

MASTERSCRIPTIE

SEPTEMBER 2012

Steun uit wil, loyaliteit of dwang?

Een casusstudie naar de invloed van inhoudelijke,
persoonlijke en proceskenmerken op commitment en
steun van het middenmanagement aan een
organisatieverandering

Vivienne Medik (323869)

Master Bestuurskunde: Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: C. van Paridon

Tweede lezer: J. van der Voet

VOORWOORD

Beste lezer,

Deze masterscriptie heb ik geschreven ter afronding van mijn masteropleiding bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik steun gekregen van meerdere personen en graag zou ik hen hier willen bedanken.

Ten eerste zou ik Kees van Paridon willen bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijfproces. Ik stelde het erg op prijs dat ik hem ten allen tijde kon benaderen. Ik vond de scriptiekring altijd inspirerend.

Ook zou ik Rob Horvath willen bedanken. Rob Horvath is mijn stagebegeleider geweest en kon mij veel informatie bieden over de onderzochte casus. Bovendien heb ik door hem bestuurlijk inzicht gekregen over het reilen en zeilen van de gemeentelijke organisatie.

Tot slot wil ik ook mijn tweede lezer, Joris van der Voet, bedanken voor zijn feedback. Ik heb het zeer gewaardeerd dat ik met hem van gedachten heb kunnen wisselen over mijn scriptie.

Nogmaals allen bedankt,

Vivienne Medik

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling	10
1.2.1. Doel en onderzoeksvraag van het onderzoek.....	11
1.3. Relevantie.....	13
1.3.1. Theoretische relevantie	13
1.3.2. Maatschappelijk relevantie:.....	14
1.4. Wijze van onderzoek	15
1.5. Leeswijzer	15
Hoofdstuk 2: Casusomschrijving - De centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam	17
2.1. Waarom centraliseren?.....	17
2.2. Wat verandert er door de centralisering van de bedrijfsvoering?	19
2.3. Hoe wordt de bedrijfsvoering gecentraliseerd?.....	20
2.4. Wat zijn de gevolgen van de centralisering van de bedrijfsvoering voor de werknemers?.....	21
2.5. Deelconclusie	23
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	25
3.1. Wat is een organisatieverandering?	26
3.2. Wat is het middenmanagement en welke rol heeft deze in een organisatieverandering?	27
3.3. Wat houdt commitment aan de organisatieverandering in?.....	29
3.4. Welke factoren uit de inhouds-, proces-, en persoonlijke dimensies hebben invloed op commitment aan de verandering?	31
3.4.1. Inhoudelijke Dimensie.....	32
3.4.2. Persoonlijke dimensie	34
3.4.3. Procesdimensie	37

3.5. Wat is de invloed van commitment aan de verandering op steun aan de verandering?	43
3.6. Deelconclusie – Conceptueel model	45
Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording	49
4.1. Gekozen onderzoeksstrategie, -methode(n) en -techniek(en)	49
4.2. Operationalisering	49
4.2.1. Procedure: ontwikkelen van de vragenlijst en gehanteerde meetschalen	50
4.2.2. Meetschalen van theoretische concepten	51
4.2.2.2. Afhankelijke variabelen	55
4.2.3. Controlevariabelen	57
4.3. Dataverzameling	57
4.3.1. Steekproefcriteria	57
4.3.2. Steekproefprocedure	58
4.3.3. Beschrijving respons en respondenten	58
4.3.4. Interview: benadering respondenten	61
4.4. Analyse van de data	62
4.4.1. Methoden van analyse - kwantitatieve data	62
4.4.2. Methoden van Analyse kwalitatieve data	67
4.5. Deelconclusie	67
Hoofdstuk 5: Beschrijvende resultaten	71
5.1. Inhoudelijke dimensie: Vindt het middenmanagement de centralisering van de bedrijfsvoering bedreigend?	71
5.2. Persoonlijke dimensie: Gelooft het middenmanagement de activiteiten die verband houden met de centralisering goed uit te kunnen voeren?	74
5.3. Veranderproces: gelooft het middenmanagement betrokken en ondersteund te worden tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering?	77
5.4. Heeft het middenmanagement commitment aan de centralisering van de bedrijfsvoering?	81
5.4.1. Affectieve commitment aan de verandering	81
5.4.2. Calculerende commitment	82

5.5. Heeft het middenmanagement Steun aan de centralisering van de bedrijfsvoering?	84
5.6. Deelconclusie	85
Hoofdstuk 6: Toetsende resultaten	87
6.1.: Welke invloed hebben de percepties van het middenmanagement op haar commitment aan de centralisering van de bedrijfsvoering?	88
6.1.1. Inhoudelijke dimensie- Gepercipieerde bedreigende inhoud	88
6.1.2. Persoonlijke dimensie – Change leadership efficacy & Toekomstig geloof in eigen kunnen.....	89
6.1.3. Procesdimensie – gepercipieerde kwaliteit van de communicatie, participatie & organisatieondersteuning	91
6.1.4. Relatie tussen gepercipieerde ondersteuning en geloof in eigen kunnen	93
6.1.5. Invloed van veranderdimensies op commitment aan de verandering – integratief.....	95
6.1.6. Tussentijdse conclusie.....	97
6.2. Invloed van commitment aan de verandering op steun aan de verandering	99
6.4. Mediatie-analyse.....	100
Deelconclusie mediatie	103
6.6. Discussie: Toetsende resultaten.....	105
6.6.2. Uitkomsten persoonlijke dimensie	106
6.6.2. Uitkomsten procesdimensie	108
6.6.1. Uitkomsten inhoudelijke dimensie	110
6.6.3. uitkomsten commitmentdimensies	111
Hoofdstuk 7: Conclusie	113
7.1. Beantwoording probleemstelling.....	113
7.1. Beantwoording van de deelvragen	113
7.1.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag	121
7.2. Reflectie	124
7.2.1. Relevantie van het onderzoek.....	124
7.2.2. Beperkingen van het onderzoek	125
7.2.3. Toepasbaarheid theorieën	126

7.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	127
Bronnenlijst.....	128
Literatuur	128
Casusmateriaal	135
Internet	136
Bijlagen.....	137
Bijlage 1: Eerste e-mailuitnodiging voor deelname survey.....	138
bijlage 2: Eerste en tweede Herinnering voor deelname survey	140
Bijlage 3: Vragenlijst survey	142
Bijlage 4: Uitkomsten correlatieanalyse.....	156

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

De aanleiding, probleemstelling, relevantie en de werkwijze van het onderzoek worden in dit hoofdstuk achtereenvolgens toegelicht.

1.1. AANLEIDING

De manier waarop publieke organisaties zijn georganiseerd en welke diensten zij verlenen, zijn belangrijke aspecten voor de relatie tussen burgers en de overheid (Macleod & By, 2009:3). Vaak willen politieke bestuurders de interne organisatie van een overheidsinstantie veranderen om de publieke dienstverlening te verbeteren en om zo tegemoet te komen aan de wensen van de burgers (Macleod & By, 2009:3). Soms is er ook een noodzaak om de interne organisatie van een overheidsinstantie te veranderen, bijvoorbeeld wanneer overheden hun begrotingstekorten willen terugdringen en de belastingbetalers hiervoor niet extra willen belasten (Trouw, 2012; Soltani, 2007:156).

Het realiseren van organisatieveranderingen is voor publieke organisaties belangrijk, omdat zij het algemeen belang dienen en ondergeschikt zijn aan het politiek primaat. Er wordt door burgers en politici verwacht dat een organisatie veranderingen uitvoert, zodat de dienstverlening kan worden verbeterd of in het geval van begrotingstekorten kan worden gehandhaafd. Toch worden in publieke organisaties lang niet altijd de intenties van een organisatieverandering bereikt (Macleod & By, 2009:3; Soltani, 2007:156).

Het is van belang te vermelden dat niet alleen publieke organisaties moeite hebben met het doorvoeren van organisatieveranderingen. Private organisaties hebben vaak met dezelfde soort veranderingen te maken en vaak met dezelfde achterliggende doelen. Voor beide sectoren is het basisdoel voor een verandering het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie (Burke, 2002; Huber & Glick, 1995 in Kalyal, 2009:1). Dit doen publieke en private organisaties vooral door het reorganiseren van organisatieonderdelen, het werken naar een nieuwe vijfjarenstrategie, en het creëren van een cultuurverandering. Het realiseren van dit soort veranderingen is voor beide sectoren moeilijk. Toch is er een verschil tussen de twee sectoren. Publieke organisaties moeten vaak meer complexe organisatietransformaties uitvoeren en hebben minder te maken hebben met technische veranderingen dan private organisaties (Cameron & Green, 2009:26). Bovendien zijn organisatieveranderingen binnen publieke organisaties vaak complexer, omdat er sprake is van een veelvoud van beslissers, een intensievere politieke dynamiek en meer bureaucratie (Golembiewski in McConkie, 2003, 569 in van Nistelrooij, Kuhlmann, Palland & Doodeman, 2005:61).

Er zijn veel onderzoeken gedaan naar kritieke factoren van organisatieveranderingen, omdat organisatieveranderingen vaak niet het gewenste resultaat bereiken. Zo zou het succes of falen van een organisatieverandering kunnen liggen aan de inhoud van de verandering, het proces van de verandering, de context of de cultuur van de organisatie, de werkstijl van leidinggevendenden, de houding van werknemers en tot slot het gedrag van werknemers (Kotter, 1995; Van Dam, Oreg, Vakola & Armenakis, 2011, Van Bouckenooghe, Devos & van den Broeck, 2009:560, Walker, Armenakis & Bernerth, 2007). Hoewel het succes of falen van een organisatieverandering aan veel factoren kan liggen, er is wel consensus over twee aspecten: commitment en steun aan de verandering door werknemers zijn dé kritieke factoren voor het kunnen slagen van een organisatieverandering (Higgs & Rowland, 2005; Judson, 1991 in Tummers, 2011:7; Herscovitch & Meyer, 2002:474).

In dit onderzoek wordt daarom het commitment en de steun van het middenmanagement aan de organisatieverandering in een publieke organisatie onderzocht. Hoewel commitment en steun aan de verandering synoniemen van elkaar lijken, is dit niet zo. Commitment aan de verandering is een houding en kan worden gezien als de intentie of motivatie van iemand om de verandering te steunen. Ook kan commitment worden gezien als een voorloper van steun (Herold, Fedor & Caldwell, 2007:943), want wanneer iemand de intentie heeft om de verandering te steunen, voert hij deze ook uit. Steun aan de verandering kan worden beschouwd als het gedrag van een werknemer en behelst de inspanningen om de verandering te realiseren.

Er is gekozen om de focus te leggen op het middenmanagement, omdat het deze is die de opdracht krijgt om een organisatieverandering door te voeren. Van een middenmanager die instructies voor de organisatieverandering opvolgt, kan onder meer worden verwacht dat hij proactief meedenkt over de invulling van de verandering, informatie over de werkvloer aanlevert voor de plannen van de verandering, communiceert met de medewerkers over de verandering en wellicht het belangrijkste: zichzelf aanpast aan de verandering en haar medewerkers overtuigt hetzelfde te doen (Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001; Balogun, 2003). De genoemde activiteiten zijn relevant voor het slagen van een organisatieverandering (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Liu, 2010). Het middenmanagement heeft dus een grote verantwoordelijkheid. Het is daarom van belang zij de verandering steunt en de verwachtingen nakomt.

Nochtans is het algemene beeld over het middenmanagement tijdens een organisatieverandering pessimistisch. Het middenmanagement van zowel publieke als private organisaties wordt vaak gezien als een blokkade of een 'lemen laag' die de verandering belemmeren (Balogun, 2003:70; Mars, 2009).

Vooral bij het middenmanagement zou de weerstand tegen een verandering het grootst zijn, omdat zij aan haar eigen positie en belangen zou denken (Wissema et al., 1991 in Zomer & Natris, 2009:89). Zo is het bij organisatieveranderingen kenmerkend dat in vergelijking met de posities van uitvoerende medewerkers vooral de posities van middenmanagers in het geding zijn. Bovendien hebben middenmanagers vaak groot gezag door hun tamelijk specialistische functies en zouden zij zich verzetten tegen een verandering als ze deze dreigen te verliezen in de nieuwe werksituatie (Van Gils, 2003:28). Daarnaast zou als gevolg van de organisatieverandering vooral het middenmanagement binnen de publieke sector een verminderde loyaliteit, motivatie, en moraal hebben (Worrall, Cooper & Campbell, 1998:11).

Toch zijn er ook andere beelden over het middenmanagement (Balogun, 2003; Huy, 2001). Het middenmanagement zou juist bijdragen aan een organisatieverandering door te proberen de dienstverlening op peil te houden, de verandering helpen door te voeren en ideeën of kennis over de werkvloer te leveren als input voor de organisatieverandering (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1997).

Het beeld van het middenmanagement is wellicht niet zo zwart of wit als geschetst. Immers terwijl sommige middenmanagers weerstand bieden tegen een organisatieverandering, willen anderen juist effectief bijdragen.

Onderzoeksbevindingen wijzen er op dat de reden van gebrek aan steun door het middenmanagement niet alleen op kwade wil hoeft te berusten. Er kunnen drie andere redenen worden aangegeven voor het ontbreken van steun van het middenmanagement.

Ten eerste moet er rekening mee worden gehouden dat het ontbreken van bepaald gewenst gedrag het gevolg kan zijn van de mate van capabiliteit van middenmanagers. Het kan zijn dat een middenmanager promotie heeft gemaakt op basis van een specialisme in een bepaald vakterrein zonder dat deze in zijn leidinggevende rol wordt ondersteund (Mars, 2009:112). Zulke middenmanagers kunnen het moeilijk vinden om een organisatieverandering uit te voeren. Bovendien blijkt uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement 2005 dat de ondervraagde leidinggevendenden niet goed in staat zijn om de nieuwe visie en het beleid naar hun medewerkers over te brengen (in Zomer & Natris, 2009:46).

Ten tweede is het mogelijk dat middenmanagers zich onzeker en kwetsbaar voelen als er tijdens organisatieveranderingen ontslagen zijn aangekondigd (Thomas & Linstead, 2002; Wiesenfeld et al., 2000). Deze kwetsbaarheid kan worden versterkt wanneer zij het gevoel hebben te moeten voldoen aan

onmogelijke eisen, en veel werkdruk ervaren (Thomas & Lindstead, 2002:83). Deze situatie zou tot een minder goede uitvoering van managementpraktijken leiden en dus tot een minder goede ondersteuning aan de verandering (Wiesenfeld et al., 2000).

Ten derde kan het uitblijven van gewenst gedrag veroorzaakt worden door de organisatie zelf. Wanneer de organisatie het middenmanagement te weinig betreft bij de verandering, weet het middenmanagement niet goed wat haar rol in de organisatie inhoudt (Thomas & Lindstead, 2002:87). Het gebeurt niet zelden dat middenmanagers voor zichzelf moeten uitvinden wat de organisatieverandering voor hun rol als leidinggevende betekent (Balogun, 2003:76). Wanneer het middenmanagement niet weet wat van haar wordt verwacht, kan zij ook niet optimaal bijdragen aan de realisering van de organisatieverandering.

Er bestaan dus uiteenlopende beelden over de steun van het middenmanagement aan een organisatieverandering en er bestaan verschillende verklaringen hiervoor. Of het middenmanagement wel of niet bewust geen bijdrage levert aan de verandering, het is van kritiek belang dat zij dit wel doet. Het middenmanagement heeft een voorbeeldrol, omdat de medewerkers de houding en gedrag van hun direct leidinggevendens aannemen (Wiesenfeld et al., 2002:1; Bommer, 2005; Larkin, 1994 in Holt, Self & Thal, 2003:270). *'Employees who believe that their leaders are enthusiastic about change implementation develop more positive attitudes towards change'* (Martin, 2005 in Kalyal, 2009:153). Bovendien wordt er van het middenmanagement verwacht dat zij zich inspant voor de uitvoering van de organisatieverandering, omdat zij zelf ook behoort tot de groep leidinggevendens (Mars, 2009). Het is daarom van belang om te onderzoeken wat het commitment en steun van het middenmanagement aan een organisatieverandering voorspelt.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Aangezien de steun van het middenmanagement aan de verandering als zeer belangrijk kan worden beschouwd, poogt dit onderzoek verklaringen te vinden voor de mate van steun van het middenmanagement. Het onderzoek is gericht op één casus, namelijk de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam.

De gemeente Rotterdam streeft naar eenheid, naar de wording van 'één concern'. Dit wil zij doen door haar diensten te clusteren, de ondersteunende taken (de bedrijfsvoering) te centraliseren en een shared service organisatie (ssc) te vormen. De centralisering van de bedrijfsvoering is de focus van het onderzoek en omvat een verandering in de structuur, technologie, cultuur en werkprocessen van de

organisatie. Het is een omvangrijke en langdurige verandering, waarbij een reductie van managementfuncties en personeel zal plaatsvinden. Deze casus kan dus als een typische organisatieverandering binnen een publieke organisatie worden gezien, want zoals in de aanleiding (§1.1.) is beschreven komen vooral in de publieke sector organisatieveranderingen voor.

De casus is relevant om te onderzoeken, omdat zo kan worden voortgebouwd op een eerdere analyse over het middenmanagement, die tijdens de beginfase van deze organisatieverandering is gemaakt (Hiemstra & de Vries in Gemeente Rotterdam, 10 juni 2008:3). Uit deze analyse blijkt dat het middenmanagement in tegenstelling tot het topmanagement nog onvoldoende aangesloten is op de veranderopgave van de gemeente, en dat de organisatieontwikkelingen niet of nauwelijks leven bij (een groot deel van) de afdelingshoofden. Bovendien gaven afdelingshoofden aan de motivatie te missen voor de ingezette veranderingsprocessen en zich niet gesteund te voelen door het beschikbare HRM-instrumentarium en de vigerende P&C-cyclus (Ibid, 10 juni 2008).

Begin 2012 heeft het topmanagement besloten het middenmanagement meer te betrekken bij de veranderopgave en het is relevant om te onderzoeken of de hierboven geschetste situatie vier jaar later veranderd is. Er wordt in dit onderzoek bestudeerd of het middenmanagement anno 2012 wél motivatie heeft voor de centralisering van de bedrijfsvoering en zich daarbij betrokken en ondersteund voelt.

1.2.1. DOEL EN ONDERZOEKSVRAAG VAN HET ONDERZOEK

Het doel van dit bestuurskundig onderzoek is drieledig. Ten eerste is het de bedoeling om het commitment en de steun van het middenmanagement van de gemeente Rotterdam aan de centralisering van de bedrijfsvoering in kaart te brengen.

Ten tweede wordt er naar gestreefd om aan de hand van veranderkundige literatuur en deze casus, het commitment en de steun van middenmanagers aan een organisatieverandering te verklaren. Er is consensus dat de overtuigingen of percepties van mensen de belangrijkste factoren zijn van de intentie om een verandering te steunen, oftewel het commitment aan de verandering (Armenakis, 2007:483). De meeste auteurs menen dat percepties over 1. het proces, 2. de context, 3. de inhoud van de organisatieverandering en 4. de kenmerken van het personeel, van invloed zijn op de mate van de commitment of veranderbereidheid van werknemers aan een organisatieverandering (Herold 2007; Bouckenoghe, 2008:42).

Veel onderzoeken betrekken slechts één dimensie van de verandering op de bereidheid om de verandering te steunen (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007:761). Dit huidige onderzoek is echter integratief: het betreft de invloed van de percepties over de proces-, inhouds- en persoonlijke dimensies van de organisatieverandering op het commitment aan de verandering, en daarmee samenhangend de steun aan de verandering. Via deze drie dimensies en het commitment wordt geprobeerd de steun van het middenmanagement aan een organisatieverandering te verklaren. Er is voor deze drie dimensies gekozen, omdat zo kan worden onderzocht of het algemene beeld van het middenmanagement tijdens een organisatieverandering ook voor de gemeente Rotterdam geldt. Door de beperkte ruimte van het onderzoek is het niet mogelijk alle vier dimensies mee te nemen, en is er gekozen voor de meest relevante dimensies.

Met behulp van de inhoudelijke dimensie kan worden vastgesteld of het middenmanagers aan commitment ontbreekt, en geen steun biedt aan de verandering als zij de inhoud van de verandering bedreigend vindt. Dit is van belang, omdat de casus een grote transformatie betreft met baangerelateerde gevolgen.

Met behulp van de persoonlijke dimensie kan er worden onderzocht of het middenmanagement van Rotterdam de verandering denkt aan te kunnen. Volgens eerdere onderzoeksbevindingen zou dit voor het middenmanagement niet altijd het geval zijn (Mars, 2009; Zomer & Natris, 2009:46) en dit zou relevant kunnen zijn voor het uitblijven van commitment of steun aan de verandering.

Tot slot is ervoor gekozen om de procesdimensie in deze studie te betrekken, zodat kan worden onderzocht of het commitment en steun aan de verandering kan worden verhoogd door een veranderaanpak van een organisatie. Het betrekken van de procesdimensie is voornamelijk van belang voor het derde doel dit onderzoek, namelijk het geven van praktische aanbevelingen om het commitment en de steun van het middenmanagement in de publieke sector te verhogen. En meer specifiek: aanbevelingen aan de gemeente Rotterdam, zodat zij het commitment en de steun van haar middenmanagement kan verhogen wanneer zij dit wenselijk acht.

