays in Public and Private Organizations. *Administration and Society*, 24(3), 290-322.
- Bozeman B. (1993). A Theory Of Government "Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273-303.
- Bradley, L. & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian journal of Public Administration*, 65 (1), 89-99.
- Breunissen, A. (2008). *Verandergedrag vergeleken: Een evaluatieonderzoek naar de invloeden op veranderbereidheid en verandergedrag rondom de Dialoog bij Politie Amsterdam-Amstelland*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523-545.

- Campbell, J.P., Bownas, E.A., Peterson, N.G. & Dunnette, M.D. (1974). The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion. San Diego: Naval Personnel Research and Development Center.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conner, D.R. (1993). *Managing At the Speed of Change. How Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books.
- Cornegé, R.D. (2008). *Leiderschap bij organisatieveranderingen: De invloed van het vertrouwen in de leidinggevende op de veranderbereidheid van de ondergeschikten*. Masterthesis Organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht.
- Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91, 917-926.
- Deshpande, R. & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19, 14-31.
- DeVos, G., Vanderheyden, K., & Broeck, H. van den (2002). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*. Vlerick Working Papers.
- Dewar, R.D., Whetten, D.A. & Boje, D. (1980). An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage Scales of centralisation, formalisation, and task routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25, 120-128.
- Fowler, F. (2002). *Survey research methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Gosseling, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based-costing. *Accounting, Organization & Society*, 22(2), 105-122.
- Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hall, R.H., Haas, E.G. & Johnston, N.F. (1967). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32, 903-911.
- Hall, R.H. (1991). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hemels, J.M.H.J. & Tuyl van Serooskerken, W.L.A. van (1995). *Bureaucratie en Bureaucratisering: Een Theoretische en Praktische Verkenning van Recente Ontwikkelingen in de Publieke Sector en de Particuliere Sector*. Houten: Uitgeverij Bohn, Stafleu en Van Loghum.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Higgs, M.J., & Rowland, D. (2000). Building Change Leadership Capability: 'The Quest For Change Competence'. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-131.
- 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.
- Houthoofd, N. (2001). *Bedrijfsmanagement: strategie, structuur, strijd*. Gent: Academia Press.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.
- Kenny, D.A. (2012). Mediation. [<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#BK>].
- Kettl, D.F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Keegan, A. E. & Hartog, D. M. den (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Keuning, S.J. (1991). A proposal for a SAM which fits into the next System of National Accounts. *Economic systems Research*, 3(3).
- Kolk, R. van der (2009). *Leiderschap bij verandering; over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie*. Enschede: van der Kolk.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (2004). *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Kuipers, B. & Vermeeren, B. (2010). Inrichting van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld, *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: van Gorcum.

- Lievens, F., Geit, P. van & Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Maurer, R. (1996). Transforming resistance. *Training & Development*, 50, 20-23.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term resistance. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Business Publications.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2005). *Applying regression & correlation. A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. & Quinn J.B. (1986): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Pearson Education Benelux B.V.
- Nieuwenhof, R. van den (2004). *De taal van verandering: integraal management van unieke, dynamische en complexe veranderingsprocessen*.
- Pandey S.K. & Scott P.G. (2002). Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 553-580.
- Pandey, S.K. & Wright, B.E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity and public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Paul, J.C.L. (1994). *Organisatie en gedrag*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Pawar, B.S. & Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.

- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in Organization Theory: A critique and research strategy. *The Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ring, P.S. & Perry, J.L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Review*, 10, 2, 276–286.
- Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education.
- Roovers, W. (2008). De veranderbereidheid van zorgprofessionals: Een casestudy binnen PsyQ Rijnmond. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, P. G., & Falcone, S. (1998). Comparing public and private organizations: an exploratory analysis of three frameworks. *American Review of Public Administration*, 28, 126-145.
- Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M. et al. (1996). Understanding the management of change - An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 54-80.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Stoker, J.I. & Kolk, N.J. (2003). *'Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer: Kluwer.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verboon, P. (2010). *Mediatie Analyse*. Academia.edu.
- Vocht, A. de (2011). *Basishandboek SPSS 19*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Werkman, R., Boonstra, J. & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties, interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering.
- Witte, M. de, Kuipers, B. & Janssen, T. (2010). Verandervermogen van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld, *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: van Gorcum.

- Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). Leader competencies, activities and successful change in the royal air force. *Journal of change management*, 5(3), 295-309.
- Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2009). Transformational leadership in the public sector: does structure matter? *Journal of public administration research and theory advance access*.
- Yukl, G.A. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall.

(Gemeentelijke) documenten

- Bestuursakkoord (2012-2015). Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en Rijk.
- College van B&W (2012). Concern Rotterdam: Overheidsorganisatie voor Rotterdammers.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2004). In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004.
- Stadsontwikkeling (2011a). Vragen en antwoorden Masterplan managementbijeenkomst Stadsontwikkeling
[http://sjaan.rotterdam.nl/stadsontwikkeling:vragen_en_antwoorden_masterplan_managementbijeenkomst_stadsontwikkeling_]. Geraadpleegd 10 april 2012.
- Stadsontwikkeling (2011b). Verbinden en Vernieuwen, Masterplan Stadsontwikkeling Rotterdam.
- Stadsontwikkeling (2012a). De stad voorop: Organisatieplan Stadsontwikkeling 2.0.
- Stadsontwikkeling (2012b). Routekaart 2012 masterplan Stadsontwikkeling.
[http://sjaan.rotterdam.nl/stadsontwikkeling:routekaart_2012_masterplan_stadsontwikkeling]. Geraadpleegd 21 mei 2012.
- Stadsontwikkeling (2012c). Veranderingen directie Stadsontwikkeling.
[http://sjaan.rotterdam.nl/stadsontwikkeling:veranderingen_directie_stadsontwikkeling]. Geraadpleegd 29 mei 2012.

BIJLAGE I - Vragenlijst

1. Organisatiekenmerken

De onderstaande stellingen gaan over de vraag waar binnen Stadsontwikkeling beslissingen mogen worden genomen over uiteenlopende zaken. Geef aan in hoeverre u vindt dat de onderstaande stellingen onwaar, dan wel waar zijn.

	Zeker onwaar	Meer onwaar dan waar	Meer waar dan onwaar	Zeker waar
1. Voordat een leidinggevende een besluit heeft goedgekeurd kan hier weinig actie ondernomen worden.	1	2	3	4
2. Een persoon die graag zijn of haar eigen beslissingen neemt, zal hier snel worden ontmoedigd.	1	2	3	4
3. Zelfs kleine zaken moeten worden doorverwezen naar een hoger geplaatst persoon, voordat er een definitief besluit wordt genomen.	1	2	3	4
4. Voor bijna alles wat ik doe, moet ik mijn leidinggevende om toestemming vragen.	1	2	3	4
5. Elke beslissing die ik neem, heeft goedkeuring van mijn leidinggevende nodig.	1	2	3	4

De volgende stellingen gaan over de mate waarin uw werk en dat van uw collega's binnen Stadsontwikkeling door (officiële) regels en procedures wordt beïnvloed. Geef aan in hoeverre u vindt dat de onderstaande stellingen onwaar, dan wel waar zijn.

	Zeker onwaar	Meer onwaar dan waar	Meer waar dan onwaar	Zeker waar
6. Ik heb het gevoel dat ik in de meeste zaken eigen baas ben.	1	2	3	4
7. Een persoon kan zelf beslissingen nemen zonder dat deze gecontroleerd worden door iemand anders.	1	2	3	4
8. De manier waarop de dingen hier gedaan worden, wordt overgelaten aan degenen die het werk doen.	1	2	3	4
9. Men mag hier bijna alles doen wat men wil.	1	2	3	4
10. De meeste mensen maken hier hun eigen regels voor hun werk.	1	2	3	4
11. Medewerkers worden continu gecontroleerd op het feit of zij de regels schenden.	1	2	3	4
12. Mensen hebben hier het gevoel dat zij continu in de gaten gehouden worden om te zien of zij zich allemaal aan de regels houden.	1	2	3	4

Geef een rapportcijfer voor de mate waarin u binnen Stadsontwikkeling procedurele beperkingen ervaart, ook wel Red Tape genaamd. Het rapportcijfer 0 staat daarbij voor het ervaren van geen procedurele beperkingen en het cijfer 10 voor het ervaren van zeer veel procedurele beperkingen.