De vraagstelling die uit deze drieledige doelstelling vloeit is dan als volgt:

Op welke manier kan de gemeente Rotterdam het commitment en steun van haar middenmanagement van de bedrijfsvoeringonderdelen aan de centralisering van de bedrijfsvoering verhogen?

Om de bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende deelvragen onderzocht:

- 1. Welke percepties heeft het middenmanagement over de belangrijkste zaken van de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies van de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam?*
- 2. Wat is de mate van commitment en steun van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam?*
- 3. Welke invloed hebben de percepties over de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies op het commitment van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering?*
- 4. Welke invloed hebben de percepties over de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies en het commitment aan verandering op de steun van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering?*

Om de tweede deelvraag te kunnen beantwoorden worden in het theoretisch kader bepaalde aspecten belicht die het meest essentieel worden geacht voor het commitment en de steun aan verandering van het middenmanagement.

1.3. RELEVANTIE

1.3.1. THEORETISCHE RELEVANTIE

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar organisatieveranderingen, is het empirisch en conceptueel inzicht in het verandervermogen van publieke organisaties nog te beperkt en te weinig systematisch (de Witte, Kuipers & Janssen, 2009:174; Soltani, 2007). Dit onderzoek hoopt bij te dragen aan het empirisch en conceptueel inzicht, omdat hierin eerder gelegde verbanden tussen percepties over de proces-, inhouds- en persoonlijke dimensies van een organisatieverandering en commitment en steun integraal worden getoetst. Op deze manier worden eerder bewezen invloedsfactoren dit keer niet in een isolement onderzocht, maar integratief en onder controle van elkaar.

De verbanden worden niet alleen voor de publieke sector nogmaals getoetst, maar ook voor een onderbelichte werknemergroep: het middenmanagement. Veel onderzoeken hebben zich tot dusver gericht op de steun van medewerkers, maar er is nog weinig bekend over de relatie tussen de percepties

van het middenmanagement met betrekking tot de inhoud en het proces van een organisatieverandering enerzijds, en haar reacties op de verandering anderzijds (Giangreco & Peccei, 2005:1814). Het is dus relevant om te onderzoeken of bekende veronderstellingen in de veranderkundige literatuur ook voor de steun van het middenmanagement gelden en niet slechts voor medewerkers.

Tot slot wordt er gebruik gemaakt van het driedimensionale commitment aan het veranderingmodel van Herscovitch en Meyer (2002), welke relatief weinig is getoetst in organisaties buiten Noord-Amerika (Kalyal, 2009:20). Dit model wordt gebruikt om het verband tussen commitment en steun aan de verandering te toetsen, zodat de theorievorming over commitment aan de verandering kan worden bevorderd.

1.3.2. MAATSCHAPPELIJK RELEVANTIE:

Veel organisaties hebben te maken met interne of externe druk en zijn genoodzaakt om te veranderen. Vaak worden de intenties van de veranderingen echter niet gerealiseerd en als reactie hierop weer nieuwe veranderingen geïnitieerd. Dit kan gevolgen hebben voor het moraal van de werknemers van een organisatie. Immers wanneer veranderingen steeds hun doelen niet bereiken, leidt dit tot cynisme en verandermoedigheid onder de werknemers (Doyle, Claydon & Buchanan, 2000:64). Om veranderingen wel te laten slagen en om medewerkers weer voor een organisatieverandering te motiveren, is het nodig dat middenmanagers de verandering steunen (Bommer, 2005:747; Choi, 2011:490). Want zoals eerder beschreven nemen medewerkers de houding aan van hun direct leidinggevende.

Dit onderzoek door de keuze van de specifieke casus vooral relevant voor publieke organisaties, en voor publieke organisaties die dezelfde veranderontwikkelingen meemaken. Het centraliseren van de bedrijfsvoering in shared service centra werd al veel uitgevoerd in het bedrijfsleven, maar is ook in de overheid steeds meer in opkomst (Atos Consulting, 2006). Deze shared service centra worden opgericht voor schaalvoordelen, kennisdeling en klantgerichtheid en zijn aantrekkelijk voor publieke organisaties die nu moeten bezuinigen op hun interne organisatie (Atos Consulting, 2006). Echter het oprichten van shared service centra wekt vaak weerstand op en heeft vaak diepgaande sociaal-psychologische gevolgen, omdat het de structuur van een organisatie radicaal transformeert (Strikwerda, 2003:47). Aangezien dit onderzoek zich focust op de steun van het middenmanagement aan een shared service centrum, kunnen dus ook lessen voor andere publieke organisaties met dezelfde soort organisatieontwikkelingen worden getrokken.

Bovendien is het onderzoek specifiek relevant voor de gemeente Rotterdam. Momenteel bevindt de organisatieverandering zich in een transitiefase en het is voor de organisatie van belang om te peilen hoe het middenmanagement de organisatieverandering en het bijhorende veranderproces ervaart. Op deze manier kunnen er tijdens het veranderproces interventies worden gepleegd om indien nodig een ongewenste houding bij de middenmanagers weg te nemen of hen te helpen met de verandering. Zo kan de verandering door hen sneller worden geaccepteerd en kunnen zij beter bijdragen aan de nieuwe organisatiedoelstellingen. Hierdoor kan de transitiefase sneller worden doorlopen, en daarmee de negatieve impact die tijdens deze fase kan optreden, worden beperkt (McDeavitt, Wade, Smith & Worsowicz, 2012:143).

1.4. WIJZE VAN ONDERZOEK

Dit onderzoek is een deductief onderzoek en toetst verbanden tussen de percepties, commitment en steun van het middenmanagement. De data voor het onderzoek zijn verzameld tijdens de transitiefase van de centralisering van de bedrijfsvoering en nog vóór de formele structuurverandering van de bedrijfsvoeringsonderdelen, die op 1 juni 2012 plaatsvond. De data zijn verzameld via een online vragenlijst, observaties en interviews. Er is met acht middenmanagers gesproken en er zijn twee middenmanagementbijeenkomsten bezocht. Het totale middenmanagement van de bedrijfsvoeringsonderdelen binnen de gemeente Rotterdam bestaat uit 130 personen, waarvan 60 middenmanagers voldoende vragen van de vragenlijst hebben ingevuld. Met de kwantitatieve en kwalitatieve data zijn de percepties van het middenmanagement beschreven en met slechts de kwantitatieve data zijn met behulp van multi-pele regressieanalyses de opgestelde hypothesen getoetst.

1.5. LEESWIJZER

In het volgend hoofdstuk wordt de casus van dit onderzoek beschreven. Daarna wordt in het derde hoofdstuk het theoretisch kader van het onderzoek toegelicht en wordt er beschreven welke factoren het meest invloedrijk zijn op het commitment en steun van het middenmanagement aan de organisatieverandering. Het theoretisch kader mondt uit in een conceptueel model met bijhorende hypothesen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 beschreven op welke manier de theoretische concepten zijn geoperationaliseerd en zijn geanalyseerd. Hierna zullen in hoofdstuk 5 en 6 de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd, waarbij in hoofdstuk 5 de percepties over en de mate van commitment en steun van het middenmanagement aan de centralisering worden beschreven. In

hoofdstuk 6 worden de hypothesen van het onderzoek getoetst en bediscussieerd. Het onderzoek wordt afgesloten met hoofdstuk 7 waarin conclusies, aanbevelingen en een reflectie worden gepresenteerd.

HOOFDSTUK 2: CASUSOMSCHRIJVING - DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING BINNEN DE GEMEENTE ROTTERDAM

In dit hoofdstuk wordt de casus beschreven, zodat de lezer weet in welke context het onderzoek is verricht. De casus wordt beschreven aan de hand van het vier ballenmodel van de Witte et al. (2012). Het model stelt dat er vier vragen moeten worden gesteld om een organisatieverandering te ordenen. Deze vragen worden hier beantwoord om de lezer de centralisering van de bedrijfsvoering beter te laten begrijpen. De vragen hebben betrekking op de reden waarom een verandering plaatsvindt, wat er wordt veranderd, hoe het wordt veranderd en welke gevolgen deze verandering zal hebben voor de medewerkers en middenmanagers.

Het hoofdstuk beantwoordt deze vragen achtereenvolgend en sluit af met een deelconclusie.

2.1. WAAROM CENTRALISEREN?

Sinds 2005 streeft de gemeente Rotterdam, als reactie op de veranderende samenleving en de andere rol van de overheid, een andere manier van werken na. De interne organisatie moet zo ingericht worden dat verkokering tussen diensten wordt tegengegaan en dat samenwerking tussen diensten wordt bevorderd. Op deze manier zullen er geen (beleids)oplossingen per dienst, maar vanuit de hele organisatie worden bedacht. Ook is er sinds 2005 de ambitie om meer met normen en gestandaardiseerde processen te werken, zodat de interne organisatie professioneler wordt. Hierop nauw aansluitend is er de wens om een shared servicecentrum (ssc) op te richten. Een ssc is een organisatie die haar bedrijfsvoeringdiensten op een gestandaardiseerde wijze aan meerdere (interne) opdrachtgevers levert. De bedoeling is dat de gemeentelijke diensten zelf geen bedrijfsvoeringstaken hoeven uit te voeren, maar hiervoor het ssc kunnen inschakelen.

Bovenstaande ambities vormden de grondslag voor een forse reductie van het aantal gemeentelijke diensten tussen 2005 en 2011. Een reductie van 33 naar 17 diensten leunde op politieke heroverwegingen, waarbij gemeentelijke diensten werden verzelfstandigd of in elkaar overgingen (Gemeente Rotterdam, 30 maart 2012). Daarnaast werd de Rotterdamse Servicedienst opgericht. Deze gemeentelijke dienst is het bedrijfsvoeringcentrum die op gestandaardiseerde wijze dienstverlening levert aan de gemeentelijke diensten, deelgemeenten en het bestuur van Rotterdam. De Rotterdamse Servicedienst bestaat uit meerdere ssc's die elk een andere bedrijfsvoeringsfunctie vertegenwoordigen. De bedrijfsvoeringsfuncties die zijn vertegenwoordigd zijn Personeel & Organisatie, ICT, Juridische zaken, Financiën, Inkoop, Administratie, Communicatie en Huisvesting. Het aanbod van de Servicedienst is dus

breed en levert onder andere interim management, HR advies, assessments, interne opleidingen, communicatieadvies- en ondersteuning, ondersteuning bij financiële administratie, begeleiding bij inkoopprojecten en juridisch advies (Servicedienst, 2012).

Sinds 2005 zijn er dus flinke stappen genomen om intern meer een eenheid te worden en om werkprocessen te standaardiseren. Echter het ideaalbeeld van één gemeente met één bedrijfsvoeringdienst is nog niet bereikt. De standaardisatie van de dienstverlening door de Rotterdamse Servicedienst is beperkt en de gemeentelijke diensten zijn onvoldoende in staat om de afgestoten bedrijfsvoeringtaken aan de Rotterdamse Servicedienst los te laten. Hoewel er dus een Rotterdamse Servicedienst bestaat, heeft iedere gemeentelijke dienst toch zelf nog eigen bedrijfsvoeringafdelingen (Gemeente Rotterdam, Septemberbrief, 2011:5).

Het huidige college van B&W (2010-2014) wil de veranderrichtingen van 2005 doorzetten en zelfs versnellen. Deze wil om te versnellen komt voort uit de financiële krapte waarmee de gemeente te kampen heeft. Deze krapte is ontstaan door 'de recessie, de dalingen van eigen inkomsten, de al ingezette (en nog te verwachten) Rijksbezuinigingen en de druk op de uitgaven' (Gemeente Rotterdam, 30 septemberbrief, 2011). De gemeente wil een organisatie worden die duurzaam passend is bij haar opgaven, omdat veranderingen in de economie en het Rijksbeleid snel en veel impact op haar kunnen hebben. Haar streven is om een kleinere en flexibele organisatie te worden, waarbij ook de financiën op orde zijn (Gemeente Rotterdam, 30 septemberbrief, 2012). Om deze redenen heeft de gemeente besloten om de organisatieveranderingen te versnellen en deze te combineren met bezuinigingen.

De gemeente wil de organisatieveranderingen doorzetten en meer eenheid bereiken door alle gemeentelijke diensten te clusteren (van 17 diensten naar 5 clusters) en door alle bedrijfsvoeringtaken te centraliseren. Het wordt door haar als inefficiënt beschouwd wanneer elke gemeentelijke dienst zelf haar bedrijfsvoering doet en wanneer er slechts sprake is van beperkte standaardisatie van werkprocessen. Uiteindelijk wil de gemeente in 2015 gemeentebreed 2450 fte kleiner zijn geworden en wil zij 72 miljoen euro bezuinigen op de bedrijfsvoering. Dit wil zij onder andere bereiken door 20 procent van het personeel van elk bedrijfsvoeringonderdeel te reduceren.

Het college heeft besloten dat de clusters en de centralisering van de bedrijfsvoering per juni 2012 gereed moeten zijn. En dit betekent dat de twee omvangrijke organisatieveranderingen met elkaar parallel lopen. De casus van dit onderzoek is alleen gericht op de centralisering van de bedrijfsvoering. Wat de centralisering van de bedrijfsvoering precies inhoudt, wordt hieronder uitgelegd.

2.2. WAT VERANDERT ER DOOR DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING?

De centralisering van de bedrijfsvoering is een omvangrijke organisatieverandering. Het omvat de afstoting van bedrijfsvoeringstaken van gemeentelijke diensten, de omvorming van de Rotterdamse Servicedienst tot de Rotterdamse Serviceorganisatie, de afschaffing van interne facturering, het verder standaardiseren van werkprocessen en het flexibel inzetten van personeel. Dit zijn veel soorten veranderingen die teweeggebracht worden door de centralisering en zij zullen uitgebreider worden toegelicht.

Ten eerste is de centralisering van de bedrijfsvoering een **structuurverandering**. Alle afdelingen van personeel, inkoop, juridische zaken, organisatie, financiën, ICT, administratie, communicatie en huisvesting (PIJOFIACH-functies) van de nu nog afzonderlijke gemeentelijke diensten zullen worden overgeheveld naar de te ontwikkelen Rotterdamse Serviceorganisatie (RSO). Dit betekent dat de bestaande ssc's van de Rotterdamse Servicedienst, zoals ICT services, moeten doorontwikkelen en dat nieuwe ssc's moeten worden opgericht (Gemeente Rotterdam, 30 september 2012). De bestaande en nieuwe ssc's zullen samen opgaan in de nieuwe RSO. De RSO zal dan het enige organisatieonderdeel zijn die de bedrijfsvoering binnen de gemeente uitvoert.

Ten tweede is er door de centralisering sprake van een **verandering van (administratieve) werkprocessen**. De Servicedienst werkt als interne dienstverlener waarbij producten en diensten kunnen worden ingekocht door de gemeentelijke diensten. Dit gaat gepaard met uitgebreide facturering en gedetailleerde dienstverleningsovereenkomsten tussen de Servicedienst en de diensten. De Serviceorganisatie zal anders werken, omdat alle ondersteunende bedrijfsvoeringfuncties bij de RSO zullen zitten en niet meer bij de diensten. De RSO is dan niet meer een leverancier, maar een collega-organisatie die de bedrijfsvoering voor de hele gemeente uitvoert. Op deze manier wil de gemeente de financiering vereenvoudigen en de bureaucratie verminderen (Intranet Rotterdam, 18 juni 2012).

Bovendien werkt de Servicedienst centraal. Dit betekent dat medewerkers van de Servicedienst bij het krijgen van een opdracht deze binnen het eigen gebouw van de Servicedienst uitvoeren. Wanneer alle bedrijfsvoering is gecentraliseerd, kan de situatie ook ontstaan dat medewerkers van de Serviceorganisatie gedeconcentreerd zullen werken bij de opdrachtgever. Wanneer het te vormen cluster vraagt om een HR-dienst, kan het dus voorkomen dat de HR-medewerker op de locatie van het cluster zal werken, zodat diegene dichtbij het primaire proces zit (Intranet Rotterdam, 18 juni 2012). Tot

slot zal er nog meer standaardisatie van werkprocessen plaatsvinden en is het motto hierbij: Standaard, tenzij (Gemeente Rotterdam, 30 maart 2012).

Ten derde wordt er gestreefd naar een **cultuurverandering**. De bedoeling van de centralisering van de bedrijfsvoering is onder andere dat de interne organisatie flexibel wordt. Hierbij wordt verondersteld dat het mogelijk moet zijn om het personeel in te zetten waar zij het hardst nodig is. Werkte men binnen de bedrijfsvoeringsafdeling in eerste instantie alleen voor de eigen gemeentelijke dienst, zo zal men onder leiding van de RSO, daar waar nodig, voor elke dienst kunnen werken (Intranet Rotterdam, 15 november 2011). Deze verandering vraagt een omslag van de manier van denken van werknemers. Zij zijn geen werknemer van een gemeentelijke dienst, maar van de gemeente als geheel. Mensen zullen eraan moeten wennen dat zij flexibel ingezet kunnen worden en dus soms slechts tijdelijk zullen werken voor een bepaald cluster.

Ten vierde wordt ook de **technologie** en systemen veranderd bij sommige bedrijfsvoeringfuncties. Zo zou waarschijnlijk voor de het bedrijfsvoeringonderdeel Personeelsadministratie een nieuw systeem worden ingevoerd, waarbij meer gedigitaliseerd kan worden.

2.3. HOE WORDT DE BEDRIJFSVOERING GECENTRALISEERD?

Om de bedrijfsvoering te centraliseren heeft de Serviceorganisatie de opdracht om een reorganisatieplan plus formatieplan te maken. Voor elk bedrijfsvoeringonderdeel is er een kwartiermakergroep ingesteld met een kwartiermaker als leiding. Gezamenlijk zijn de kwartiermakers verantwoordelijk voor de voortgang van de centralisering en voor het maken van een plan over de inrichting van de Serviceorganisatie (Intranet Rotterdam, 10 januari 2012). In de plannen moet worden aangegeven welke producten en diensten zullen worden geleverd, hoe werkprocessen zullen worden geoptimaliseerd door standaardisatie, de benodigde personeelsformatie, de realisatie van personeelsreductie en tot slot hoe er zal worden omgegaan met de andere manier van werken en leidinggeven (Gemeente Rotterdam., 16 januari 2012:5). Wanneer de plannen klaar zijn, heeft de medezeggenschapsraad het recht om over deze te adviseren en heeft de concerndirectie (het Rotterdams topmanagement) de autoriteit de plannen goed te keuren.

Tijdens de strakke planning is er vanuit de kwartiermakergroepen ook focus op het betrekken van het middenmanagement. Allereerst communiceert de kwartiermakergroepen via het intranet van de gemeente. Er bestaan aparte internetpagina's per bedrijfsvoeringonderdeel, zodat het middenmanagement op de hoogte kan worden gesteld. Daarnaast is er binnen de organisatie de wens,

dat de formele communicatie vooral via de lijn gaat. Op deze manier zouden middenmanagers de informatie dus vooral van hun direct leidinggevende moeten krijgen. Bovendien communiceren topmanagers soms met hun middenmanagers en medewerkers via korte informatiebijeenkomsten, waarbij middenmanagers vragen kunnen stellen over de verandering.

Ten tweede laten de kwartiermakergruppen een bepaalde mate van participatie in de besluitvorming toe. Sommige middenmanagers hebben de mogelijkheid om aan de kwartiermakergruppen deel te nemen, en zijn dan ook hiertoe gevraagd.

Ten derde is er vanuit het overkoepelde kernteam van de kwartiermakergruppen het streven om een plan te ontwikkelen om de middenmanagers meer te faciliteren om hun rol tijdens de organisatieverandering te vervullen (Ibid., notitie, 2012). Er is de wens om het middenmanagement te ondersteunen bij haar rol in de veranderopgave, omdat van haar wordt verwacht dat zij de noodzaak van de verandering overbrengt aan de medewerkers, en deze onderstreept (Ibid., 2012). Vooralsnog worden er nog geen aan de verandering gerelateerde trainingen of workshops aangeboden. Er zijn slechts enkele middenmanagementbijeenkomsten georganiseerd. Deze hadden tot doel de middenmanagers meer bij de organisatieveranderingen te betrekken. Tijdens een dergelijke bijeenkomst is het de bedoeling dat managers ervaringen uit kunnen wisselen, elkaar kunnen inspireren en hun accu weer kunnen opladen (Ibid., 19 januari 2012:!). Ook biedt het de gelegenheid om gezamenlijk tot initiatieven te komen of om meningen te geven over het veranderproces. De middenmanagementbijeenkomsten dienen dus tegelijkertijd als platform om inbreng te kunnen leveren op het veranderproces. Bovendien is de bijeenkomst een manier om nogmaals de boodschap vanuit de top over te brengen en om informatie te verstrekken over zowel de clustervorming als de centralisering van de bedrijfsvoering (Ibid., 19 januari 2012:1).

2.4. WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING VOOR DE WERKNEMERS?

De centralisering heeft veel gevolgen voor de werknemers van de gemeente Rotterdam, zowel voor de medewerkers als voor de middenmanagers. Er wordt in deze studie soms gebruik gemaakt van de overkoepelende term 'werknemers'.