13. Als Red Tape wordt gedefinieerd als belastende bestuurlijke regels en procedures die een negatieve invloed hebben op de effectiviteit van de organisatie, hoe beoordeelt u dan het niveau van Red Tape binnen Stadsontwikkeling?

Laagste niveau
Red Tape

Hoogste niveau
Red Tape

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Leiderschap

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw direct leidinggevende. Geef aan in hoeverre u het oneens of juist eens bent met onderstaande stellingen.

Mijn leidinggevende...

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
14. ... is altijd op zoek naar nieuwe kansen voor de organisatie.	1	2	3	4	5
15. ... inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen.	1	2	3	4	5
16. ... is in staat anderen te binden aan zijn/haar droom.	1	2	3	4	5
17. ... geeft leiding door te "doen" in plaats van te "zeggen".	1	2	3	4	5
18. ... geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.	1	2	3	4	5
19. ... vormt een goed rolmodel voor me.	1	2	3	4	5
20. ... zorgt voor samenwerking tussen medewerkers.	1	2	3	4	5
21. ... spoort werknemers aan om "team players" te zijn.	1	2	3	4	5
22. ... brengt het team ertoe samen te werken aan een gezamenlijk doel.	1	2	3	4	5
23. ... ontwikkelt teamgeest en een teamgevoel onder de medewerker.	1	2	3	4	5
24. ... laat ons zien dat hij/zij veel van ons verwacht.	1	2	3	4	5
25. ... wil alleen maar de beste prestaties.	1	2	3	4	5
26. ... wil altijd het maximaal haalbare.	1	2	3	4	5
27. ... handelt zonder rekening te houden met mijn gevoelens.	1	2	3	4	5
28. ... toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens.	1	2	3	4	5

29. ... houdt rekening met mijn persoonlijke wensen.	1	2	3	4	5
30. ... behandelt me zonder rekening te houden met mijn persoonlijke gevoelens.	1	2	3	4	5
31. ... daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen.	1	2	3	4	5
32. ... stelt vragen die me aanzetten tot nadenken.	1	2	3	4	5
33. ... stimuleert me om mijn optreden vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.	1	2	3	4	5
34. ... heeft ideeën die me ertoe aanzetten mijn aannames over mijn werk te herzien.	1	2	3	4	5
35. ... let scherp op zaken in andermans functioneren die aanpassing behoeven.	1	2	3	4	5
36. ... vestigt de aandacht op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen in andermans functioneren.	1	2	3	4	5
37. ... is waakzaam ten aanzien van het afwijken van prestatienormen.	1	2	3	4	5
38. ... maakt duidelijk wat het me zal opleveren als ik doe wat vereist is.	1	2	3	4	5
39. ... stelt bepaalde beloningen voor goed werk in het vooruitzicht.	1	2	3	4	5
40. ... vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.	1	2	3	4	5
41. ... spreekt met mij af welke beloning ik kan verwachten als ik doe wat er gedaan moet worden.	1	2	3	4	5

3. Verandering

Binnen de concernontwikkeling is Stadsontwikkeling verantwoordelijk voor verschillende grotere en kleinere projecten. Deze projecten hebben een plek gekregen op de routekaart van het Masterplan. Mede als gevolg daarvan is Stadsontwikkeling continu aan verandering onderhevig. De onderstaande stellingen gaan over hoe u deze ontwikkelingen en veranderingen vindt en ervaart. Geef aan wat de effecten van de veranderingen zijn voor uw werkprestaties, het klimaat binnen de organisatie en uw privéleven. Daarbij staat een 1 voor een groot negatief effect en een 7 voor een groot positief effect.

Wat het effect is van de ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling op ...

	Groot negatief effect			Neutraal			Groot positief effect
42. ... uw prestaties in uw werk?	1	2	3	4	5	6	7
43. ... het klimaat binnen de organisatie?	1	2	3	4	5	6	7
44. uw privéleven?	1	2	3	4	5	6	7

Geef aan hoe belangrijk de ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling zijn voor de organisatie. Een 1 staat daarbij voor zeer onbelangrijk en een 7 voor zeer belangrijk.

Hoe belangrijk zijn de ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling voor...

	Ze er on- belang- rijk			Neu- traal			Ze er belang- rijk
45. ... de organisatie?	1	2	3	4	5	6	7

De onderstaande stellingen hebben tevens betrekking op het feit hoe u de ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling vindt en ervaart. Geef aan of u het oneens of juist eens bent met de onderstaande stellingen.

Ik ben bereid...

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neu- traal	Mee eens	Geheel mee eens
46. ... mij in te zetten voor ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling.	1	2	3	4	5
47. ... tijd vrij te maken voor ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling.	1	2	3	4	5
48. ... om eventuele weerstand tegen ontwikkelingen en veranderingen bij mijn collega's binnen Stadsontwikkeling weg te nemen.	1	2	3	4	5
49. ... om mijn collega's te overtuigen van het nut en de noodzaak van ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling.	1	2	3	4	5

De onderstaande categorieën geven verschillende gedragingen ten aanzien van ontwikkelingen en veranderingen binnen Stadsontwikkeling weer. Geef met een aantal punten tussen 0 en 100 aan hoe u tegenover de veranderingen binnen Stadsontwikkeling staat. Kies het aantal punten:

50. Sterke voorstander (81-100 punten)

Ik laat groot enthousiasme zien voor de ontwikkelingen en veranderingen en doe veel meer dan formeel van mij verwacht wordt om de veranderingen een succes te maken.

Voorstander (61-80 punten)

Ik steun de ontwikkelingen en veranderingen en steek daar veel tijd en energie in om ze te verwezenlijken.

Acceptatie (31-60 punten).

Ik geef minimale steun aan ontwikkelingen en veranderingen en steek daar zo weinig mogelijk tijd en energie in.

Passieve weerstand (21-40 punten).

Ik ga niet expliciet tegen ontwikkelingen en veranderingen in, maar ben er zelf geen voorstander van.

Actieve weerstand (0-20 punten).

Ik probeer er expliciet voor te zorgen dat ontwikkelingen en veranderingen geen succes worden.

Aantal punten:

4. Algemene vragen

Deze enquête wordt afgesloten met een aantal algemene vragen over onder andere uw leeftijd, geslacht en functie.

51. Wat is uw leeftijd in jaren?

.....

52. Wat is uw geslacht?

- 0 Man
- 1 Vrouw

53. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt?

- 1. Basisschool
- 2. Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo)
- 3. Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS).
- 4. Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en specialistenopleiding.
- 5. Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- 6. Universitair onderwijs (WO)
- 7. Gepromoveerd aan de universiteit
- 8. Overig

54. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij OBR, dS+V of IGWR (Stadsontwikkeling)?

.....

55. Bij welk organisatieonderdeel was u werkzaam voor de oprichting van Stadsontwikkeling?

- 1. OBR
- 2. dS+V
- 3. Overig / niet van toepassing

56. Binnen welke afdeling/directie bent u momenteel werkzaam?

- 1. Vastgoed (directie)
- 2. Gebiedsontwikkeling (directie)
- 3. Wonen
- 4. Stedenbouw
- 5. Ruimtelijke Ordening
- 6. Verkeer & Vervoer
- 7. Toezicht Gebouwen

8. Vergunningen (incl. omgevingsvergunning)
9. Projectmanagementbureau
10. Strategie
11. Investerings & fondsen
12. DBO
13. HRO
14. Financiën
15. Communicatie
16. Juridische Zaken
17. ICT
18. Informatievoorziening
19. Facilitaire Zaken
20. Directie
21. Programmabureaus (stadshavens, duurzaam, arbeidsmarkt & economie)
22. Anders, namelijk...

57. Tot welk type medewerker behoort u?

1. Leidinggevende
2. Kenniswerker (vallen functies onder als beleidsmaker)
3. Backoffice (vallen functies onder als ondersteuner)
4. Dienstverlening frontoffice (vallen functies onder als dienstverlener en vergunningverlener)
5. Toezicht, handhaving en uitvoering (vallen functies onder als toezicht en handhaving beheer)
6. Weet ik niet

58. Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige functie?