Werknemers werkzaam binnen de gemeentelijke diensten zullen te komen werken in het organisatieonderdeel waar hun functie wordt overgeheveld. Omdat sommige bedrijfsvoeringstaken als onlosmakelijk met het primaire proces zijn verbonden zal een kleine bedrijfsvoeringstaf bij het te

vormen cluster achterblijven (Intranet Rotterdam, 10 januari 2012). Voor medewerkers of middenmanagers met een dergelijke functie verandert er dan niets, behalve dan dat ze in een nieuw gevormde cluster werken.

De meeste werknemers van de diensten zullen naar de Rotterdamse Serviceorganisatie gaan. Dit kan voor hen tot drie verschillende gevolgen leiden. Ten eerste kunnen zij onder leiding van de RSO gedeconcentreerd werken op hun oude locatie bij hun cluster, ten tweede kunnen zij onder leiding van de RSO vanuit de RSO werken en ten derde kunnen zij vanuit de RSO binnen de gemeente flexibel worden ingezet (Ibid., 10 januari 2012).

Bovendien zullen de werknemers vanuit de diensten en de Servicedienst op de nieuwe gestandaardiseerde manier moeten werken en de veronderstelde cultuurverandering moeten ondergaan. Daarnaast zijn er bezuinigingen die elk bedrijfsvoeringonderdeel raken, zoals de personeelsreductie van twintig procent per bedrijfsvoeringonderdeel. Deze reductie vindt plaats na de transitie van de bedrijfsvoering naar de RSO en werknemers zullen pas na de overplaatsingen te horen krijgen welke functie en/of taken zij zullen krijgen en of die functie wel of geen krimpfunctie zal zijn (Gemeente Rotterdam, 16 januari 2012:5).

De bovengenoemde gevolgen hebben dus zowel impact op de medewerkers als op middenmanagers. Drie extra gevolgen van de verandering voor middenmanagers zijn, dat zij tijdens de verandering een proactieve rol moeten uitoefenen, door de introductie van het gedeconcentreerd werken waarschijnlijk op een andere manier moeten leidinggeven, en dat zij baanonzeker zijn.

Naast de rol om de dagelijkse uitvoering van de bedrijfsvoeringtaken aan te sturen, hebben middenmanagers tijdens de verandering de rol om het veranderproces te begeleiden. Zij krijgen de taak toebedeeld om dichtbij hun medewerkers te staan, hen te informeren en hen mee te nemen in de organisatieontwikkelingen (Ibid., 16 januari 2011).

Bovendien kunnen middenmanagers na de verandering in de situatie terecht komen, dat zij op een andere manier leiding moeten geven. Wanneer middenmanagers moeten werken vanuit de RSO, en de medewerkers gedeconcentreerd werkzaam zijn op locatie bij het cluster, dan zullen middenmanagers hun medewerkers op een andere wijze moeten aansturen. Er wordt verwacht dat als het middenmanagement op grotere een afstand van de werkvloer staat, zij minder inhoudelijk leidinggeeft en zij de medewerkers meer op resultaten beoordeelt en aanstuurt.

Daarnaast hebben managers ook te maken met de onzekerheid over welke functie zij zullen krijgen. Door de overheveling van alle bedrijfsvoeringsafdelingen zullen er meer middenmanagers zijn dan middenmanagementfuncties. Elke middenmanager zal dus moeten solliciteren op een nieuwe leidinggevende functie binnen de RSO (Ibid., 16 januari 2012).

2.5. DEELCONCLUSIE – CASUSOMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk zijn de redenen, doelen, aanpak en de gevolgen van de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam besproken.

De reden voor de centralisering van de bedrijfsvoering is, dat de gemeente Rotterdam de wens heeft om een kleinere flexibele organisatie te worden, waarbij er op een zo veel mogelijk gestandaardiseerde en efficiënte wijze gewerkt kan worden.

De doelen van de centralisering van de bedrijfsvoering zijn de veranderingen in de structuur, cultuur, werkprocessen en technologie. De belangrijkste veranderingen om voor nu te onthouden zijn: de afstoting van de bedrijfsvoeringtaken van de gemeente Rotterdam en daarmee de vorming van de Rotterdamse Serviceorganisatie, en de mogelijkheid tot gedeconcentreerd werken.

De aanpak gaat vooral via de kwartiermakergroepen die per bedrijfsvoeringfunctie zijn ingesteld. De leiders van deze groepen, de kwartiermakers, hebben de verantwoordelijkheid over de voortgang van het veranderproces en de plannen. De kwartiermakergroepen communiceren vooral via intranet en overige communicatie gaat via de lijn van de organisatie. Bovendien is er voor sommige middenmanagers de mogelijkheid om te participeren, want sommigen kunnen zelf ook deelnemen aan een kwartiermakergroep. Hoewel er wel plannen zijn om de middenmanagers te ondersteunen bij hun faciliterende rol tijdens het veranderproces, zijn er tot nu toe slechts drie middenmanagement-bijeenkomsten geweest.

De centralisering leidt overigens tot nieuwe werkwijzen voor het personeel en specifiek voor het middenmanagement tot een andere manier van leidinggeven. Middenmanagers zullen in de toekomst meer via gestandaardiseerde processen moeten werken en meer leiding moeten geven op resultaat.

Tevens leidt de centralisering ertoe, dat er minder middenmanagementfuncties in de bedrijfsvoering zullen zijn. Hierdoor is het voor middenmanagers niet zeker welke functie zij zullen krijgen na de centralisering.

Het hoofdstuk laat zien dat deze casus zeer geschikt is om het commitment aan de verandering van het middenmanagement te bestuderen. De centralisering zal een grote impact hebben op de werksituatie van het middenmanagement en van het middenmanagement wordt tijdens de organisatieverandering een proactieve rol verwacht. Het middenmanagement heeft hierdoor veel op haar bord gekregen. Zij moet naast haar gewone dienstverlening, de verandering ondersteunen en zich tegelijkertijd voorbereiden op nieuwe werkwijzen die door de centralisering van de bedrijfsvoering worden nagestreefd. Het is dan ook relevant om te onderzoeken welke percepties zij heeft over de centralisering van de bedrijfsvoering en om welke redenen zij de verandering steunt.

HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER

In een onderzoek wordt een probleem met assumpties en door een conceptuele bril bekeken. Dit hoofdstuk is bedoeld om de lezer hiervan op de hoogte te brengen en om toe te lichten hoe er naar verklaringen is gezocht voor de mate van steun van het middenmanagement aan de organisatieverandering.

De meeste onderzoeken van *change theorists* hebben een cognitieve oriëntatie op het gedrag van werknemers (Schein, 1980; Argyris, 1990 in Devos, Vanderheyden & Van den Broeck, 2002:6) en dit onderzoek sluit zich hierbij aan. Dit onderzoek gaat uit van de assumptie dat het gedrag van mensen op een cognitieve wijze tot stand komt. Op basis van eigen *percepties* (cognitie) zouden mensen een *intentie* vormen om een bepaald gedrag te uiten. Deze intentie tot gedrag zou een grote invloed hebben op het uiteindelijk *gedrag*. Deze assumptie is in overeenstemming met de rationale van verscheidene theorieën die gedragingen voorspellen en verklaren (cf. Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980, in Bouckenoghe, 2010:505), zoals de geplande gedragstheorie die eerder is gebruikt om steun aan de verandering van medewerkers of middenmanagers te verklaren (Metselaar, 1997:32; Jimmieson, Peach & White, 2008).

Aan de hand van deze rationale kan er gebruik worden gemaakt van het *three-component model of commitment to change* van Herscovitch en Meyer (2002) (Bouckenoghe, 2010:505). Dit model is relevant, omdat commitment aan de verandering de *intentie tot steun* aan een organisatieverandering inhoudt en daarmee een voorspeller is voor steun (Herold, 2007:943). Bovendien wordt commitment aan de verandering (vgl. Herscovitch & Meyer, 2002) boven andere gerelateerde concepten, zoals veranderbereidheid (vgl. Metselaar, 1997) verkozen, omdat commitment driedimensionaal kan worden onderzocht. Met een driedimensionaal concept wordt bedoeld dat een concept uit drie vormen bestaat en dit geldt ook voor commitment aan de verandering (Herscovitch & Meyer, 2002:475, zie voor nadere uitleg §3.3). Door het gebruik van het driedimensionale concept kunnen voorspellingen over de impact van commitment op steun naar dimensie worden gespecificeerd. Op deze manier kan op een zo goed mogelijke manier de relatie tussen commitment en steun worden onderzocht.

Commitment zou beïnvloed worden door overtuigingen of percepties die men heeft over de verandering (Armenakis, Berneth, Pitts & Walker, 2007:483; Herold, 2007). Percepties over de inhoud, het proces en de persoonlijke dimensie van de organisatieverandering (zoals in §1.2. beschreven) worden dan ook in dit onderzoek betrokken.

In het onderzoek wordt dus verondersteld dat percepties over zaken uit de proces-, inhoudelijke en persoonlijke dimensies van een organisatieverandering indirect invloed hebben op steun via commitment. Deze relatie wordt in het onderstaande figuur 3.1. weergegeven, waarbij commitment aan de verandering centraal staat. Hieronder wordt commitment aan de verandering uitgelegd, vervolgens de invloedsfactoren daarop en afsluitend de invloed van commitment op steun aan de verandering.

Figuur 3.1.: Rationale van het onderzoek



Alvorens deze centrale onderdelen te beschrijven wordt eerst uitgelegd wat een organisatieverandering (3.1.) en het middenmanagement inhoudt (3.2.).

3.1. WAT IS EEN ORGANISATIEVERANDERING?

Aangezien in dit onderzoek de steun van het middenmanagement aan een organisatieverandering wordt onderzocht, is het van belang het begrip organisatieverandering te omschrijven.

Een organisatieverandering kan de aanpassing zijn van de structuur, cultuur, werk- en administratieve processen of de technische systemen van een organisatie (De Witte, Jonker & Vink, 2012), die vaak als doel heeft om de organisatie efficiënter en effectiever te laten werken (Burke, 2002; Huber & Glick, 1995 in Kalyal, 2009:1). Een organisatieverandering kan op een geplande of een emergente manier verlopen. Veranderingen op een geplande manier worden door een autoriteit in de organisatie geïnitieerd. Vaak valt deze manier samen met het idee dat een verandering binnen een bepaalde tijd een bepaalde doelstelling moet zijn behaald. Wanneer een organisatie verandert zonder vastgesteld doel en wanneer een verandering de organisatie min of meer overkomt, dan wordt deze manier emergent genoemd (De Caluwe & Vermaak, 2001).

In de publieke organisaties komen vooral geplande organisaties voor, omdat in de publieke sector vaak meer sprake is van hiërarchie en verantwoordingsstructuren (Van Nistelrooij & Sminia, 2009:181).

Veranderingen in de organisatie moeten hierdoor goedgekeurd en gemonitord worden, zodat veranderingen moeilijk emergent plaatsvinden.

Omdat publieke organisatieveranderingen meestal gepland zijn en het in deze casus ook om een geplande verandering in een publieke organisatie gaat, wordt in dit onderzoek het begrip organisatieverandering afgebakend en als volgt gedefinieerd:

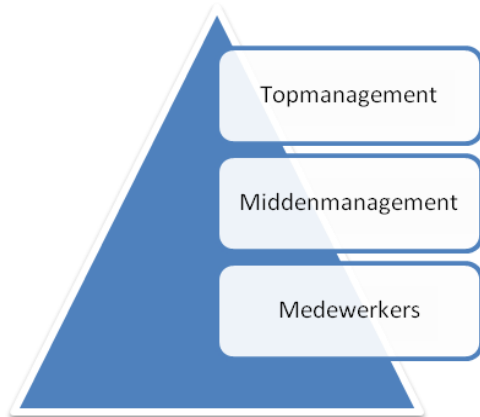
'een geplande aanpassing van de structuur, werk- en administratieve processen, technologie, en / of cultuur van de organisatie, geïnitieerd door het topmanagement van een organisatie, met als doel het verbeteren van het functioneren van de organisatie' (gebaseerd op Metselaar, 1997:13).

3.2. WAT IS HET MIDDENMANAGEMENT EN WELKE ROL HEEFT DEZE IN EEN ORGANISATIEVERANDERING?

Na de omschrijving van het begrip organisatieverandering wordt in deze paragraaf de focusgroep van het onderzoek belicht: het middenmanagement. Hierbij wordt uitgelegd wat er met de term middenmanagement bedoeld wordt en welke rol het middenmanagement tijdens een organisatieverandering heeft.

Binnen een organisatie kan men drie groepen werknemers onderscheiden: het topmanagement, het middenmanagement en de medewerkers (Vracking & Cozijnsen, 1990 in Metselaar, 1997:14), zie figuur 3.2.. Het topmanagement is de groep leidinggevendenden die direct onder de algemeen directeur functioneert. Zij houdt zich vooral bezig met de lange termijn koers van de organisatie en is verantwoordelijk voor de aansturing van de gehele organisatie (Hope, 2009:14). Het middenmanagement is de groep leidinggevendenden die één laag onder het topmanagement en één organisatielaag boven de werkvloer functioneert (Huy, 2003:71). Zij is verantwoordelijk voor de resultaten van het aan haar aangewezen organisatieonderdeel en stuurt de dagelijkse uitvoering aan (Hope, 2009:14). De groep medewerkers hebben geen leidinggevende functie en zijn direct betrokken bij de productie of dienstverlening.

Figuur 3.2.: Hiërarchie van de organisatie.



Gebaseerd op Vrakking & Cozijnsen, 1990 in Metselaar, 1997:14.

Deze beschrijving impliceert dat het middenmanagement de verbinder is van de organisatie, omdat zij zowel (verticale) verbindingen legt tussen het topmanagement en de medewerkers, als (horizontale) verbindingen legt met collega's van andere organisatieonderdelen ter coördinatie van haar dagelijkse werkzaamheden (Hope, 2009:15). Bovendien is een middenmanager een '*manager die leiding geeft, maar zelf ook leiding ontvangt*' (Stoker & De Korte, 2001:13). Op deze manier wordt er van twee kanten druk uitgeoefend op de middenmanager. Namelijk de druk op het behalen van resultaten van de eigen leidinggevende aan de ene kant, en de druk van het primaire proces en de wensen van de medewerkers aan de andere kant (Ibid., 2001:98).

Omdat de drie verschillende werknemersgroepen andere functies en verantwoordelijkheden hebben, hebben zij ook andere rollen tijdens een veranderproces. Dit heeft onder andere te maken met hoe organisatieveranderingen kunnen worden gekenmerkt. Organiseerveranderingen worden vaak door een groep of persoon met een hogere autoriteit geïnitieerd en moet door iemand anders worden uitgevoerd (Fidler & Johnson, 1984 in Metselaar, 1997:40). Hierdoor is het vaak het topmanagement dat over een organisatieverandering besluit en zijn het de medewerkers die verantwoordelijk zijn om op een nieuwe wijze hun werkzaamheden uit te voeren (Metselaar, 1997:14). De rol van het middenmanagement is door haar middenpositie in de organisatie complexer. Middenmanagers kunnen drie verschillende rollen aannemen (Miller, 1993 in Metselaar, 1997:40). Ten eerste kunnen zij degenen zijn die met hun autoriteit hebben besloten om een organisatieverandering binnen hun eigen organisatieonderdeel door te voeren (*decision-maker*), ten tweede kunnen zij degenen zijn die instructies van het topmanagement krijgen om de organisatieverandering door te voeren binnen hun eigen organisatieonderdeel

(*implementor*) en ten derde kunnen zij degenen zijn die door de verandering worden geraakt en op een nieuwe werkwijze moeten gaan werken (*implementee*).

De middenmanager kan één of meerdere rollen in het veranderproces hebben (Ibid., 1997:40). Zo kan ook de situatie voorkomen dat een middenmanager zowel een organisatieverandering moet uitvoeren alsmede zelf door de verandering wordt geraakt. Wanneer dit gebeurt, kan volgens Miller het *implementor-implementee* dilemma ontstaan. Hierbij moet een middenmanager de keuze maken tussen de organisatie- en de eigen belangen (Ibid., 1997:42). Hoewel een middenmanager in de positie kan komen om de steun aan de verandering af te wegen, wordt er door het topmanagement toch verwacht dat het middenmanagement de organisatieverandering uitvoert.

Wanneer het topmanagement tot een organisatieverandering heeft besloten, is het nodig dat het middenmanagement de intentie heeft om de verandering te steunen. Zij is de verbinder van de organisatie en moet de nieuwe visie aan haar medewerkers overbrengen. Bovendien heeft de middenmanager, zoals vermeld in §1.1., een voorbeeldrol. In de volgende paragraaf wordt met behulp van het three-component commitmentmodel van Herscovitch&Meyer (2002) uitgelegd waaruit de intentie van middenmanagers kan bestaan.

3.3. WAT HOUDT COMMITMENT AAN DE ORGANISATIEVERANDERING IN?

Commitment heeft iemand wanneer diegene zichzelf bindt om het noodzakelijke te doen om de gestelde doelen of –taken te realiseren (Van Vuuren et al., 2008:143). In de context van een organisatieverandering betekent commitment de binding van iemand aan een organisatieverandering om het noodzakelijke te doen om deze te realiseren.

Het is belangrijk om te vertellen dat het bij commitment om iets persoonlijks gaat. Immers commitment betekent vanuit het Engels vertaald verbondenheid en een verbinding voelen met de organisatieverandering kan niet door een verandermanager worden bewerkstelligd (Mars, 2006:8). Commitment is het resultaat van een persoonlijke afweging van degene die geacht wordt te veranderen. *‘Zelfs in de meest dichtgetimmerde verandering zullen mensen zich bewust afvragen: ‘Ga ik mee, geef ik de verandering een kans, doe ik alsof er niets aan de hand is, verzet ik me er tegen, of ga ik weg’* (Mars, 2006:8). Wanneer een middenmanager ervoor kiest om met de verandering mee te gaan en dus zich hieraan wil committeren, dan heeft de middenmanager de intentie om met de verandering mee te werken en zich aan te passen aan de verandering (Herold et al., 2011:943). Commitment aan de verandering kan naast intentie ook wel als het hart voor de veranderende zaak of motivatie voor de

verandering worden genoemd (Mars, 2006:6). Hoewel commitment de intentie of motivatie om een verandering te steunen inhoudt, hoeft het overigens niet zo te zijn dat mensen de verandering met enthousiasme omarmen. Mensen kunnen zich ook committeren aan een verandering wanneer zij de verandering niet leuk vinden of wanneer het niet in hun belang is (Mars, 2006:6; Herscovitch & Meyer, 2002). Dit wordt duidelijk met het drie componenten-model van Herscovitch en Meyer (2002) dat in dit onderzoek wordt gehanteerd. Herscovitch en Meyer definiëren commitment aan de verandering als:

'A force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative' (2002:475)

Zij menen dat commitment aan de verandering uit de volgende drie dimensies bestaat:

1. **affectieve commitment aan de verandering:** deze dimensie houdt in dat men de organisatieverandering wil steunen en wil laten slagen, omdat men zelf gelooft in de voordelen en noodzakelijkheid van de verandering. Middenmanagers hebben affectieve commitment als ze zelf een innerlijke drijfveer hebben voor het slagen van de verandering en deze dimensie komt dan ook het dichtst bij de vorm van intrinsieke motivatie.
2. **calculerende commitment aan de verandering**¹: deze dimensie houdt in dat men de verandering wil steunen, omdat er te veel op het spel staat om de verandering te weerstaan. Middenmanagers hebben vooral calculerende commitment wanneer zij in iets geïnvesteerd hebben dat verloren kan gaan wanneer zij de verandering niet steunen. Een voorbeeld hiervan is dat een middenmanager veel tijd heeft besteed aan een project dat hij of zij wil uitvoeren en vreest dat dit op het spel staat wanneer hij of zij niet meewerkt aan de verandering. Daarnaast kan een middenmanager ook een mate van calculerende commitment hebben wanneer hij of zij geen andere keus meent te hebben. Zo kan een middenmanager bijvoorbeeld de verandering steunen, omdat hij of zij vreest zijn of haar baan te verliezen als hij of zij niet voldoet aan de verwachtingen.
3. **normatieve commitment aan de verandering:** deze dimensie houdt in dat je een plichtsgevoel hebt om de verandering te steunen. Dit plichtsgevoel kan volgens Herscovitch en Meyer op drie manieren ontwikkelen. Ten eerste kan iemand in de organisatie zijn gesocialiseerd en de normen van de organisatie hebben geïnternaliseerd. Door de internalisering ziet een middenmanager de

¹ In het oorspronkelijk model van Herscovitch en Meyer (2002) wordt deze dimensie continuïteitscommitment genoemd, maar wordt in andere onderzoeken ook wel calculerend commitment genoemd vanwege het berekenende karakter ervan (Meyer & Allen in Derks, Bakker & Speet, 2008:28). In dit onderzoek wordt de term calculerende commitment gebruikt.

organisatiedoelen als zijn of haar eigen persoonlijke doelen en wil daarom meewerken aan de belangen van de organisatie. Ten tweede kan het normatieve commitment ontwikkelen uit wederkerig gedrag. Een middenmanager kan normatief commitment hebben wanneer hij of zij beloningen heeft gehad, waardoor hij of zij het gevoel heeft verplicht te zijn iets voor de organisatie terug te moeten doen. Dit ligt dichtbij de principes van de acceptatie van het psychologisch contract, wat de onbesproken verwachtingen tussen de werknemers en de organisatie inhoudt. Ten derde kan normatieve commitment ontwikkelen wanneer middenmanagers het gevoel hebben dat de organisatie van haar steun verwacht en dat de organisatie in ruil voor steun iets terug wil doen (Herscovitch & Meyer, 2001). Deze drie redenen leiden alle tot een plichtsgevoel, wat normatieve commitment inhoudt.