.....

5. Slot

Dit waren alle vragen. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Heeft u andere opmerkingen over de veranderingen binnen Stadsontwikkeling?

.....

Heeft u nog opmerkingen over het onderzoek?

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

BIJLAGE II – Invloed organisatiestructuur op leiderschap

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 ^a	,152	,136	,60686

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,779	7	3,540	9,612	,000 ^a
	Residual	138,104	375	,368		
	Total	162,883	382			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,951	,225		17,583	,000
	Centralisatie	-,283	,052	-,318	-5,417	,000
	Formalisatie	-,121	,079	-,089	-1,537	,125
	Red Tape	,004	,017	,014	,252	,801
	Leeftijd in jaren	,004	,004	,074	1,234	,218
	Geslacht	,129	,064	,097	2,001	,046
	Jaren werkzaam bij SO	-,002	,004	-,039	-,637	,524
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,013	,006	-,117	-2,235	,026

a. Dependent Variable: Transformationeel leiderschap

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,025	,58195

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,623	7	,803	2,372	,022 ^a
	Residual	125,982	372	,339		
	Total	131,605	379			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,061	,217		14,076	,000
	Centralisatie	-,108	,051	-,134	-2,138	,033
	Formalisatie	-,024	,077	-,020	-,320	,749
	Red Tape	-,017	,016	-,061	-1,063	,289
	Leeftijd in jaren	,002	,003	,031	,487	,627
	Geslacht	,060	,062	,050	,968	,334
	Jaren werkzaam bij SO	-,007	,004	-,128	-1,961	,051
	Jaren werkzaam in huidige functie	,001	,006	,007	,132	,895

a. Dependent Variable: Transactioneel leiderschap

BIJLAGE III – Invloed organisatiestructuur op verandergedrag en veranderbereidheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237 ^a	,056	,039	15,975

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5717,222	7	816,746	3,200	,003 ^a
	Residual	95700,648	375	255,202		
	Total	101417,869	382			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65,995	5,916		11,156	,000
	Centralisatie	-2,780	1,376	-,125	-2,020	,044
	Formalisatie	,410	2,073	,012	,198	,843
	Red Tape	-,345	,444	-,044	-,777	,437
	Leeftijd in jaren	,191	,096	,126	1,993	,047
	Geslacht	,378	1,692	,011	,223	,823
	Jaren werkzaam bij SO	-,215	,102	-,137	-2,115	,035
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,433	,152	-,158	-2,854	,005

a. Dependent Variable: Verandergedrag

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330 ^a	,109	,092	,72409

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,969	7	3,424	6,531	,000 ^a
	Residual	196,617	375	,524		
	Total	220,586	382			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,232	,268		15,782	,000
	Centralisatie	-,132	,062	-,127	-2,113	,035
	Formalisatie	-,208	,094	-,131	-2,214	,027
	Red Tape	-,007	,020	-,018	-,328	,743
	Leeftijd in jaren	,010	,004	,148	2,406	,017
	Geslacht	-,022	,077	-,014	-,286	,775
	Jaren werkzaam bij SO	-,012	,005	-,167	-2,658	,008
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,022	,007	-,174	-3,230	,001

a. Dependent Variable: Veranderbereidheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 ^a	,369	,356	13,077

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37461,717	8	4682,715	27,383	,000 ^a
	Residual	63956,153	374	171,006		
	Total	101417,869	382			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,224	6,247		1,957	,051
	Centralisatie	-1,105	1,133	-,050	-,976	,330
	Formalisatie	3,052	1,708	,090	1,787	,075
	Red Tape	-,261	,364	-,033	-,719	,473
	Veranderbereidheid	12,706	,933	,593	13,625	,000
	Leeftijd in jaren	,058	,079	,039	,737	,462
	Geslacht	,657	1,385	,020	,474	,636
	Jaren werkzaam bij SO	-,059	,084	-,038	-,707	,480
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,151	,126	-,055	-1,198	,232

a. Dependent Variable: Verandergedrag

BIJLAGE IV – Invloed leiderschap op verandergedrag en veranderbereidheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,298 ^a	,089	,074	15,692

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8969,941	6	1494,990	6,071	,000 ^a
	Residual	92098,453	374	246,253		
	Total	101068,394	380			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38,512	5,683		6,777	,000
	Transformationeel	4,380	1,503	,175	2,915	,004
	Transactioneel	2,369	1,650	,086	1,436	,152
	Leeftijd in jaren	,161	,094	,107	1,709	,088
	Geslacht	-,528	1,660	-,016	-,318	,750
	Jaren werkzaam bij SO	-,158	,099	-,101	-1,591	,112
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,369	,150	-,135	-2,458	,014

a. Dependent Variable: Verandergedrag

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330 ^a	,109	,095	,71905

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,640	6	3,940	7,620	,000 ^a
	Residual	193,373	374	,517		
	Total	217,013	380			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,634	,260		10,114	,000
	Transformationeel	,313	,069	,270	4,547	,000
	Transactioneel	-,076	,076	-,059	-1,002	,317
	Leeftijd in jaren	,009	,004	,126	2,039	,042
	Geslacht	-,067	,076	-,044	-,883	,378
	Jaren werkzaam bij SO	-,011	,005	-,156	-2,502	,013
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,018	,007	-,145	-2,676	,008

a. Dependent Variable: Veranderbereidheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,371	12,937

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38637,870	7	5519,696	32,978	,000 ^a
	Residual	62430,524	373	167,374		
	Total	101068,394	380			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,891	5,287		1,114	,266
	Transformationeel	,502	1,273	,020	,395	,693
	Transactioneel	3,307	1,362	,120	2,428	,016
	Veranderbereidheid	12,386	,930	,574	13,314	,000
	Leeftijd in jaren	,052	,078	,035	,665	,506
	Geslacht	,303	1,370	,009	,221	,825
	Jaren werkzaam bij SO	-,017	,083	-,011	-,206	,837
	Jaren werkzaam in huidige functie	-,141	,125	-,052	-1,129	,260

a. Dependent Variable: Verandergedrag

BIJLAGE V – Interactie veranderbereidheid

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,228 ^a	,052	,042	,73913
2	,323 ^b	,105	,088	,72128
3	,364 ^c	,132	,111	,71191
4	,431 ^d	,186	,159	,69233

ANOVA^e

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,256	4	2,814	5,151	,000 ^a
	Residual	204,869	375	,546		
	Total	216,126	379			
2	Regression	22,597	7	3,228	6,205	,000 ^b
	Residual	193,529	372	,520		
	Total	216,126	379			
3	Regression	28,606	9	3,178	6,271	,000 ^c
	Residual	187,520	370	,507		
	Total	216,126	379			
4	Regression	40,216	12	3,351	6,992	,000 ^d
	Residual	175,910	367	,479		
	Total	216,126	379			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,558	,038		93,819	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	,110	,048	,146	2,300	,022
	Zscore Geslacht	-,025	,039	-,032	-,635	,526
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-,121	,048	-,161	-2,512	,012
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-,133	,042	-,177	-3,193	,002
2	(Constant)	3,555	,037		96,071	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	,109	,047	,145	2,326	,021

	Zscore Geslacht	-,012	,038	-,015	-,307	,759
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-,125	,048	-,166	-2,621	,009
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-,129	,041	-,172	-3,176	,002
	Zscore Centralisatie	-,112	,046	-,147	-2,424	,016
	Zscore Formalisatie	-,090	,047	-,114	-1,922	,055
	Zscore Red Tape	-,002	,042	-,003	-,051	,959
3	(Constant)	3,554	,037		97,294	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	,098	,046	,130	2,121	,035
	Zscore Geslacht	-,024	,038	-,032	-,651	,516
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-,124	,047	-,165	-2,627	,009
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-,110	,041	-,147	-2,715	,007
	Zscore Centralisatie	-,071	,047	-,092	-1,491	,137
	Zscore Formalisatie	-,074	,046	-,094	-1,604	,110
	Zscore Red Tape	-,004	,042	-,006	-,107	,915
	Zscore Transformationeel	,155	,047	,206	3,300	,001
	Zscore Transactioneel	-,043	,045	-,056	-,952	,342
4	(Constant)	3,566	,037		96,138	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	,085	,045	,114	1,897	,059
	Zscore Geslacht	-,022	,037	-,030	-,612	,541
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-,126	,046	-,168	-2,751	,006
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-,109	,039	-,145	-2,763	,006
	Zscore Centralisatie	-,076	,047	-,099	-1,619	,106
	Zscore Formalisatie	-,046	,045	-,059	-1,021	,308
	Zscore Red Tape	-,018	,041	-,024	-,440	,660
	Zscore Transformationeel	,123	,047	,163	2,608	,009
	Zscore Transactioneel	-,018	,044	-,023	-,404	,686
	Interactie centr-transf	-,130	,041	-,213	-3,190	,002
	Interactie form-transf	,169	,042	,255	4,073	,000
	Interactie redtape-transf	,082	,038	,124	2,167	,031