Met andere woorden: mensen kunnen zich gebonden voelen om de organisatieverandering te steunen, omdat ze willen (affectief), moeten (calculerend) of zich verplicht voelen (normatief) (Herscovitch & Meyer, 2001).

Het is in dit onderzoek interessant om te onderzoeken waar het commitment van middenmanagers uit bestaat om de organisatieverandering te steunen. Middenmanagers hebben tijdens een organisatieverandering de taak om de nieuwe visie van het topmanagement over de organisatie tot uitvoer te brengen, maar worden hierdoor tegelijkertijd geraakt (*implementor-implementee dilemma*). Ook voor middenmanagers geldt dat zij eerst een persoonlijke afweging maken op basis van hun eigen percepties, voordat zij de intentie hebben om de verandering te steunen (Overton & MacVicar, 2008:61). De vraag in dit onderzoek is welke percepties invloed hebben op de vorming van commitment van middenmanagers. Deze vraag wordt in de volgende paragraaf behandeld.

3.4. WELKE FACTOREN UIT DE INHOUDS-, PROCES-, EN PERSOONLIJKE DIMENSIES HEBBEN INVLOED OP COMMITMENT AAN DE VERANDERING?

Zoals in de inleiding van het theoretisch kader is beschreven kunnen de belangrijkste invloedsfactoren afkomstig zijn uit de proces-, inhoudelijke en persoonlijke dimensies van een organisatieverandering. Deze dimensies bestaan uit meerdere factoren en per dimensie wordt toegelicht welke factoren de belangrijkste zijn voor de mate van commitment aan de verandering. In dit onderzoek zullen dan de percepties over deze belangrijkste zaken worden onderzocht.

Eerst zullen de meest relevante factoren van de inhoudelijke dimensie worden beschreven, vervolgens die van de persoonlijke dimensie en van de procesdimensie.

3.4.1. INHOUDELIJKE DIMENSIE

De inhoudelijke dimensie is de eerste dimensie die invloed kan hebben op het commitment aan de verandering. Factoren uit de inhoudelijke dimensie betreffen de kenmerken van de organisatieverandering die geïmplementeerd wordt, zoals de veranderdoelen of de impact die de verandering heeft op de werksituatie (Walker et al., 2007, Holt et al., 2007, Herold & Fedor, 2008, Fugate, Prussia & Kinicki, 2010). Omdat de onderzochte organisatieverandering nog in de transitiefase is, wordt er in plaats van de percepties over de impact van de verandering gekeken naar de *verwachte* impact.

Het is belangrijk om de verwachtingen van middenmanagers over de gevolgen van een organisatieverandering in het onderzoek te betrekken. Een verwacht voordeel of nadeel van de organisatieverandering kan een logische en gevoelige reden zijn voor een werknemer om een bepaalde organisatieverandering te steunen of tegen te werken (Oreg et al., 2011:493). In eerdere onderzoeken naar reacties van werknemers op organisatieveranderingen wordt vaak de invloed van verwachte voordelen óf de verwachte nadelen onderzocht (Oreg, 2011:493-494). In dit onderzoek wordt gekeken of de verwachte nadelen van invloed zijn op commitment aan de verandering en in het specifiek wordt er gekeken of het middenmanagement de inhoud van de organisatieverandering bedreigend vindt. De reden hiervoor is de inhoud van de specifieke casus die wordt onderzocht. De casus betreft de centralisering van de bedrijfsvoering en daarmee de oprichting van een “shared service centrum”. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat juist bij dit soort organisatieveranderingen veel weerstand van werknemers ontstaat, omdat de verandering niet alleen de structuur, maar ook de posities en de bestaande (sociale) relaties sterk verandert (Strikwerda:2004). Er kan worden verwacht dat ook het middenmanagement in deze casus op nadelen van de verandering rekent en de verandering bedreigend vindt voor haar positie of relaties. Voor dit onderzoek is het dus relevant om de invloed van de gepercipieerde bedreigende inhoud van de organisatieverandering op commitment aan de verandering te onderzoeken, waarbij gepercipieerde bedreigende inhoud wordt gedefinieerd volgens de operationalisering van Fugate (2010:891; 2010:899):

“Concerns over potential future losses (Lazarus & Folkman,1984) and therefore employees’ forward-looking concerns about their work situation (job stability, relationships with supervisors and coworkers, desirability of one’s job, personal job opportunities at current employer, pay and benefits, and general working conditions)”.

Uit eerdere empirische bevindingen blijkt dat wanneer mensen de verandering als algemeen bedreigend beschouwen dit een negatieve invloed heeft op hun steun. Zo zou er een positief verband bestaan tussen de verandering die als bedreigend wordt gezien en de intentie tot ontslag en absentisme (Fugate, 2010:907). Bovendien zijn er onderzoeken waarin bevonden is dat middenmanagers de verandering proberen tegen te houden, wanneer hun positie of baan zekerheid wordt bedreigd (Wissema et al., 1991 in Zomer & Natris, 2009:89; Van Gils, 2003:28).

In dit onderzoek wordt in overeenstemming met de onderzoeksbevindingen van Kalyal (2009:105) voorondersteld dat er een negatief verband is tussen een gepercipieerde bedreigende inhoud van de verandering en normatief en affectieve commitment. Affectieve commitment is de meest intrinsieke vorm van motivatie en staat voor de wil om te veranderen. Echter wanneer de verandering bedreigend is voor onder andere de algemene werkomstandigheden, dan zou dit tot minder affectieve commitment leiden, omdat de middenmanager de verandering dan als minder positief beschouwt (Kalyal, 2009:27). Daarnaast ontwikkelt normatieve commitment zich vooral door loyaliteitsgevoel en het plichtsgevoel om iets terug te doen. Maar wanneer men het gevoel heeft dat de baan zekerheid of andere belangen worden bedreigd, dan voelt men zich niet meer tegenover de organisatie verplicht zich extra in te zetten (Kalyal, 2009:27).

Een tegenovergesteld verband kan worden verwacht met calculerende commitment aan de verandering. Uit eerdere onderzoeksbevindingen blijkt het effect van baanonzekerheid op calculerende commitment positief te zijn (Kalyal, 2009:105). Hoewel gepercipieerde bedreigende inhoud van de verandering in dit onderzoek als meer omvattend wordt gezien, zoals de bedreiging voor algemene werkomstandigheden of sociale relaties, brengt gepercipieerde bedreiging ook onzekerheid mee. Het is immers een verwachting van iets nadeligs waarvan het niet zeker is of die uitkomt. In dit onderzoek wordt dan ook in overeenstemming met eerdere onderzoeksbevindingen een negatieve invloed van gepercipieerde bedreigende inhoud op calculerende commitment aan de verandering verwacht.

H1: De overtuiging dat de verandering bedreigend is voor de werksituatie heeft een negatieve invloed op (a) affectief en (b) normatieve commitment en (c) een positieve invloed op calculerende commitment.

3.4.2. PERSOONLIJKE DIMENSIE

Volgens de verandermanagementliteratuur zijn ook factoren uit de persoonlijke dimensie, zoals persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden, van invloed op de motivatie om een organisatieverandering te steunen (Holt, Armenakis, Harris et al., 2007:313). Via een uitgebreid onderzoek hebben Holt, Armenakis, Feild, et al. geïndiceerd dat de belangrijkste factor, afkomstig uit de persoonlijke dimensie, *change-related self-efficacy* is (2007:252). Deze factor wordt dan ook in dit onderzoek betrokken.

Change-related self-efficacy is: '*the extent to which one feels that he or she has or does not have the skills and is or is not able to execute the tasks and activities that are associated with the implementation of the prospective change*' (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007:238). Met andere woorden change-related self-efficacy staat voor het geloof in het kunnen uitvoeren van de verandering.

Het geloof in het kunnen uitvoeren van de verandering is van belang, omdat het geloof in het eigen kunnen bepaalt of mensen een bepaalde activiteit oppakken, de hoeveelheid inspanning die zij bereid zijn te leveren en in hoeverre zij volharden bij tegenslagen (Bakens, 1998:87). Wanneer mensen het gevoel hebben bepaalde activiteiten niet goed uit te kunnen voeren, dan zouden zij ook minder motivatie hebben om inspanningen daartoe te leveren (Bandura, 1982 in Herold, 2007:943). Het is dus van belang dat het middenmanagement gelooft in haar vaardigheden om de verandering uit te voeren, zodat zij meer bereid is om zich voor de verandering in te spannen en om te volharden wanneer het moeilijk is, oftewel om commitment aan de verandering te hebben.

De taken en activiteiten die van het middenmanagement worden verwacht zijn afhankelijk van de specifieke verandering. Elk doel van een organisatieverandering kan immers om andere inspanningen vragen en een andere werksituatie in de toekomst beogen. Bovendien kan een middenmanager de rol van een implementee en/of die van een implementor tijdens de organisatieverandering op zich nemen (zie §2.1.2.). In deze casus voeren de middenmanagers beide rollen uit en hierdoor zal er naar de invloed van het geloof in het kunnen uitvoeren van beide rollen op de commitment worden gekeken.

Als *implementee* wordt de middenmanager door de organisatieverandering geraakt en moet hij of zij de huidige werkpraktijken afleren en nieuwe aanleren. Hierbij is het voor de commitment aan de verandering van belang, dat een middenmanager ervan overtuigd is dat hij of zij in de nieuwe *toekomstige* situatie kan werken. De term die soms wordt gebruikt om hiernaar te refereren is *het geloof in toekomstig eigen kunnen*.

Als *implementor* heeft de middenmanager de taak om de verandering door te voeren. Hierbij is het voor het commitment van belang, dat een middenmanager het gevoel heeft effectief leiding te kunnen geven aan de verandering. Activiteiten die volgens veranderkundigen tot '*change leadership*' behoren zijn: het informeren van de medewerkers over de visie en de voortgang van de verandering, het betrekken van de medewerkers bij de verandering, het steunen van de medewerkers wanneer zij (emotionele) steun nodig hebben als gevolg van de verandering, en tot slot het overtuigen van de medewerkers om de verandering te steunen (Balogun, 2003, Huy, 2001; Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008; Liu, 2010). Het is belangrijk dat het middenmanagement gelooft deze praktijken uit te kunnen voeren, omdat deze activiteiten het commitment van medewerkers zou verhogen. Dit is op haar beurt van belang, omdat middenmanagers degenen zijn die de nieuwe werkwijzen moeten toepassen (zie §2.2.). De term die soms wordt gebruikt om naar het geloof effectief leiding te kunnen geven aan de verandering te refereren is '*change leadership efficacy*'.

De beide vormen van aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen (*het geloof in toekomstig eigen kunnen* en *change leadership efficacy*), blijken uit eerdere empirische bevindingen van invloed te zijn op het commitment van werknemers of managers (Metselaar, 1997:47; Herold, 2007; Caldwell, 2009). Zo blijkt uit eerder onderzoek van Metselaar (1997) dat het geloof in het kunnen uitvoeren van verwachte managementpraktijken *tijdens* de organisatieverandering, zoals het kunnen motiveren van medewerkers en het verminderen van weerstand tegen de verandering, van invloed is op veranderbereidheid van middenmanagers. En bovendien blijkt uit het onderzoek van Paglis en Green (2002:215), dat het geloof in het eigen leiderschap een positief verband heeft met de motivatie om leiding te geven aan de verandering, en dus de verandering te steunen.

Het geloof in het kunnen uitvoeren van de activiteiten die *na* de verandering worden vereist, is vaker onderzocht. In deze onderzoeken werd bevonden dat het geloof in het kunnen functioneren na de verandering een positief effect heeft op veranderbereidheid (Caldwell, Roby-Williams, Rush, Ricke-Kiely, 2009:1418) of met commitment aan de verandering (Herold, Fedor & Caldwell, 2007:947).

In dit onderzoek worden de relaties tussen "aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen" en de drie verschillende dimensies van commitment aan de verandering gespecificeerd. Hoewel er vooralsnog geen onderzoek is gedaan naar geloof in eigen kunnen en het driedimensionale concept van commitment aan de verandering, kunnen er wel hypothesen worden afgeleid van eerdere onderzoeksbevindingen over de relatie tussen geloof in eigen kunnen en commitment aan de organisatie. Dit is mogelijk, omdat commitment aan de organisatie uit de drie zelfde vormen als

commitment aan de verandering bestaat (Herscovitch & Meyer, 2002:475) en de kernbetekenis van commitment hetzelfde is voor commitment aan de organisatie en commitment aan de organisatieverandering (Ibid.). Voor zowel commitment aan de verandering als commitment aan de organisatie, betekent commitment in beide gevallen: *“a force [mind set] that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets”* (Herscovitch & Meyer, 2002:475). Targets kunnen in dit geval worden ingevuld met de *organisatie* of met de *organisatieverandering*. Bovendien staan de twee soorten commitment dichtbij elkaar, want er kan worden beargumenteerd dat acties die verband houden met de organisatieverandering zowel relevant is voor het ‘target’ organisatieverandering als voor het ‘target’ organisatie. Om meer inzicht te kunnen verkrijgen op het effect van geloof in eigen kunnen op de verschillende vormen van commitment aan de verandering kan dus worden gekeken naar vooronderstellingen die voor commitment aan de organisatie gelden.

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat het geloof in eigen kunnen van positieve invloed is op affectieve en normatieve commitment aan de organisatie en van negatieve invloed op calculerende commitment aan de organisatie (Van Vuuren, De Jong, & Seydel, 2008; Jha, 2011:273). In dit onderzoek worden dezelfde relaties tussen geloof in eigen kunnen en commitment aan de verandering verwacht.

De vooronderstelling voor de positieve relatie van geloof in eigen kunnen en affectieve commitment aan de organisatie is als volgt: *As affective commitment comes close to intrinsic motivation (cf. Meyer et al., 1998), we expect that efficacy expectations, like values and other beliefs, can commit people affectively. When goals are perceived as attainable, an attachment to a mission can emerge* (Bandura, 2002 in Van Vuuren et al., 2008:144-145). Dit kan ook worden toegepast op commitment aan de verandering: wanneer doelen van de organisatieverandering als persoonlijk haalbaar worden gezien, willen middenmanagers zich affectief committeren aan de organisatieverandering.

Normatieve commitment aan zowel de organisatieverandering als aan de organisatie, ontstaat wanneer er sprake is van wederkerigheid tussen de organisatie en de werknemers. Mensen zullen zich extra inzetten als ze zijn beloond door de organisatie of wanneer zij denken voor hun inzet extra te worden beloond. Omdat organisaties werknemers zullen belonen die zelfverzekerd overkomen of succesvolle prestaties leveren, zullen middenmanagers die geloven capabel te zijn om bij te dragen aan de organisatiedoelen zich extra in willen zetten (Rousseau, 1995 in Jha, 2011:269). Deze organisatiedoelen kunnen ook gespecificeerd worden naar veranderdoelen, waardoor middenmanagers die geloven bij te kunnen dragen aan de organisatieverandering zich extra willen inzetten.

Aan de andere kant is er een negatieve relatie tussen geloof in eigen kunnen en calculerende commitment aan de organisatie. Het argument hiervoor is dat als mensen zelfverzekerd zijn, zij ook het gevoel hebben in andere organisaties te kunnen werken. Zij voelen zich dan niet gedwongen om in de huidige organisatie te blijven (Van Vuuren et al., 2008:145; Jha, 2011:269). Dezelfde redenering kan worden toegepast voor commitment aan de verandering. Wanneer middenmanagers zelfverzekerd zijn om in nieuwe situaties of met nieuwe taken te kunnen werken, zouden zij ook kunnen denken dat er zij ergens anders kunnen werken. Zij zullen dan niet bang zijn dat hun baan op spel staat, omdat zij ook andere alternatieven menen te hebben. Omdat calculerende commitment zich ontwikkelt wanneer men geen andere keuze meent te hebben, wordt er een negatieve relatie met “aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen” verwacht.

H2: Change leadership efficacy heeft een positieve invloed op (a) affectief en (b) normatieve commitment en (c) een negatieve invloed op calculerende commitment.

H3: Geloof in toekomstig eigen kunnen heeft een positieve invloed op (a) affectief en (b) normatieve commitment en (c) een negatieve invloed op calculerende commitment.

3.4.3. PROCESDIMENSIE

De procesdimensie betreft het verloop van een organisatieverandering en de acties die worden genomen door *change agents* tijdens de introductie en uitvoering van de organisatieverandering (Walker et al., 2007:762). Een change agent is degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de verandering. Dit kan het topmanagement, andere leidinggevenden of een speciaal ingestelde projectgroep zijn. Zij beslissen hoe de verandering wordt uitgevoerd en kunnen hierdoor invloed hebben op de commitment van de werknemers aan de verandering. Volgens Oreg et al. (2011) zijn de meest onderzochte factoren van de procesdimensie de percepties van werknemers over de participatie en communicatie tijdens het veranderproces. Er is consensus dat het voldoende betrekken en ondersteunen van het personeel tijdens het veranderproces een van de belangrijkste succesfactoren is voor het slagen van een organisatieverandering in de publieke sector (Chawla & Kelloway, 2003:486; Soltani, Lai & Mahmoudi, 2007:167; Oreg, 2011).

In dit onderzoek wordt dan ook specifiek de impact van de percepties van het middenmanagement over de kwaliteit van de communicatie, de waardering voor inbreng vanuit de organisatie en

organisatieondersteuning op het commitment aan de verandering van het middenmanagement onderzocht.

3.4.3.1. KWALITEIT VAN DE COMMUNICATIE

Communicatie is een containerbegrip en het is van belang om deze eerst te definiëren. In dit onderzoek wordt met de term communicatie gerefereerd naar de formele verandercommunicatie, waarbij informatie over de organisatieverandering vanuit de *change agents* naar het middenmanagement verzonden wordt .

Het is belangrijk dat er voldoende met het middenmanagement wordt gecommuniceerd. Zij kan zich afvragen waarom en wanneer een verandering plaatsvindt en welke gevolgen deze voor haar kunnen hebben (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005:319). Volgens Elving en Bennebroek Gravenhorst is dan ook vooral informatie over de doelen, inhoud en planning van de verandering belangrijk (2005:319). Echter niet alleen de informatie is belangrijk, maar ook de helderheid, tijdigheid en bruikbaarheid (Lewis, 2006:31; Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007:202). In dit onderzoek wordt de communicatie dan ook als kwalitatief goed beschouwd, wanneer de informatie over redenen, voortgang en gevolgen van de organisatieverandering wordt gepercipieerd als helder, tijdig en bruikbaar .

Uit eerdere onderzoeksbevindingen is gebleken dat de tijdigheid en juistheid van communicatie vitaal is voor het slagen van een organisatieverandering (Kalyal, 2009:37) en is ineffectieve verandercommunicatie in de publieke sector eerder in verband gebracht met een vermindering van het moraal, arbeidsmotivatie, loyaliteit en gepercipieerde baanzekerheid van het personeel (Worral et al., 1998 in Kalyal, 2009:38-39). Bovendien is de mate van de kwaliteit van de communicatie eerder in verband gebracht met veranderbereidheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005:324; Armenakis et al., 1993 in Van Dam, 2008:317), commitment aan de verandering (Kalyal, 2009:93; Kotter, 1996 in *ibid.*, 37) en weerstand aan de verandering (Smelzer & Zener, 1992 in Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005:317; Stanley et al., 2005 in Van Dam, 2008:317).

Communicatie zou dus belangrijk zijn voor de vorming van commitment aan de verandering. Het is belangrijk dat een middenmanager juiste en heldere informatie krijgt, zodat de middenmanager de urgentie en voordelen van een organisatieverandering kan begrijpen. Wanneer een middenmanager de organisatieverandering belangrijk vindt, dan zou hij of zij ook eerder uit eigen wil de verandering willen steunen. Er wordt in dit onderzoek dan ook verondersteld dat er een positieve relatie is tussen de

kwaliteit van communicatie en affectieve commitment (Kalyal, 2009:38; Elving & Bennebroek, 2005:319; Rafferty & Simon, 2010:1329).

Ook wordt in dit onderzoek verondersteld dat gepercipieerde effectieve communicatie een positieve invloed heeft op normatieve commitment. Normatieve commitment ontwikkelt zich door plichtsbesef en dit kan gestimuleerd worden wanneer de middenmanager begrijpt waarom de verandering positief is voor de organisatie en hierdoor de veranderdoelen internaliseert (Herscovitch, 1999 in Kalyal, 2009:38).