a. Dependent Variable: Veranderbereidheid

BIJLAGE VI – Interactie verandergedrag

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,187 ^a	,035	,025	16,101
2	,235 ^b	,055	,037	15,997
3	,305 ^c	,093	,071	15,713
4	,329 ^d	,108	,079	15,643

ANOVA^e

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3523,191	4	880,798	3,398	,010 ^a
	Residual	97213,493	375	259,236		
	Total	100736,684	379			
2	Regression	5542,068	7	791,724	3,094	,003 ^b
	Residual	95194,617	372	255,900		
	Total	100736,684	379			
3	Regression	9384,196	9	1042,688	4,223	,000 ^c
	Residual	91352,488	370	246,899		
	Total	100736,684	379			
4	Regression	10927,183	12	910,599	3,721	,000 ^d
	Residual	89809,502	367	244,713		
	Total	100736,684	379			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61,773	,826		74,786	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	2,015	1,041	,124	1,936	,054
	Zscore Geslacht	-,070	,841	-,004	-,084	,933
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-1,915	1,053	-,118	-1,819	,070
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-2,499	,906	-,154	-2,759	,006
2	(Constant)	61,742	,821		75,226	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	1,977	1,035	,122	1,910	,057

	Zscore Geslacht	,137	,840	,008	,164	,870
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-2,149	1,056	-,132	-2,035	,043
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-2,553	,902	-,157	-2,829	,005
	Zscore Centralisatie	-2,135	1,028	-,129	-2,077	,039
	Zscore Formalisatie	,315	1,034	,019	,304	,761
	Zscore Red Tape	-,730	,935	-,044	-,781	,435
3	(Constant)	61,743	,806		76,578	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	1,744	1,019	,108	1,713	,088
	Zscore Geslacht	-,168	,829	-,010	-,203	,840
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-1,882	1,043	-,116	-1,804	,072
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-2,264	,896	-,140	-2,527	,012
	Zscore Centralisatie	-1,197	1,045	-,073	-1,145	,253
	Zscore Formalisatie	,602	1,021	,035	,590	,556
	Zscore Red Tape	-,644	,920	-,039	-,700	,485
	Zscore Transformationeel	2,480	1,039	,152	2,387	,018
	Zscore Transactioneel	1,353	,995	,082	1,360	,175
4	(Constant)	61,392	,838		73,252	,000
	Zscore Leeftijd in jaren	1,605	1,016	,099	1,579	,115
	Zscore Geslacht	-,106	,826	-,006	-,128	,898
	Zscore Jaren werkzaam bij SO	-1,953	1,039	-,120	-1,880	,061
	Zscore Jaren werkzaam in huidige functie	-2,319	,892	-,143	-2,599	,010
	Zscore Centralisatie	-1,287	1,054	-,078	-1,221	,223
	Zscore Formalisatie	,861	1,026	,051	,839	,402
	Zscore Red Tape	-1,030	,932	-,062	-1,105	,270
	Zscore Transformationeel	2,562	1,062	,157	2,413	,016
	Zscore Transactioneel	1,387	1,001	,084	1,385	,167
	Interactie centr-transf	-2,299	,924	-,174	-2,488	,013
	Interactie form-transf	1,073	,939	,075	1,143	,254
	Interactie redtape-transf	1,032	,858	,072	1,203	,230

a. Dependent Variable: Verandergedrag