De relatie tussen effectieve communicatie en calculerende commitment wordt anders verwacht. Zo blijkt uit eerder onderzoeksbevindingen dat effectieve communicatie leidt tot minder calculerende commitment en een gebrek hieraan tot meer calculerende commitment (Kalyal, 2009). De vooronderstelling kan als volgt worden uitgelegd: wanneer er een gebrek aan goede communicatie is, worden de voordelen en de noodzaak van de verandering voor een middenmanager niet voldoende duidelijk gemaakt. Hierdoor kunnen middenmanagers de organisatieverandering en de gevolgen ervan niet voldoende begrijpen en zullen zij een gebrek van persoonlijke controle ervaren (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan:514). Wanneer middenmanagers geen controle over de organisatieverandering ervaren en tegelijkertijd de opdracht krijgen om de organisatieverandering uit te voeren, kan dit ertoe leiden dat middenmanagers het gevoel hebben gevangen te zijn in een werksituatie zonder alternatieven (Kalyal & Sha, 2008:7). Zij zullen zich dan gedwongen voelen om de verandering te steunen, omdat zij menen dat er geen andere keuze is. Omdat calculerende commitment zich ontwikkelt wanneer werknemers het gevoel hebben gevangen te zijn in hun baan en geen alternatieven hebben, kan een positief effect van slechte kwaliteit van communicatie op continuïteitscommitment worden verwacht (Herscovitch, 1991 in Kalyal, 2009).

H4: De gepercipieerde kwaliteit van de communicatie heeft een positieve invloed op affectief en normatieve commitment en een negatieve invloed op calculerende commitment.

3.4.3.2. PARTICIPATIE

In de verandermanagementliteratuur wordt participatie unaniem als kritieke factor voor het succes van een veranderingsinitiatief gezien (Chawla & Kelloway, 2003:486). Participatie kan in verschillende vormen voorkomen en de change agents zijn meestal degenen die de mate van participatie tijdens het veranderproces bepalen. In dit onderzoek wordt participatie ingedeeld in twee vormen, namelijk 1. of werknemers meebeslissen over de organisatieverandering via een deelname aan een projectgroep en 2.

of werknemers de mogelijkheid hebben om inbreng te geven (Lewis, 2006:31). Hoewel het deelnemen aan een projectgroep geen overtuiging is, wordt dit toch als achtergrondvariabele meegenomen. Het zou een beperking van het onderzoek zijn om dit niet mee te nemen als achtergrondvariabele, omdat participatie aan de besluitvorming van invloed kan zijn op gedragsreacties van werknemers (Lewis, 2006:28).

Participatie in een projectgroep is belangrijk tijdens het veranderproces, omdat participanten de redenen en de besluiten van de organisatieverandering beter begrijpen, zich aan de genomen besluiten verbinden en het gevoel hebben controle te hebben over de verandering (Lewis, 2006:28; Armenakis et al., 1993 in van Dam et al., 2008:317).

Daarnaast is het belangrijk dat middenmanagers de overtuiging hebben dat hun inbreng over de organisatieverandering wordt gewaardeerd. De inbreng kan het leveren van ideeën, meningen, suggesties, evaluaties of reacties over de verandering zijn (Lewis, 2006:28). Wanneer werknemers voldoende worden aangemoedigd om deel te nemen aan het veranderproces en zij het gevoel hebben dat hun input wordt meegenomen dan wel wordt gewaardeerd, zou het ertoe leiden dat werknemers minder weerzin hebben tegen de verandering, meer commitment hebben en moeilijke beslissingen beter accepteren (Chawla & Kelloway., 2003:486-487).

Uit eerdere bevindingen is gebleken dat participatie in de vorm van meebeslissen en inbreng kunnen geven aan de organisatieverandering van positieve invloed is op affectieve en normatieve commitment (Waheedi, 2005:102). Middenmanagers zouden door participatie zich affectief commiteren aan de organisatieverandering, omdat zij door participatie beter de voordelen van de verandering kunnen inzien. Daarnaast zou participatie kunnen leiden tot meer normatieve commitment. Wanneer een middenmanager in tegenstelling tot anderen mee mag beslissen of inbreng kan geven dan wordt aan zijn of haar belangen voldaan en kan hij of zij zich gewaardeerd voelen door de organisatie. Als reactie kan een middenmanager zich verplicht voelen om wederkerig gedrag te vertonen en dus zich in te zetten voor de organisatieverandering.

Bovendien blijkt uit eerder onderzoek dat participatie een negatieve samenhang heeft met calculerende commitment (Waheedi, 2005:78). Dit onderzoek veronderstelt dan ook dat participatie een negatieve relatie heeft met calculerende commitment. Wanneer middenmanagers geen inspraak hebben in de verandering, dan kunnen zij het gevoel hebben geen controle te hebben over de verandering en het gevoel hebben gevangen te zijn in hun eigen baan (Rotter, 1966 in Metselaar, 1997:24). Zoals eerder

beschreven levert het gevoel gevangen te zijn in je baan tot meer calculerende commitment, omdat de werknemer zich dan gedwongen voelt en geen keuzes meent te hebben.

H5: Het geloof dat de eigen inbreng aan de verandering wordt gewaardeerd heeft een positieve invloed op affectief en normatieve commitment en een negatieve invloed op calculerende commitment.

H6: Het kunnen meebeslissen over de inhoud van de verandering heeft een positieve invloed op affectief en normatieve commitment en een negatieve invloed op calculerende commitment.

3.4.3.3. ONDERSTEUNING

De laatste procesfactor is gepercipieerde ondersteuning van de organisatie. Het ontbreken van ontwikkeling en ondersteuning van personeel blijkt een van de meest cruciale factoren te zijn voor het falen van een organisatieverandering (Soltani et al., 2007:171; Oakland & Tanner, 2007).

Organisatieondersteuning is belangrijk voor het slagen van een verandering, omdat organisatieveranderingen om andere vaardigheden kunnen vragen en daarmee om een aanpassing van middenmanagers. Zoals beschreven kunnen organisatieveranderingen vragen om andere werkwijzen in de toekomstige situatie of om bepaalde managementpraktijken tijdens de organisatieverandering (2.4.2.) en moeten middenmanagers het gevoel hebben hiertoe in staat te zijn (2.4.1). Het is voor het slagen van een organisatieverandering dan ook kritiek dat middenmanagers worden gesteund bij hun werkzaamheden en bij het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden.

Gepercipieerde organisatieverandering wordt in dit onderzoek gedefinieerd als:

De overtuiging van werknemers dat de organisatie hun steunt bij het verbeteren of leren van vaardigheden voor het goed kunnen uitvoeren van hun werk.

Het is om twee redenen nodig dat de organisatie de middenmanagers ondersteunt bij het ontwikkelen van hun vaardigheden tijdens de organisatieverandering, namelijk om commitment aan de verandering te bevorderen (Soltani, 2007:171) en om de mate van aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen te verhogen.

Allereerst kan organisatieondersteuning van invloed zijn op commitment aan de verandering.

Middenmanagers hebben tijdens organisatieveranderingen vaak met extra werkdruk te maken (Van Emmerik, Euwema & Bakker, 2009) en kunnen soms het gevoel hebben dat de organisatie van hen onmogelijke dingen eist (Thomas & Linstead, 2002). Wanneer zij door de organisatieverandering meer

moeten doen en anders moeten gaan werken, maar het idee hebben dat de organisatie hen in ruil niet genoeg ondersteund dan zou dit een negatief effect hebben op hun bereidheid om te veranderen en hun percepties over het veranderproces (Weiner, 2009; Van Emmerik, Euwema & Bakker, 2009). Bovendien heeft ondersteuning als voordeel dat het tegelijkertijd informatie biedt over de inhoud en impact van de verandering, vooral als ondersteuning geïntegreerd is in een bredere veranderstrategie (Cochran et al., 2002:526; Soltani, 2007:175). Wanneer middenmanagers ondersteuning krijgen om bepaalde activiteiten uit te voeren, zouden zij dus ook beter de verandering kunnen begrijpen en beter weten welke rol van hun wordt verwacht (Montes et al, 2003 in Shum et al., 2008). Uit het onderzoek van Shum et al. (2008:1362) blijkt dat het aanbod van trainingen van de meest belangrijke factoren is geweest voor de commitment van (midden)managers aan de verandering.

Ten tweede zou ondersteuning een positieve invloed hebben op het aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen (Michela & Burke, 2000 in Kalyal, 2009). Immers organisatieondersteuning is bedoeld om middenmanagers hun vaardigheden verbeteren of leren, waardoor zij meer het gevoel zouden hebben tijdens en na de organisatieverandering hun werk goed te kunnen doen. Dat ondersteuning helpt voor middenmanagers tijdens een organisatieverandering, blijkt uit eerder van onderzoek van Chipunza en Gwarinda (2010). Zij gaven aan dat het voor het succesvol doorvoeren van een organisatieverandering soms nodig is om leidinggevenden te trainen op hun manier van leidinggeven.

Er kan dus zowel een hypothese over de relatie tussen commitment aan de verandering en organisatieondersteuning, als een hypothese over geloof in eigen kunnen en organisatieondersteuning worden opgesteld.

In dit onderzoek wordt de relatie tussen organisatieondersteuning en de commitmentdimensies gespecificeerd. Zo kan er worden verwacht dat ondersteuning een positief effect heeft op affectieve commitment, omdat ondersteuning informatie kan bieden over de voordelen en noodzakelijkheid van de verandering en de algemene werkomstandigheden kan verbeteren. Hierdoor zullen middenmanagers het veranderproces en de doelen van de verandering als meer positief beschouwen en daarmee meer affectieve commitment ontwikkelen (Mchugh & Brennan, 1994 in Kalyal, 2009:154). Daarnaast wordt een positief effect op normatieve commitment verwacht, omdat middenmanagers de mogelijkheid krijgen om vaardigheden te leren of te verbeteren. Dit kan als gunst worden gezien (Coyle-Shapiro en Conway, 2005) en middenmanagers kunnen zich daarom verplicht voelen om de verandering te steunen. Het effect op calculerende commitment is moeilijk om te voorspellen, omdat het middenmanagers

enerzijds alternatieven biedt om zich te ontwikkelen en anderzijds omdat het hen kan dwingen om op één bepaalde manier te moeten gaan werken. Er wordt in dit onderzoek dan ook nog geen richting voorspeld.

H7: Het geloof ondersteund te worden door de organisatie heeft een positieve invloed op affectief en normatieve commitment en een effect op calculerende commitment aan de verandering.

Er kan ook een relatie worden verwacht tussen ervaren ondersteuning en geloof in verandering gerelateerd eigen kunnen:

H8: Het geloof ondersteund te worden door de organisatie heeft een positieve invloed op (a) change leadership efficacy en (b) op het geloof in toekomstig eigen kunnen.

3.5. WAT IS DE INVLOED VAN COMMITMENT AAN DE VERANDERING OP STEUN AAN DE VERANDERING?

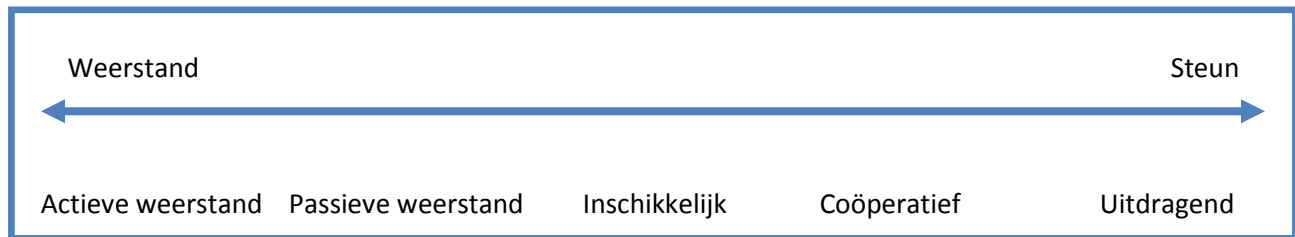
Nu commitment en de factoren daarvan zijn beschreven, wordt de invloed van commitment op steun aan de verandering uitgelegd. Immers commitment aan de verandering houdt de intentie tot steun in, en is daarmee een sterke voorspeller op de daadwerkelijke steun.

Steun aan de organisatieverandering is belangrijk, omdat de doelen van de verandering niet worden bereikt als mensen er weerstand tegen bieden. Weerstand verhindert de aanpassing van medewerkers aan de nieuwe visie van de organisatieverandering, waarbij steun de aanpassing van medewerkers juist bevordert (Metselaar, 1997:14). Bovendien is steun aan de organisatieverandering belangrijk, omdat het positief gerelateerd kan worden aan het verlangen van mensen om actief bij te dragen aan het veranderproces (Burke, 1987 in Werkman, Boomstra & Bennebroek Gravenhorst, 2001:13).

Steun aan de organisatieverandering wordt vaak als tegenovergesteld gezien van weerstand. Weerstand wordt gedefinieerd als 'de inspanningen van de werknemer om het veranderproces te hinderen en te belemmeren' en steun als 'de inspanningen van de werknemer om het veranderproces te laten slagen' (Metselaar, 1997:34).

Weerstand of steun van een werknemer is echter niet dichotoom (Metselaar, 1997:14). Een werknemer biedt dus niet helemaal weerstand of helemaal steun aan een organisatieverandering. Er is een gradatie van steun of weerstand, want het gedrag van een werknemer is meer genuanceerd en kan overigens tijdens het proces veranderen, zie figuur 3.3. op de volgende pagina.

Figuur 3.3.: Gedragsreactie op een organisatieverandering.



Bron: Herscovitch & Meyer, 2002; Tummers, van Thiel, Steijn & Bekkers, 2011.

Er zijn twee vormen van weerstand. De meest extreme vorm van weerstand is actieve weerstand. Hier is sprake van als een werknemer openlijk bekendmaakt dat hij of zij het niet eens is met de verandering, en dat diegene de verandering probeert te saboteren en anderen overtuigd hetzelfde te doen. Een minder extreme vorm van weerstand is passieve weerstand en dat houdt in dat iemand subtiel niet meewerkt aan een verandering door tegendraads en stiekem gedrag te vertonen (Tummers et al., 2011:27).

Tegenover weerstand bestaat er steun en volgens Herscovitch en Meyer bestaan hier drie vormen van (2002: 475-476; Tummers et al., 2011:27). Mensen kunnen namelijk *inschikkelijk*, *coöperatief* of *uitdragend* zijn.

1. **Inschikkelijk:** Een middenmanager is inschikkelijk wanneer hij of zij met tegenzins slechts wil **voldoen aan de minimale vereisten**.
2. **Coöperatief:** Een middenmanager is coöperatief, wanneer hij of zij **meewerkt** en bereid is om aan de vereisten te voldoen. Ook is de middenmanager bereid om mee te werken als dit een beetje tegengesteld is aan zijn of haar eigen belang.
3. **Uitdragend:** Een middenmanager is uitdragend, wanneer hij of zij extreem enthousiast is over de verandering en hierdoor **anderen wil overtuigen** om ook de verandering te steunen. Ook is de middenmanager bereid om veel opofferingen te maken, wanneer dit in belang voor het slagen van de organisatieverandering is.

De bovenstaande vormen van gedrag zijn cumulatief en laten hiermee een mate van steun zien (Tummers et al., 2011:8). Immers wanneer iemand inschikkelijk is en slechts aan de minimale eisen wil voldoen, levert zij minder inspanning dan iemand die uitdragend is en zelfs bereid is om de eigen belangen opzij te zetten voor de organisatieverandering.

Zoals beschreven wordt commitment aan de verandering als een belangrijke factor op de steun van de verandering gezien en in empirisch onderzoek is dit meerdere keren bevestigd (Herscovitch & Meyer, 2002:483; Waheedi, 2005:190; Choi, 2011:485). Het is opmerkelijk dat de verschillende dimensies van commitment een andere invloed blijkt te hebben op steun aan de verandering. Zo blijkt uit onderzoeksbevindingen dat affectieve commitment de belangrijkste vorm van commitment is, omdat deze de meeste mate van invloed heeft op steun. Normatieve commitment zou minder invloed hebben op steun aan de verandering en calculerende commitment zou zelfsgeen of een negatieve invloed hebben op steun aan de verandering. Calculerende commitment zou alleen positieve invloed hebben op de inschikkende vorm van steun en zou steun dus niet kunnen verhogen.(Herscovitch & Meyer, 2002:481; Ibid., 484; Parish, Cadwallader & Busch, 2008:37).

Wanneer de organisatie ernaar streeft om de steun van haar middenmanagement te verhogen is het dus van belang dat zij vooral interventies doet om affectieve en normatieve commitment te vergroten. Immers alleen deze twee dimensies van commitment hebben een positieve invloed op steun en zijn de enige commitmentdimensies die invloed zouden hebben op de coöperatieve en uitdragende vormen van steun (Herscovitch&Meyer, 2002).

Dit onderzoek heeft als doelstelling aanbevelingen te doen aan de gemeente Rotterdam om indien nodig de steun van het middenmanagement aan de organisatieverandering te verhogen. Omdat affectieve en normatieve commitment invloed zouden hebben op alle vormen van steun en calculerende commitment alleen een positieve invloed heeft op inschikken aan de verandering, kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H9: (a) Affectief en (b) normatieve commitment aan de verandering hebben een positieve invloed op de mate van steun aan de verandering en calculerende commitment heeft geen of een negatieve invloed op de mate steun aan de verandering.

3.6. DEELCONCLUSIE – CONCEPTUEEL MODEL

In dit theoretisch kader is toegelicht dat de steun van middenmanagers vooral door een rationeel proces tot stand komt. Hiermee wordt bedoeld dat managers eerst op basis van percepties een afweging maken, voordat zij beslissen om een organisatieverandering te steunen. Managers kunnen zich verbinden aan de verandering uit drie verschillende redenen, namelijk omdat zij het zelf willen (affectieve commitment), omdat zij het gevoel hebben dat zij geen andere keuze hebben (calculerende commitment) of omdat zij zich hiertoe verplicht voelen (normatieve commitment). Middenmanagers

kunnen in een situatie terecht komen waarin zij zowel de verandering moeten doorvoeren als zelf worden geraakt. Het is interessant om te onderzoeken of in zo'n situatie het middenmanagement de verandering wil steunen, omdat ze deze als positief beschouwt (affectieve commitment) of omdat het slechts vanuit haar functie wordt verwacht (calculerende / normatieve commitment).

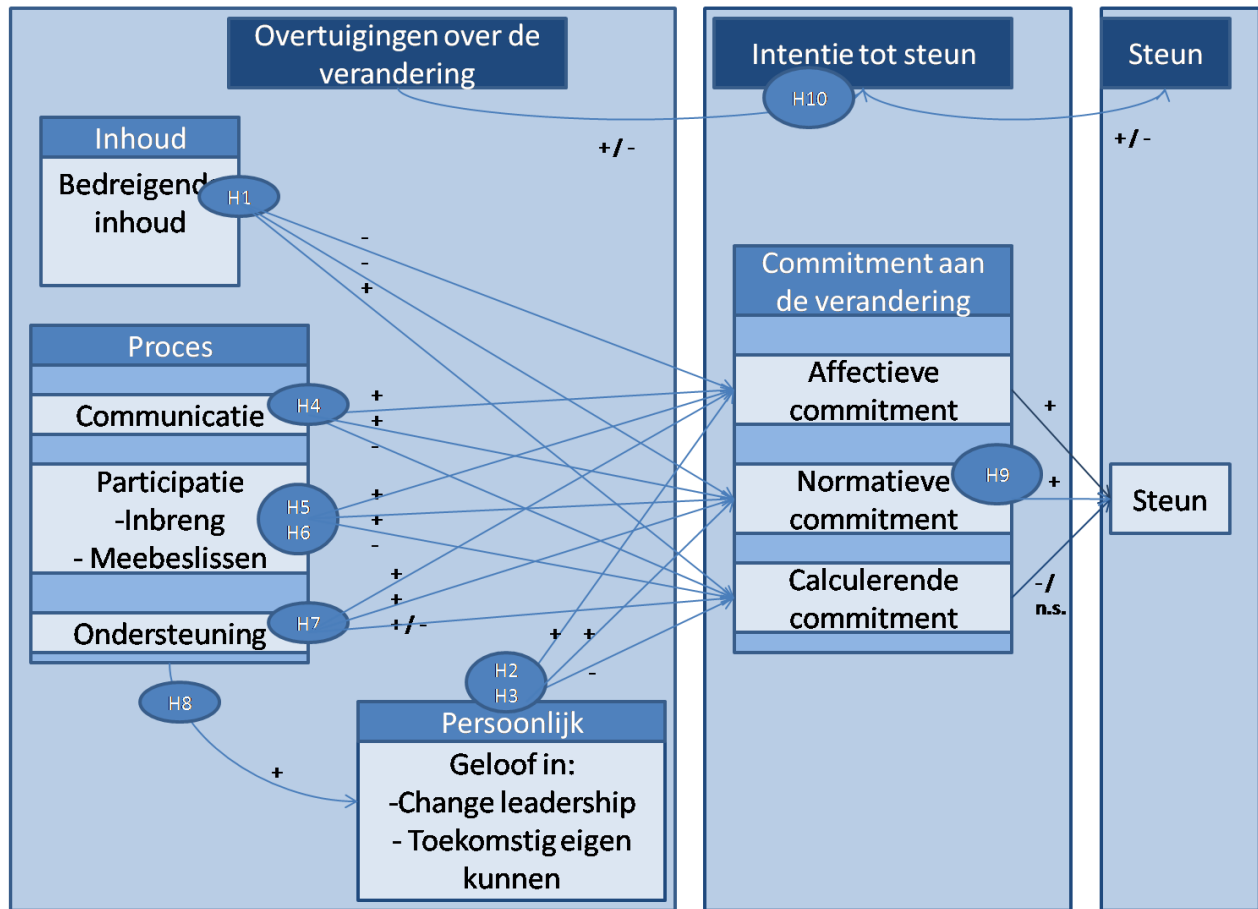
In dit theoretisch kader is ook beschreven hoe de drie verschillende vormen van commitment zich vormen. Affectieve commitment vormt zich wanneer middenmanagers de verandering als positief zien en zelf ook willen dat de doelen van de verandering wordt bereikt. Normatieve commitment vormt zich wanneer middenmanagers zich verplicht voelen, omdat zij denken de verandering te moeten steunen in ruil voor verkregen of verwachte gunsten van de organisatie. Calculerend commitment vormt zich wanneer middenmanagers zich gedwongen voelen, omdat zij geen andere keuze menen te hebben. Zij zijn bang dat het niet steunen van de verandering ertoe leidt dat hun baan of andere gewaardeerde zaken op het spel staat.

In dit onderzoek wordt verwacht dat percepties over het inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies invloed hebben op de verschillende vormen van commitment. In dit theoretisch kader is per dimensie beschreven welke zaken het meest belangrijk zijn voor de vorming van commitment van het middenmanagement aan de verandering en zijn er hypothesen gesteld, zie figuur 3.4. In het figuur is te zien dat er zes percepties worden meegenomen en één achtergrondvariabele (meebeslissen).

De eerste dimensie die aan bod kwam was de inhoudelijke dimensie, waarbij naar voren kwam dat de overtuiging van de mate van bedreiging van de verandering invloed heeft op het commitment. Wanneer middenmanagers de verandering bedreigend vinden voor hun werksituatie, zoals voor hun sociale relaties of baan zekerheid, dan zou zij minder affectief en normatief commitment en meer calculerend commitment hebben aan de verandering (H1).

De tweede dimensie die aan bod kwam, was de persoonlijke dimensie. Deze dimensie houdt de vaardigheden van het personeel in en er blijkt voldoende empirisch bewijs te zijn om te stellen dat geloof in het kunnen uitvoeren van de verandering invloed heeft op commitment aan de verandering (cf. Holt, 2007). Middenmanagers kunnen in een situatie terecht komen waarin zij zelf op nieuwe werkwijzen moeten werken (implementee) of waarin zij de verandering moeten doorvoeren (implementor). Het geloof in het kunnen uitvoeren van beide rollen zou van belang voor de vorming van commitment (H2 & H3).

Figuur 3.4.: Conceptueel model van het onderzoek



Middenmanagers zullen vooral zich affectief verbinden aan de verandering als zij de verandering persoonlijk haalbaar vinden en zullen vooral normatief commitment verbinden aan de verandering als zij denken te kunnen bijdragen aan de verandering en daarvoor te kunnen worden beloond. Daarnaast zullen middenmanagers zich minder gedwongen voelen om de verandering te steunen, omdat zij het gevoel hebben in nieuwe situaties te kunnen werken. En eventueel in een andere organisatie.

De derde dimensie die aan bod kwam was de procesdimensie en houdt zaken in, zoals communicatie, participatie en ondersteuning (H4 t/m H7). Wanneer middenmanagers zich door deze zaken zich genoeg betrokken voelen bij de verandering, dan zouden zij de verandering beter begrijpen en meer gevoel mee te kunnen doen aan de verandering. Dit zou ertoe leiden dat zij de verandering meer uit eigen wil en meer uit loyaliteit steunen en minder uit gevoel van dwang. Bovendien werd er een relatie achterhaald tussen ondersteuning en het gevoel in eigen kunnen (H8). Immers ondersteuning is bedoeld om mensen in staat te stellen activiteiten goed uit te kunnen voeren en wanneer mensen zich voldoende

ondersteund voelen kunnen zij zich beter in staat voelen om de verwachte activiteiten goed uit te voeren.

Tot slot is er in het theoretisch kader naar voren gekomen, dat commitment aan de verandering een voorloper is van steun aan de verandering. Steun aan de verandering houdt de inspanningen van werknemers in om de verandering te laten slagen en is dus een vorm van gedrag. Steun kan uit drie vormen bestaan, namelijk inschikkelijk, meewerkend en uitdragend. Voor een organisatie is het vooral van belang dat het middenmanagement de verandering uitdraagt, omdat van het middenmanagement wordt verwacht dat zij de organisatieverandering aan de medewerkers uitlegt en medewerkers overtuigt om mee te doen met de organisatieverandering. Om de reden dat de verschillende commitment andere effecten hebben op steun aan de verandering, is de relatie tussen commitment en steun aan de verandering gespecificeerd. Affectief en normatief commitment zouden de steun kunnen verhogen, maar calculerend commitment zou een negatief of geen effect hebben op steun aan de verandering (H9).

Nu in deze paragraaf wordt teruggeblikt op het theoretisch kader, kan er nog één hypothese worden opgesteld op basis van de rationale van het onderzoek. Er wordt voorondersteld dat er een indirecte relatie is tussen percepties over de verandering en steun aan de verandering. Om na te gaan of het conceptueel model klopt en of inderdaad de relevante factoren van de drie veranderdimensies via commitment aan de verandering (intentie tot steun) invloed hebben op steun aan de verandering wordt er een elfde hypothese opgesteld:

H10: De percepties van het middenmanagement over de proces, inhoudelijke en persoonlijke dimensies van de organisatieverandering hebben via (a) affectief, (b) normatief en (c) indien mogelijk via calculerend commitment invloed op steun aan de verandering.

In de subhypothese H10c is - indien mogelijk - toegevoegd, omdat het in het onderzoek nog moet blijken of calculerend commitment een negatieve of geen invloed heeft op steun aan de verandering. Wanneer blijkt dat calculerend commitment geen invloed heeft op steun aan de verandering, is het ook niet mogelijk dat percepties van middenmanagers via deze commitmentdimensie invloed hebben op hun steun aan de organisatieverandering.

HOOFSTUK 4: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In het hoofdstuk methodologische verantwoording is uiteengezet op welke manier het onderzoek is verricht. Eerst wordt de onderzoeksstrategie beschreven (§3.1), vervolgens hoe de concepten uit het theoretisch kader meetbaar zijn gemaakt (§3.2), en daarna op welke wijze de data is verzameld (§3.3.) en geanalyseerd (§3.4). Tot slot wordt er in de deelconclusie nog eens deze werkwijzen samengevat en worden de gevolgen van de validiteits- en betrouwbaarheidsanalyses voor het onderzoek besproken (§3.5).

4.1. GEKOZEN ONDERZOEKSSTRATEGIE, -METHODE(N) EN -TECHNIEK(EN)

Dit onderzoek is deductief, want het houdt zich bezig met de vraag of voorspelde effecten zich in de werkelijkheid voordoen. De overkoepelende opzet die is gehanteerd, is het gebruik van een survey. Dit is het meest voor de hand liggend, omdat het gebruik van een survey gestandaardiseerde metingen mogelijk maakt (Van Thiel, 2007). Dit is erg toepasbaar voor het kunnen analyseren van relaties en maakt het mogelijk om de steun van het middenmanagement aan de organisatieverandering te verklaren.

Er is slechts één casus onderzocht, namelijk de centralisering van de bedrijfsvoeringafdelingen binnen de gemeente Rotterdam. Omdat dat er slechts naar één casus is gekeken, is de statistische toetsing van hypothesen beperkt (Van Thiel, 2009:97). Om de betrouwbaarheid en validiteit ten goede te komen is er daarom gebruik gemaakt van meerdere methoden. Er zijn drie verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd, namelijk: survey, interview, en observatie. Omdat het middenmanagement uit een grote groep respondenten bestaat, is de methode survey het belangrijkste voor dit onderzoek. De methoden interview en observatie waren niet voldoende om representatieve resultaten te verkrijgen. De verkregen kwalitatieve data is vooral gebruikt om het onderzoek te kunnen verdiepen en om met de kwantitatieve data te kunnen vergelijken en aan te vullen. De techniek die is gebruikt om de data te analyseren is voor de kwantitatieve data zowel beschrijvende als statistische techniek, en voor de kwalitatieve data het zoeken van patronen in data-eenheden.

4.2. OPERATIONALISERING

In de operationalisering wordt uitgelegd hoe de centrale concepten van het onderzoek zijn gemeten. Er is geprobeerd om de concepten op een zo valide en betrouwbaar mogelijke manier te onderzoeken. Met validiteit wordt bedoeld of de juiste vragen worden gesteld om datgene te meten, wat beoogd wordt om te meten. Dit is belangrijk voor de geldigheid van de resultaten. Met betrouwbaarheid wordt

consistentie van de resultaten bedoeld. Hier is sprake van als er bijvoorbeeld twee respondenten zijn die in de werkelijkheid evenveel commitment aan de verandering hebben, en via de vragenlijst over het desbetreffende onderwerp hetzelfde zouden scoren (Field, 2009:674). Pas wanneer de concepten op een goede en valide en betrouwbare manier kunnen worden gemeten, kunnen er uitspraken worden gedaan over de steekproef (interne validiteit) en over andere soortgelijke casussen (externe validiteit).

4.2.1. PROCEDURE: ONTWIKKELEN VAN DE VRAGENLIJST EN GEHANTEERDE MEETSCHALEN

Voor het ontwikkelen van de vragenlijst van de enquête is er veel aandacht geweest voor de *inhoudsvaliditeit*. Inhoudsvaliditeit betekent dat alle aspecten van het theoretische concept in de operationalisering zijn opgenomen (Steinkühler, 2010:128). Om de inhoudsvaliditeit van de vragenlijst te waarborgen is er veel literatuur gelezen over hoe de centrale concepten van dit onderzoek in eerdere onderzoeken zijn gemeten. Hieruit voortkomend is er voor gekozen om de vragenlijst met zoveel mogelijk bestaande meetschalen te ontwikkelen.

Na de totstandkoming van de vragenlijst, is deze door personen die betrokken zijn bij de organisatieverandering, een middenmanager buiten de gemeente, en door 'leken' beoordeeld op leesbaarheid. Leesbaarheid van de vragenlijst is van belang, zodat het voor respondenten duidelijk is welke vraag wordt gesteld en hierdoor antwoord geeft op de vraag die wordt bedoeld.

Na het ontvangen van de ingevulde vragenlijsten is er vooral aandacht gegaan naar *construct validiteit*. Construct validiteit betekent dat hetgeen je wil meten daadwerkelijk wordt gemeten. Hoewel de vragenlijst voornamelijk is opgebouwd uit bestaande meetschalen, is bij het analyseren van de verkregen data nagegaan of de interne validiteit van de vragenlijst inderdaad valide is. Dit is gedaan via een principaal-componentenanalyse (PCA). Een PCA kijkt naar de onderliggende structuur van een meetschaal van een variabele en is bruikbaar om te onderzoeken of de items binnen een meetschaal daadwerkelijk één ding meten. Op basis van de PCA zijn de meetschalen naderhand nog aangepast, zodat er in het onderzoek alleen intern valide variabelen worden geanalyseerd. Een meetschaal werd als intern valide beschouwd wanneer er één component wordt gevonden voor hetgeen wat gemeten moet worden, en de items hoger dan 0.4 op het component laden (Steinkühler, 2010:128)

Er is ook rekening gehouden met de betrouwbaarheid van de vragenlijst door voor elke meetschaal de Cronbach's alpha te achterhalen. De Cronbach's alpha is een maat voor de betrouwbaarheid en controleert op de interne consistentie van de schaal. De Cronbach's alpha heeft een bereik van 0 tot 1. In

dit onderzoek wordt beargumenteerd dat een meetschaal betrouwbaar is wanneer de items een Cronbach's alpha hebben die hoger dan of gelijk is aan 0.7 (Field, 2009:681).

Bovendien zijn de validiteit en betrouwbaarheid van de interviewlijst op dezelfde manier gewaarborgd. Immers de interviewlijst is op basis van de surveylijst ontworpen. Daarnaast werden door de semigestructureerde interviewtechniek aan elke respondent dezelfde vragen gesteld, wat heeft geleid tot consistentie.

4.2.2. MEETSCHALEN VAN THEORETISCHE CONCEPTEN

In dit onderzoek zijn de onafhankelijke variabelen de factoren afkomstig van de proces-, inhouds- en persoonlijke dimensies. De afhankelijke variabelen zijn commitment en steun aan de verandering.

Eerst wordt vermeld hoe de vragenlijst is opgesteld en hoe uiteindelijk de meetschalen zijn gebruikt voor de onafhankelijke variabelen en daarna voor de afhankelijke variabelen.

4.2.2.1. AFHANKELIJKE VARIABELEN

Om de percepties van de respondenten te meten, is elke variabele met een vijfpunts-Likertschaal gemeten, uiteenlopend van zeer mee oneens tot en met zeer mee eens.

PROCESDIMENSIE

De variabelen afkomstig uit de procesdimensie zijn: 1. de gepercipieerde kwaliteit van de formele verandercommunicatie, 2. de gepercipieerde waardering voor inbreng 3. de gepercipieerde organisatieondersteuning en 4. de mogelijkheid om invloed te uiten op de besluitvorming via een projectgroep en deze zijn als volgt gemeten:

1. *Kwaliteit van de formele verandercommunicatie*

Om de gepercipieerde kwaliteit van de formele verandercommunicatie te meten is er gebruik gemaakt van de bestaande schaal *quality of information* van Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer (2002:202). Deze schaal bestaat uit negen items waarvan een voorbeeld is: *'De formele communicatie over de redenen van de centralisering van de bedrijfsvoering was helder'*. Hoewel de schaal kwaliteit van de communicatie is gevalideerd in het onderzoek van Allen et al. (2000), blijkt uit de PCA dat in dit onderzoek de schaal niet intern valide is. Acht van de negen items laden op één component en één item laadt op het andere component het hoogst. Volgens de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dan ook dat met het verwijderen van

het item *'de communicatie over werkgerelateerde verandering is helder'* de Cronbach's Alpha wordt verhoogd. Het item is verwijderd en de Cronbach's alpha van de nieuwe schaal is .86. Na het verwijderen van het item is er opnieuw een PCA gedaan. Hieruit is gebleken dat de interne validiteit is verbeterd en voldoende is.

2. Gepercipieerde waardering voor inbreng

Gepercipieerde waardering voor inbreng is gemeten met behulp van de bestaande schaal *value for employee input* van Lewis (2006). Deze schaal bestaat uit zes items en een voorbeeld van een item is *'Mijn inbreng werd zeer gewaardeerd door de beslissers'*. Voordat de PCA is uitgevoerd werd er gekeken naar de correlaties tussen de items. Hieruit bleek dat de correlatie tussen het item *'had ik het gevoel dat mijn ideeën buiten beschouwing zijn gelaten'* met de andere items laag was (< 0.2). Het item laadde dan ook op een ander component en werd verwijderd. Door deze verwijdering werd zowel de interne validiteit als betrouwbaarheid verbeterd. De Cronbach's alfa voor de nieuwe schaal is 0.84.

3. Gepercipieerde organisatieondersteuning

Gepercipieerde organisatieondersteuning is gemeten via een eigen ontworpen schaal op basis van de bestaande schaal *inducements* van Coyle-Shapiro en Conway (2005). Er is besloten om zelf een schaal te maken, omdat de meeste bestaande schalen over organisatieondersteuning zich richten op een *'development culture'* van een organisatie (Van Dam, 2008), zich richten op de vraag of mensen het gevoel hebben te worden gewaardeerd door de organisatie (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990) of die aan de hand van een omvangrijke lijst per onderwerp aan de respondent vragen of ze bepaalde trainingen krijgen of nodig hebben (Guthrie & Schwoerer, 1994; Ford & Noe, 1987).

De schaal die zelf ontworpen is, bestaat uit vier items: *'De organisatie biedt tijdens de organisatieverandering de noodzakelijke ondersteuning aan om mijn werk goed te doen'*; *'De organisatie biedt tijdens de organisatieverandering steun wanneer ik nieuwe skills wil leren'*, *'De organisatie biedt steun tijdens de organisatieverandering wanneer ik mijn skills wil verbeteren'* en *'Ik ben tijdens de organisatieverandering door de gemeente Rotterdam goed getraind om mijn baan uit te kunnen voeren'*. Uit de PCA is gebleken dat de items van één component meten en dus intern valide is. De betrouwbaarheidsanalyse gaf een Cronbach's Alpha van 0.77.

4. Invloed op de besluitvorming

Invloed op de besluitvorming is op dezelfde manier gemeten als participatie door Holt, Self, Thal en Lo (2003:266), namelijk door met één item te vragen of de respondent deelneemt aan een projectgroep. Deze vraag wordt aan de respondenten gesteld wanneer er wordt gevraagd om hun achtergrondinformatie.

Daarnaast is de vraag gesteld of een middenmanager direct of op korte termijn behoefte heeft aan een training om zijn baan beter te kunnen uitvoeren. Deze vraag is niet meegenomen om een hypothese van dit onderzoek te toetsen, en werd alleen gesteld om de opdrachtgever van het onderzoek te kunnen informeren. De informatie kan wel worden gebruikt voor de beschrijvende analyse en om aanbevelingen te doen welke vorm van ondersteuning wenselijk is om aan het middenmanagement te bieden tijdens een organisatieverandering.

INHOUDELIJKE DIMENSIE

De enige variabele die van de inhoudelijke dimensie wordt meegenomen is **gepercipieerde bedreigende inhoud van de verandering**. Dit is onderzocht met de schaal *Treath appraisal* van Fugate, Gregoya & Prussia et al. (2010). Deze schaal meet de perceptie van de verwachte impact van de organisatieverandering op de baanzekerheid, sociale relaties (direct leidinggevende en collega's), de wenselijkheid van de baan, persoonlijke loopbaanmogelijkheden bij de huidige werkgever, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden en de algemene werkomstandigheden. De schaal bestaat dus uit 7 items. Bij elk afzonderlijk item wordt de vraag gesteld in hoeverre de verandering voor deze bedreigend is. Uit de PCA bleek dat slechts één item, 'sociale relatie met uw direct leidinggevende', niet hoog correleert met de andere items en op een ander component hoog laadt.

De Cronbach's Alpha voor de oorspronkelijke schaal is 0.89 en zonder het item bedreiging voor sociale relatie met direct leidinggevende een 0.91. Er is voor gekozen het item te verwijderen, zodat de betrouwbaarheid verhoogd wordt. Na het verwijderen van het item is er opnieuw een factoranalyse gedaan. Hieruit is gebleken dat zes items op één component laden (in plaats van twee) en boven de 0.6 scoren. Er kan dus geconcludeerd worden dat na de verwijdering ook de interne validiteit is gewaarborgd.

De variabelen die van de persoonlijke dimensie die in dit onderzoek worden betrokken zijn : 1. change leadership efficacy en 2. prospective change-related self-efficacy.

1. *Change leadership efficacy*

Change leadership efficacy staat voor het geloof in het kunnen doorvoeren van de verandering als leidinggevende. Het is gemeten op basis van de bestaande schaal change leadership van Herold, Fedor, Caldwell en Liu (2008). Deze schaal is onder andere gebaseerd op de acht stappen van Kotter (1996) en werd in het onderzoek van Herold et al. gebruikt om aan medewerkers te vragen hoe hun direct leidinggevende hen aanstuurt tijdens een organisatieverandering. Deze schaal is ten behoeve van dit onderzoek omgebogen en gebruikt om aan een manager te vragen in welke mate hij of zij het gevoel heeft in staat te zijn om de genoemde zaken uit te voeren. De meetschaal bestaat uit 7 items waarvan als voorbeeld: *'Ik kan aan mijn medewerkers een visie uitdragen die zal worden bereikt door ons team'*.

2. *Geloof in toekomstig eigen kunnen*

Geloof in toekomstig eigen kunnen staat voor het geloof in het kunnen functioneren in de situatie na de organisatieverandering, dat wil zeggen of men in staat is volgens de nieuwe werkwijze te werken. Dit geloof is gemeten met een bestaande schaal van Wanberg en Banas, die vaak gebruikt is in andere onderzoeken. De meetschaal bestaat uit 4 items en een voorbeelditem is: *'Ik betwijfel dat ik in mijn werksituatie na de centralisering van de bedrijfsvoering goed kan presteren'*.

Met behulp van PCA kon er worden onderzocht of er daadwerkelijk een verschil is tussen het geloof in het kunnen uitvoeren van de verwachte activiteiten *tijdens* de verandering en het geloof in het kunnen uitvoeren van de verwachte activiteiten *na* de verandering. In de analyse zijn alle items van de schalen change leadership efficacy en change self-efficacy in een PCA toegevoegd. De componentenanalyse laat dan ook zien dat de items van de twee schalen op andere componenten laden. Er zijn dan ook daarna nog twee aparte PCA's en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd.

De meetschaal change leadership blijkt inderdaad uit één component te bestaan en haar Cronbach's alpha is .9. De meetschaal change-related self-efficacy blijkt uit één component te bestaan, maar met één item wordt niet aan de assumpties voldaan. Het item *'Hoewel ik misschien een beetje training nodig heb, heb ik weinig twijfel dat ik na de centralisering van de bedrijfsvoering goed kan presteren'* heeft te lage inter-item correlaties en scoort minder dan 0.6 op het component (Field, 2009). Uit de

betrouwbaarheidsanalyse blijkt dan ook dat door het verwijderen van dit de Cronbach's alpha van 0.73 tot 0.8 verhoogd kan worden. Omdat de Cronbach's alpha aanzienlijk hoger wordt en in de factoranalyse ook laag scoort, is het item verwijderd.

4.2.2.2. AFHANKELIJKE VARIABELEN

De twee afhankelijke variabelen van dit onderzoek zijn commitment aan de verandering en steun aan de verandering. Beiden worden geoperationaliseerd.

COMMITMENT AAN DE VERANDERING

De centrale afhankelijke variabele van dit onderzoek is commitment aan de verandering. Om de drie dimensies van commitment aan de verandering te meten, worden de bestaande schalen van Herscovitch en Meyer (2002) gebruikt. Elke dimensie (affectief, calculerend en normatief) wordt met behulp van 6 items gemeten op een 7 punten-Likertschaal (zeer mee oneens tot en met zeer mee eens). In hun onderzoek waren de Cronbach's Alpha voor affectieve commitment 0.94, voor normatieve commitment 0.71 en voor calculerende commitment 0.78. Een voorbeelditem van respectievelijk affectieve commitment, normatieve en calculerende commitment is: *'Deze centralisering is niet nodig'*, *'Ik werk mee met deze centralisering uit plichtsgevoel'*, en *'Het zou me teveel kosten om deze centralisering niet te ondersteunen'*.

De drie subschalen van commitment aan de verandering zijn eerst gezamenlijk geanalyseerd. Het blijkt dat normatieve commitment niet intern valide en betrouwbaar is. De items laadden te hoog op andere componenten of te verspreid over ander gevonden componenten. Ook items van calculerend commitment laadden op sommige andere componenten. Om meer inzicht in de schalen te verkrijgen zijn er analyses voor de drie dimensies apart gedaan.

De schaal van affectieve commitment blijkt uit de PCA intern valide te zijn, want alle items laden op één component. Dit bleek overigens ook uit de voorgaande PCA. Bovendien blijkt de schaal een Cronbach's Alpha van 0.91 te hebben en is voldoende betrouwbaar.

De oorspronkelijke schaal van calculerende commitment blijkt een te lage Cronbach's Alpha te hebben, namelijk .69. Door het verwijderen van het item *'Er staat te veel op het spel om deze centralisering te weerstaan'* werd de betrouwbaarheid goed. De Cronbach's Alpha van de nieuwe schaal is 0.7.

De schaal van normatieve commitment blijkt uit de PCA op twee componenten te laadden en de Cronbach's Alpha is .68. De schaal is dus intern niet valide en onbetrouwbaar. Door het verwijderen van items kon de betrouwbaarheid niet worden verhoogd, en werd deze zelfs verslechterd.

Na de aanpassing van de meetschaal voor calculerende commitment werd er nogmaals een PCA gehouden met de drie meetschalen. Hieruit bleek dat het item '*Ik voel me niet gedwongen om de organisatieverandering te ondersteunen*' van de meetschaal van calculerende commitment heel weinig op de eigen component laadde (0.166) en hoog op het component van affectieve commitment (-.503). Vervolgens is besloten om het item te verwijderen. Hierna werd de Cronbach's Alpha van de nieuwe schaal van calculerende commitment nog hoger, namelijk 0.71. Bovendien bleek uit de analyse dat normatief commitment nog steeds te veel verspreid laadde. Vier items laadden op twee verschillende componenten van normatieve commitment en twee hoog op affectieve commitment en laag op normatieve commitment. Er kan worden geconcludeerd dat affectieve en normatieve commitment wel intern valide en betrouwbaar zijn, maar normatieve commitment niet. De gevolgen hiervan worden in de deelconclusie besproken.

STEUN AAN EEN ORGANISATIEVERANDERING

De tweede afhankelijke variabele van dit onderzoek is de steun aan de organisatieverandering. De definitie van steun aan de organisatieverandering is de mate van inspanningen die iemand levert om de verandering te laten slagen. Dit wordt gemeten met één vraag die eerder is gebruikt om de steun van werknemers aan een organisatieverandering te meten (Herscovitch & Meyer, 2002; Waheedi, 2005; Tummers et al., 2011). Deze vraag, afkomstig van Herscovitch en Meyer meet volgens de onderzoekers *behavioral support for the change*. De vraag is niet op basis van een Likert-schaal, maar op basis van een behavioral-101continuum. Een PCA en betrouwbaarheidsanalyses zijn dan ook niet nodig.

De middenmanagers konden op basis van een aantal referentiecategorieën op een schaal van 0 tot en met 100 aangeven welk gedrag hen het beste paste. Hoe hoger iemand scoort op deze vraag, des te meer hij de verandering steunt. In dit onderzoek wordt een puntenscore van 0 tot en met 40 gezien als weerstand, 41 tot en met 60 een inschikkende vorm van steun, 61 tot en met 80 een meewerkende vorm van steun en tenslotte 81 tot en met 100 een uitdragende vorm van steun (Herscovitch & Meyer, 2002; Waheedi, 2005; Tummers et al., 2011). Hierbij wordt verondersteld dat de inschikkende vorm staat voor een geringe mate van steun, de meewerkende vorm voor een redelijke mate van steun en de uitdragende vorm voor veel steun.

4.2.3. CONTROLEVARIABLEN

Er zijn een aantal controlevariabelen in het onderzoek opgenomen, namelijk: 1. de leeftijd, 2. het geslacht, 3. het aantal jaar werkzaam binnen de gemeente Rotterdam werken, 4. het aantal jaren van werkzaamheid binnen de huidige functie, 5. het organisatieonderdeel, 6. de bedrijfsvoeringsfunctie en tot slot 7. de huidige salarisschaal.

4.3. DATAVERZAMELING

Om voldoende informatie voor het onderzoek te verkrijgen, is deze bij de middenmanagers zelf ingewonnen, via de enquête of een interview. Maar er zijn ook interne documenten en andere relevante personen geraadpleegd. Zo werd er met personen gesproken die aan een kwartiermakergroep deelnemen of personen die zijdelings bij het veranderproces betrokken zijn (geweest). Deze gesprekken waren vooral in de beginfase van het onderzoek en zijn belangrijk geweest voor het begrip van de casus. Tot slot zijn ook twee middenmanagementbijeenkomsten bezocht, waar de aanwezige middenmanagers spraken over hun rol als leidinggevende tijdens de organisatieontwikkelingen binnen hun organisatie.

De belangrijkste databron in dit onderzoek is het middenmanagement zelf en in de volgende subparagrafen wordt beschreven hoe zij zijn gedefinieerd en benaderd voor deelname aan de survey en voor een interview. Bovendien wordt er een beschrijving van de respons en respondenten gegeven.

4.3.1. STEEKPROEFCRITERIA

Het middenmanagement wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de groep leidinggevendenden die twee organisatielagen onder de algemeen directeur (de gemeentesecretaris) en één organisatielaag boven de werkvloer functioneert (Huy, 2003:71). Op deze manier wordt voldaan aan het eerste steekproefcriterium, namelijk dat een persoon in dit onderzoek pas wordt benaderd wanneer hij of zij een leidinggevende functie heeft en werkzaam is onder het topmanagement.

Het tweede steekproefcriterium houdt in dat de middenmanager in een uitvoerende bedrijfsfunctie moet werken. Hoewel de centralisering van de bedrijfsvoering de hele organisatie raakt, is het in dit onderzoek met name van belang om de middenmanagers die in een dergelijke functie werkzaam zijn erbij te betrekken. Dit zijn immers degenen die door de organisatieverandering persoonlijk worden geraakt en de verandering moeten doorvoeren.

4.3.2. STEEKPROEFPROCEDURE

Nadat de steekproefcriteria bepaald waren, kon de steekproef worden getrokken. Dit gebeurde een maand voor de formele oprichting van de RSO en dus voor de formele structuurverandering van de gemeente Rotterdam. De contactgegevens van de relevante middenmanagers zijn verkregen via een HR-team, dat voor en tijdens het onderzoek de taak had om de formatie van al het personeel binnen de gemeente bij te houden. Bij dit team is bekend wie in welke functie en in welk organisatieonderdeel werkzaam is, en zo konden op basis van de steekproefcriteria de relevante personen worden opgezocht. Omdat er tijdens het onderzoek formatieplannen werden opgesteld, was de kans groot dat de meeste personeelsleden bij het team bekend zijn en dat alle relevante middenmanagers zijn benaderd.

Na het verkrijgen van de contactgegevens van het HR-team zijn er 133 personen via hun werkgerelateerde e-mail benaderd, zie bijlage 1 voor een voorbeeld. Omdat de respons achterbleef is hen twee keer met een herinneringsmail gevraagd om alsnog deel te nemen aan dit onderzoek, zie bijlage 2 en 3. Bovendien zijn de middenmanagers die werkzaam zijn binnen de financiële, P&O en ICT-functies per telefoon benaderd, omdat vooral in deze groepen de respons achterbleef. Echter veel personen waren telefonisch niet bereikbaar, omdat zij op de desbetreffende dagen of vrij of in overleg waren.

4.3.3. BESCHRIJVING RESPONS EN RESPONDENTEN

Na het versturen van e-mails naar 133 middenmanagers bleek dat 3 respondenten hun leidinggevende functie hadden verlaten en kon de steekproef bijgesteld worden naar n=130. Uit de onderstaande tabel is te zien, dat er voldoende is gereageerd.

Tabel 4.1.: Respons

Steekproef	Respons (%)	Effectieve respons (%)
130	84 (64,6)	60 (46,2)

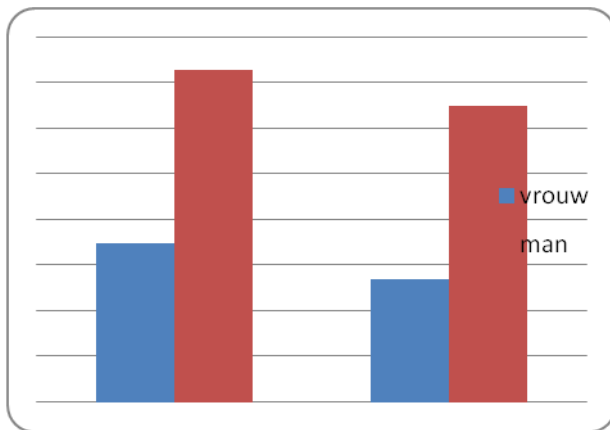
Van de 130 middenmanagers hebben 84 personen op de vragenlijst gereageerd. Echter 24 respondenten zijn na de controlevragen gestopt met het invullen van de vragenlijst. Waarschijnlijk komt dit door de gevoeligheid van het onderzoeksthema en vreesden de respondenten voor hun anonimiteit. Zo hebben twee personen aangegeven het niet te willen invullen vanwege de mogelijke traceerbaarheid.

Uiteindelijk hebben 60 middenmanagers de vragenlijst voldoende ingevuld en bedraagt de bruikbare respons 46,2 procent.

Op basis van deze 60 respondenten kan de steekproef worden omschreven:

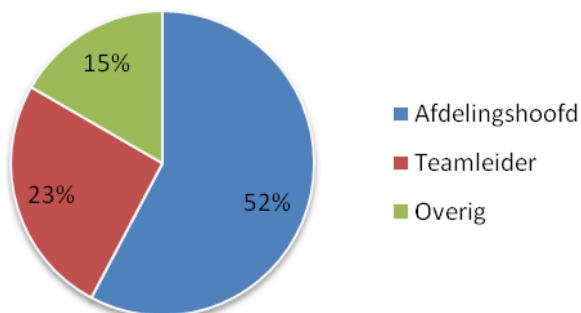
De respondenten werken gemiddeld 15,5 jaar binnen de gemeente Rotterdam en gemiddeld 5 jaar in hun huidige leidinggevende functie. De leeftijdsspreiding van het management is van 34 tot en met 62 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijd 48,5 jaar is. Het aantal vrouwen en mannen is onevenredig verdeeld: van de steekproef is 27 procent vrouw en 73 procent man. Deze ongelijke verdeling komt overeen met de populatie, waarvan 35 procent vrouw en 65 procent man is.

Figuur 4.1.: Verdeling van populatie en steekproef naar geslacht.



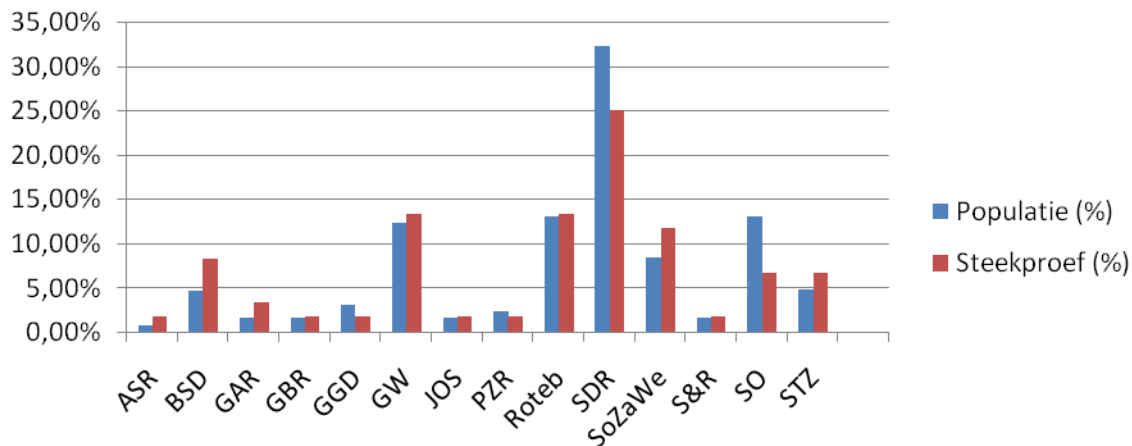
Er is ook gekeken naar de huidige leidinggevende functies van de leidinggevendenden, zie figuur 4.1. De steekproef bestaat uit 52 procent teamleiders, 23 procent uit afdelingshoofden en 15 procent uit overige functies, waarbij de meesten een fsk-schaal van 12 of 13 hebben. Voorbeelden van de overige functies zijn: bureauhoofd, plaatsvervangend bureauhoofd, sectorhoofd, en manager backoffice. Uit zorgvuldigheid is er met twee experts gesproken die ervaring hebben met functieprofielen, en die daarom goed kunnen inschatten wat deze functienamen inhouden. Met de verkregen informatie bleken deze personen tot de doelgroep te behoren.

Figuur 4.2.: Respons per leidinggevende functie



Overigens is tevens verkend in welke organisatieonderdelen de middenmanagers werkzaam zijn, zie figuur 4.3.. De verdeling van de steekproef over de organisatieonderdelen blijkt overeen te komen met de verdeling van de populatie. Zowel in de populatie als in de steekproef werken de meeste middenmanagers in de Servicedienst (SDR). De drie opvolgende organisatieonderdelen waar de meeste respondenten werkzaam zijn, zijn Gemeentewerken (GW) (13,3%) ,Roteb (13,3%) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) (11.7%). Dit komt redelijk overeen met de populatie. Alleen de middenmanagers werkzaam binnen Stadsontwikkeling (SO) lijken in de steekproef iets te zijn ondervertegenwoordigd.

Figuur 4.3.: Verdeling van het middenmanagement naar organisatieonderdelen

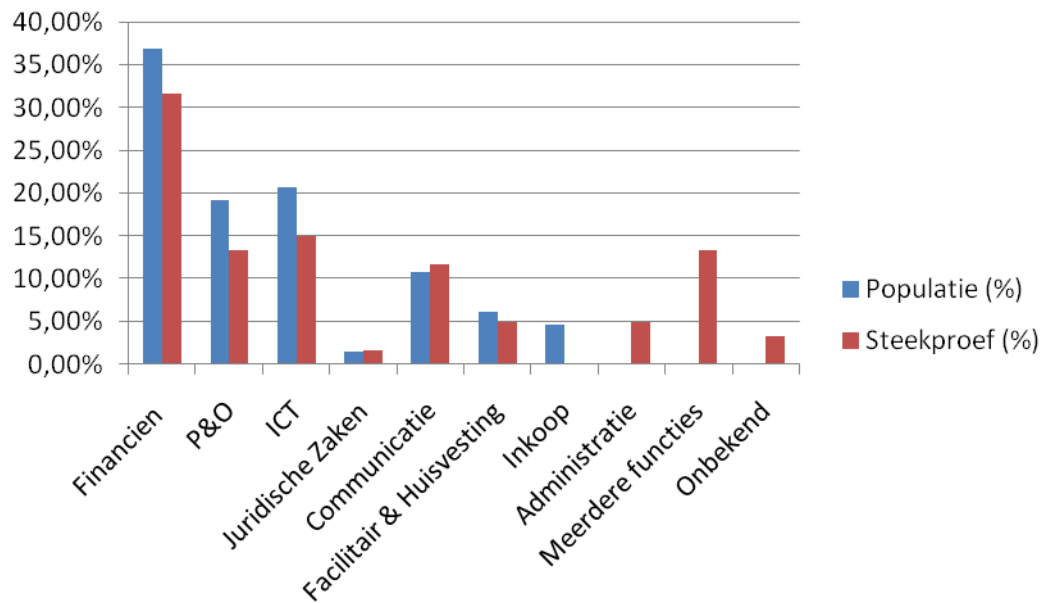


Er is ook onderzocht in welke bedrijfsvoeringonderdelen de meeste middenmanagers werkzaam zijn. In figuur 4.4. op de volgende bladzijde is te zien dat het merendeel van de respondenten werkt in de financiële bedrijfsvoering, gevolgd door ICT en Personeel & Organisatie. Dit komt overeen met de populatie.

Bovendien blijkt uit de steekproef dat een deel van de respondenten in meerdere bedrijfsvoeringonderdelen of in het bedrijfsvoeringonderdeel administratie werkt, wat niet overeen lijkt te komen met de rest van de populatie. Een percentage bij deze functies voor de populatie ontbreekt, omdat het HR-team die de personeelsformatie bijhoudt, een andere manier van verdeling hanteert. Vaak valt Administratie samen met de functies Financiën of P&O en de organisatie heeft ervoor gekozen om deze managers in een van die bedrijfsvoeringonderdelen in te delen. Bovendien heeft de organisatie ervoor gekozen om slechts één bedrijfsvoeringonderdeel in plaats van meerdere per middenmanager

aan te houden. Dit maakt het lastig om de gegevens met elkaar te vergelijken, maar het lijkt dat de verdeling van de populatie en steekproef over de bedrijfsvoeringonderdelen overeenkomen.

Figuur 4.4.: Respons per bedrijfsvoeringonderdeel



Dat respondenten aangeven uit meerdere bedrijfsvoeringonderdelen te komen vertekent het beeld van de diagram een beetje. Zo lijkt het dat er geen respondenten zijn die werkzaam zijn binnen het bedrijfsvoeringonderdeel inkoop. De respondenten blijken dit echter te combineren met een andere bedrijfsvoeringdiscipline en zijn daarom ingedeeld bij meerdere functies.

Tot slot is er onderzocht hoeveel middenmanagers deelnemen aan een kwartiermakergroep: 58 procent van de respondenten blijkt hier aan deel te nemen.

4.3.4. INTERVIEW: BENADERING RESPONDENTEN

Niet alleen zijn middenmanagers benaderd met het verzoek deel te nemen aan de survey, maar ook om een interviewafspraken te maken. In totaal is er met acht personen gesproken, waarvan twee uit de financiële -, twee uit de administratieve -, twee uit de personeel en organisatie- en twee uit de communicatiefunctie. Er is gekozen voor deze vier bedrijfsvoeringonderdelen, omdat deze qua omvang van personeel ongeveer even groot zijn. Omdat iedereen uit deze vier bedrijfsvoeringonderdelen steekproefsgewijs is benaderd, is er gesproken met mensen uit verschillende organisatieonderdelen, zoals met personen uit de voormalige gemeentelijke diensten Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS);

Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe), Roteb, Sport en Recreatie (S&R) en de Rotterdamse Servicedienst (SDR). Bovendien waren de respondenten hetzij teamleider hetzij afdelingshoofd, en namen sommigen deel aan een kwartiermakersgroep ten behoeve van de centralisering van de bedrijfsvoering.

4.4. ANALYSE VAN DE DATA

Wanneer de data waren verzameld, werden deze geanalyseerd om de variabelen te kunnen beschrijven en om de hypothesen te kunnen toetsen. Zoals beschreven is er zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie verzameld en beide hebben andere analysemethoden. Respectievelijk worden deze methoden toegelicht.

4.4.1. METHODEN VAN ANALYSE - KWANTITATIEVE DATA

Er zijn een paar verschillende soorten analyses uitgevoerd om de kwantitatieve data van de survey te verkennen en te analyseren. Eerst zijn alle data geanalyseerd op missing values en uitschieters om vervolgens met multi-pele en hiërarchische regressieanalyses de hypothesen te kunnen toetsen.

4.4.1.1. MISSING VALUE-ANALYSE

Een missing value analyse is gebruikt om te verkennen of alle items door alle respondenten zijn beantwoord. Dit is van belang omdat gemiste waarden van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van multivariate analyses. Er is besloten dat elke respondent tenminste 90 procent van de vragenlijst moet hebben ingevuld en dat elk item maximaal 10 procent missing values mag hebben. Respondenten waarbij er geen informatie is voor een hele meetschaal zijn *wel* behouden omwille van de grootte van de steekproef. De steekproef bestaat uit slechts 46 procent en zou rond de 40 procent uitkomen wanneer respondenten zonder volledig ingevulde vragenlijsten zouden worden verwijderd.

4.4.1.2. UITBIJTER-ANALYSE

Na het controleren op missing values is er gecontroleerd op uitbijters. Uitbijters zijn extreme waarden die niet veel voorkomen binnen de populatie. Omdat uitbijters extreme waarden zijn, kunnen deze de gemiddelden sterk beïnvloeden en dus mogelijk leiden tot misleidende informatie (Field, 2009:98). Het is dus nodig om te onderzoeken of er uitbijters zijn en bovendien kan zo met de analyse de populatie beter onderzocht worden. Uitbijters kunnen namelijk van respondenten komen die eigenlijk niet tot de populatie behoren, waardoor zij afwijkende antwoorden geven (Field, 2009:153).

Met de analyse² zijn er drie uitbijters gevonden en deze zijn nader bekeken. Zij blijken betrekking te hebben op de kwaliteit van de communicatie, de organisatieondersteuning, en het gevoel leiding te kunnen geven aan de verandering (*change leadership efficacy*). De uitbijters blijken te komen van respondenten die of teamleider of afdelingshoofd zijn. De respondenten behoren dus tot de populatiegroep. Er is besloten om de respondenten te behouden, omdat een respondent pas moet worden verwijderd wanneer deze niet tot de populatiegroep behoort (Field, 2009:153). Bovendien blijken de uitbijters de gemiddelden van de variabelen niet sterk te beïnvloeden.

4.4.1.3. REGRESSIEANALYSE

De hypothesen in dit onderzoek gaan over causale relaties tussen theoretische concepten. De beste manier om dergelijke relaties te meten is de multiële regressieanalyse. Voor een multiële regressieanalyse is het nodig dat alle onafhankelijke variabelen continue zijn, en dus van een interval- of ratioschaal zijn (Field, 2009:220). Dit onderzoek gebruikt onafhankelijke variabelen die geïndexeerd zijn met vijfpunten of zevenpunten Likert-items. Strikt gezien hebben deze variabelen een ordinale schaal in plaats van een interval- of ratioschaal. Echter, wanneer aan de aannames van normaliteit wordt voldaan, kan een geïndexeerde meetschaal op basis van meerdere Likert-items worden behandeld als een continue variabele (Allen en Zeeman, 2007).

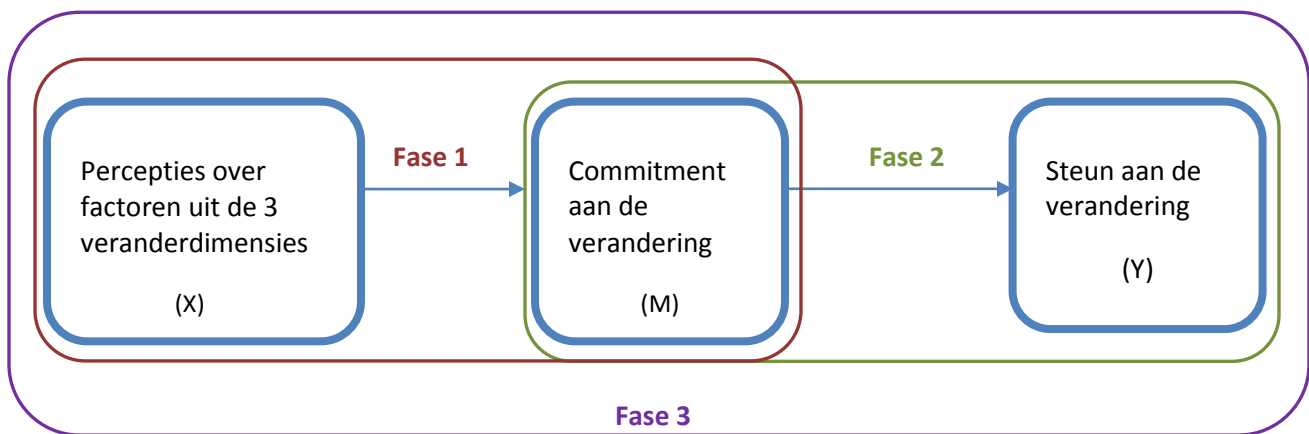
De normaliteit kon als voldoende worden beoordeeld, maar was een enkele keer beïnvloed door de drie uitbijters die in de vorige analyse zijn ontdekt. Om de invloed van de uitbijters op de regressieanalyses te controleren, zijn er bij de regressieanalyses Cook's distances en Leverage waarden opgevraagd. Dit zijn maten om te onderzoeken hoeveel invloed uitschieters of andere bijzondere waarden hebben op het regressiemodel. Als er voor een uitschieter of een andere bijzondere waarde een te hoge Cook's distance of een Leverage waarde wordt gevonden, is het verstandig om de bijhorende waarde te verwijderen. In dit onderzoek was het niet nodig om waarden te verwijderen, omdat de gevonden Cook's distances en Leverage waarden als goed konden worden beschouwd (Stevens, 2002 in Field, 2009:219).

² De analyse is door het berekenen en bestuderen van z-scores gedaan. Een z-score is de afstand van een waarnemingsuitkomst tot het steekproefgemiddelde gedeeld door de steekproefstandaarddeviatie. Een absolute z-score groter dan 3 of kleiner dan -3 worden in dit onderzoek gezien als uitbijter (Field, 2009:102).

Bovendien zijn de variabelen getoetst op multicollineariteit. Multicollineariteit betekent dat de onafhankelijke variabelen een zeer sterke samenhang hebben met elkaar. Dit is problematisch, omdat je dan het effect van één onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele niet goed kan achterhalen (Knippenberg & Siero, 1994:49). De multicollineariteit is getoetst door met een correlatieanalyse de sterkte van de samenhang tussen de variabelen te onderzoeken. Er bleek geen multicollineariteit te bestaan ($r < .9$) en de uitkomsten van deze analyse zijn in een correlatiematrix getoond, zie bijlage 4.

Met behulp van regressieanalyses zijn de hypothesen in drie verschillende fasen getoetst, zie figuur 4.5.

Figuur 4.5.: Fasen van het toetsen van hypothesen.



In de eerste fase worden de hypothesen over de relaties tussen percepties over de veranderdimensies en commitment aan de verandering getoetst. Omdat commitment aan de verandering uit affectieve en calculerende commitment bestaat, wordt voor beide dimensies apart meerdere regressieanalyses uitgevoerd.

Het is niet mogelijk om in één regressiemodel alle onafhankelijke variabelen op te nemen om zo hun invloed op een van de commitmentdimensies te toetsen. De reden hiervoor is de te kleine steekproef. Volgens Field kan er bij een steekproef van 60 respondenten maximaal 10 onafhankelijke variabelen worden opgenomen om een (groot) effect op de afhankelijke variabele te kunnen vinden (2009:223). In dit onderzoek zijn er zeven onafhankelijke variabelen en 4 controlevariabelen aanwezig, waardoor dit net niet haalbaar is. Om deze reden is besloten om eerst regressieanalyses per veranderdimensie uit te voeren. Daarna wordt een integratieve regressieanalyse uitgevoerd, waarin alle significant bevonden variabelen uit de eerste aparte analyses worden opgenomen. Met deze integratieve analyse kunnen de effecten van de verschillende dimensies op commitment onder controle van elkaar worden getoetst. Dit

heeft twee voordelen. Ten eerste worden alleen de meest belangrijke variabelen in de integratieve analyse opgenomen. Ten tweede kan er worden gekeken of het effect van een dimensie in haar isolement op commitment verschilt met het effect van een dimensie onder controle van andere dimensies.

In de tweede fase worden de hypothesen over de relaties tussen commitment aan de verandering en steun aan de verandering getoetst. Hierbij wordt er ook een multiële regressieanalyse gebruikt, waarin dezelfde vier controlevariabelen zijn opgenomen: leeftijd, geslacht, aantal jaren werkzaamheid in de organisatie en aantal jaren werkzaamheid in de huidige functie.

In de derde fase wordt de laatste hypothese en daarmee het conceptueel model van het onderzoek getoetst. In dit onderzoek wordt verwacht dat *percepties via commitment* invloed hebben op *steun aan de verandering*. Deze hypothese kan getest worden door met regressieanalyses een mediatieanalyse te doen. Mediatie betekent dat de relatie tussen een onafhankelijke variabele (X) en de afhankelijke variabele (Y) via een andere variabele, een mediator (M), verloopt. Een dergelijke relatie kan dan indirect worden genoemd. In dit geval is X een overtuiging over een veranderdimensie, M het commitment aan de verandering en Y de steun aan de verandering, zie figuur 4.5..

In dit onderzoek is pas sprake van een indirecte relatie tussen variabelen wanneer er aan vier veronderstellingen worden voldaan (Baron & Kenny, 1986):

1. De onafhankelijke variabele (X) heeft invloed op de afhankelijke variabele (Y).
2. De mediatorvariabele (M) heeft invloed op de afhankelijke variabele (Y).
3. De onafhankelijke variabelen (X) hebben invloed op de mediatorvariabele (M).
4. Het effect van de onafhankelijke variabelen (X) op de afhankelijke variabele (Y) verdwijnt of neemt af wanneer de mediator (M) in dezelfde analyse wordt toegevoegd. Wanneer het effect verdwijnt is er sprake van een gehele mediatie. Wanneer het effect afneemt is er sprake van partiële mediatie. Dit betekent dat een verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele voor een deel verklaard wordt door de mediator. Wanneer de mediatie slechts partieel is, betekent het dat er andere mediators in de regressie ontbreken of dat X een direct effect heeft op Y.

De tweede en derde veronderstelling worden al in de eerste twee fasen gecontroleerd, zie figuur 4.5.. Om te controleren of het conceptueel model klopt, wordt in de derde fase getoetst of de resterende veronderstellingen kloppen. Dit wordt gedaan aan de hand van een hiërarchische regressieanalyse.

De hiërarchische regressieanalyse wordt in twee stappen gedaan. Eerst worden alle onafhankelijke variabelen in het regressiemodel opgenomen om te controleren of deze effect hebben op de afhankelijke variabelen. Dit is van belang voor de eerste veronderstelling. Daarna worden de mediators in het model toegevoegd. Zo kan er worden getoetst of de eerder gevonden effecten van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele afnemen of verdwijnen. Dit is van belang voor de vierde veronderstelling. Wanneer er sprake is van een vermindering of het verdwijnen van een effect, wordt met een Sobel's test bekeken of de gevonden mediatie significant is. De Sobel's test is geen standaardoptie in het gebruikte statistiekprogramma (IBAM SPSS Statistics 20) en is uitgevoerd via de site: www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31.

Voor het onderzoeken van de eerste veronderstelling van mediatie betekent het dat de invloed van de percepties over de veranderdimensies op steun aan de verandering moeten worden getoetst. Zoals eerder beschreven is de steekproef te klein om alle onafhankelijke variabelen van de veranderdimensies in één regressieanalyse op te nemen. Hierdoor is eerst per veranderdimensie onderzocht of percepties over de veranderdimensies van invloed zijn op steun aan de verandering. Hierdoor zijn alleen de significant bevonden variabelen in de eerste stap van de hiërarchische regressiemodel opgenomen.

In dit onderzoek zijn drie significantieniveaus gehanteerd: 0.1, 0.05 en 0.01. Hoewel vaak de waarden 0.05 of 0.01 vaak als significantieniveau worden gehanteerd (Field, 2009:51; Heijungs & Huppel, 2005:23), wordt in dit onderzoek dus ook naar de waarde van 0.1 gekeken. Er zijn hiervoor twee redenen. Ten eerste is het significantieniveau van 0.05 of lager slechts een conventie. Het kan dus per situatie verschillen of dit niveau voldoet. In sociaalwetenschappelijke onderzoeken zijn relaties minder hard dan in natuurkundige onderzoeken en daarom kan in sociaalwetenschappelijk onderzoek soms het significantieniveau van 0.1 worden gebruikt (Heijung & Huppel, 2005:23). Ten tweede wordt er een waarde van 0,1 aangehouden, omdat het significantieniveau van een verband gedeeltelijk bepaald wordt door de grootte van de steekproef. In kleine steekproeven moeten in vergelijking met grote steekproeven grote verschillen worden gemeten om significant te zijn. Een gevolg hiervan is dat het moeilijk is om een significant resultaat te krijgen met een kleine steekproef (Saunders, Lewis & Thornhill, 2006:374). Hierdoor is een significantieniveau van 0.1 beter geschikt om te hanteren.

4.4.2. METHODEN VAN ANALYSE KWALITATIEVE DATA

De kwalitatieve data zijn op een andere manier geanalyseerd. Van alle interviews zijn er verslagen gemaakt en er werd geprobeerd om een patroon van antwoorden te vinden. Echter, zoals eerder beschreven is er van de 130 managers, slechts met 8 managers gesproken en kunnen gevonden patronen niet worden gegeneraliseerd naar de hele managementgroep. Daarom zijn de kwalitatieve data vooral geanalyseerd over de vraag of de antwoorden in overeenstemming zijn met de antwoorden uit de survey. Bovendien worden de data vooral gebruikt om voorbeelden te geven. Er kan binnen dit onderzoek geen aparte kwalitatieve dieptestudie worden gevormd.

4.5. DEELCONCLUSIE

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen op welke wijze er onderzoek is verricht naar de steun van het middenmanagement.

Het onderzoek betreft een kwantitatieve studie, aangevuld met kwalitatieve data. De data zijn door middel van een enquête, interviews en twee middenmanagementbijeenkomsten verzameld. De data verkregen uit de enquête zijn het meest representatief. De steekproef van de enquête is van voldoende grootte en de respondenten blijken overeen te komen met de populatie.

Omdat veel van de verkregen data kwantitatief zijn, werden zij vooral geanalyseerd met behulp van statistische technieken. Eerst zijn ze geanalyseerd op missende of extreme waarden en vervolgens werd er in drie fasen regressieanalyses toegepast om de hypothesen van het onderzoek te toetsen. Het significantieniveau wat hierbij wordt gehanteerd is 0.1, 0.05 en 0.01.

Bovendien is de operationalisering van theoretische concepten belicht. Hierbij wordt belang gehecht aan de interne validiteit en betrouwbaarheid van de meetschalen. Op basis van een PCA en betrouwbaarheidsanalyses zijn de meetschalen na de respons aangepast, zodat de meetschalen die gebruikt zijn in de vragenlijst niet meer overeenkomen met de meetschalen die later in het onderzoek zijn gebruikt. Een kort overzicht van de aanpassingen van de meetschalen is te zien in tabel 4.2.

Tabel 4.2.: Gehanteerde meetschalen in de analyses van het onderzoek op basis van uitkomsten van PCA en betrouwbaarheidsanalyses.

	Items (oorspronkelijk)	α
Kwaliteit van de communicatie	8 (9)	.86
Waardering voor inbreng	4 (5)	.84
Organisatieondersteuning	4 (4)	.77
Bedreiging algemeen	6 (7)	.91
Change leadership efficacy	7 (7)	.90
Geloof in toekomstig eigen kunnen	3 (4)	.80
Affectieve commitment	6 (6)	.93
Calculerende commitment	4 (6)	.71

De meest belangrijke uitkomst voor dit onderzoek is dat normatief commitment is komen te vervallen. De meetschaal voor normatief commitment kan niet in de regressieanalyses worden betrokken, omdat de meetschaal een te lage interne validiteit en betrouwbaarheid heeft. De interne validiteit lag onder andere aan het feit dat deze teveel laadde op affectieve commitment en dat de te lage betrouwbaarheid niet kon worden verbeterd.

Er zijn een verschillende verklaringen denkbaar dat de meetschaal van normatieve commitment in dit onderzoek het niet doet. Een eerste verklaring is dat dit komt door de vertaling van de meetschaal. De oorspronkelijke meetschaal is in het Engels omschreven en is voor dit onderzoek naar het Nederlands vertaald. Dit kan er voor hebben gezorgd, dat de Nederlandse vertaling anders wordt geïnterpreteerd.

Een andere verklaring is dat het commitmentmodel van Herscovitch & Meyer (2002) weinig buiten Noord-Amerika is getest (Kalyal, 2009:20). Het kan zijn dat werknemers binnen Nederland of Europa door een andere context ook op een andere manier commitment aan de verandering hebben. Hierdoor kan het gebruik van een bestaande operationalisering niet goed van pas komen, omdat het niet goed aansluit op de beleving van werknemers binnen een Nederlandse organisatie.

Een derde verklaring is dat de meetschaal voor normatieve commitment verbeteringen nodig heeft. In dit onderzoek laadde de items van de meetschaal van normatieve commitment te veel op het component van affectieve commitment. De reden was dat er te hoge correlaties zijn tussen de items van affectieve en normatieve commitment, zodat de PCA de items van normatieve en affectieve

commitment met elkaar clustert. Hoewel er een duidelijk onderscheid is tussen affectieve en normatieve commitment volgens de theorie, is dus de gevonden samenhang in dit onderzoek te sterk. De reden voor de te hoge samenhang kan dan de manier van operationalisering zijn. Eerder onderzoek naar commitment aan de verandering heeft ook een te hoge samenhang tussen normatieve en affectieve commitment gevonden, waardoor ook in dat onderzoek de oorspronkelijke meetschaal van normatieve commitment niet als betrouwbaar en intern valide kon worden gezien (Chen & Wang, 2011:968-970). Bovendien blijkt er ook vaker sprake te zijn van een te hoge samenhang tussen affectieve en normatieve commitment aan de organisatie, waarop de operationalisering voor commitment aan de verandering is gebaseerd (Jak & Evers, 2010:159). Verschillende onderzoekers hebben gemeend dat de te hoge samenhang het gevolg is van het woord 'gevoel' in de items (Bergman, 2006; Meyer et al., 2002; Jaros, 1997 in Jak & Evers, 2010:159) en door het gebruik van negatief geformuleerde items (Magazine, Williams & Williams, 1996 in Jak & Evers, 159; Tetrick & Farkas, 1989; Fenton-O'Creevy, Winfrow, Lydka, & Morris, 1997; Mathews & Shepherd, 2002 in Chen & Wang, 2011:973). Volgens Jak en Evers (2011:166) kloppen deze twee verklaringen in ieder geval voor wat betreft commitment aan de organisatie, en wellicht zou dit ook kunnen gelden voor commitment aan de verandering.

Maar welke gevolgen heeft dit voor het onderzoek?

In dit onderzoek is het van belang de componenten van commitment en steun van het middenmanagement te bestuderen en te verklaren. Zoals beschreven in het theoretisch kader is het breed geaccepteerd dat het commitment van werknemers uit verschillende soorten kan bestaan: de normatieve, de affectieve en de calculerende commitment. Deze vormen samen het commitmentprofiel van een werknemer (Herscovitch & Meyer, 2002:475) of in dit onderzoek van het middenmanagement. In dit onderzoek kunnen er in plaats van drie slechts twee vormen van commitment worden onderzocht. Het ontbreken van onderzoek naar normatieve commitment betekent dat hierdoor het commitmentprofiel van het middenmanagement minder compleet kan worden beschreven.

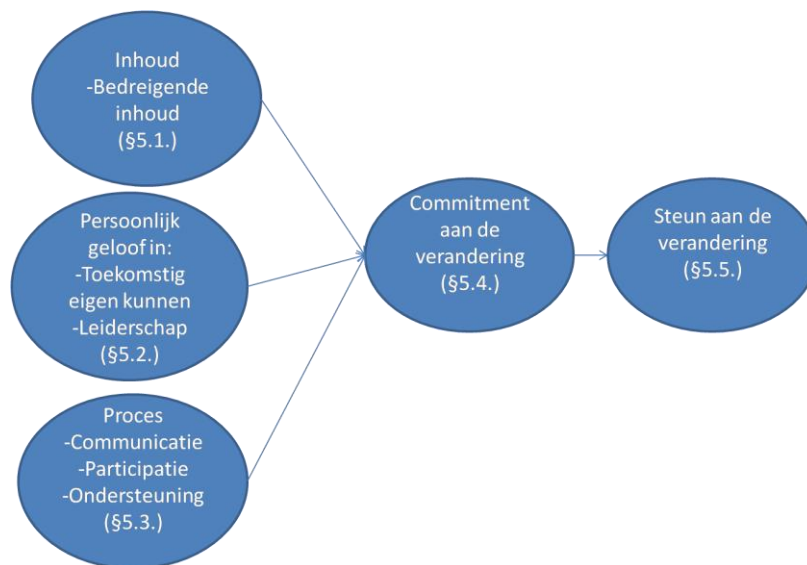
Toch is het voor de beschrijvende doelstelling van het onderzoek niet te beperkend. Immers, nog steeds kunnen affectieve en calculerende commitment van het middenmanagement aan de organisatieverandering worden onderzocht. Veel onderzoeken zijn slechts gericht op affectieve commitment (Walker et al., 2007; Bernerth, 2007) of op commitment als ééndimensionaal concept (Herold et al., 2007; Fedor et al., 2008; Hornung, 2007). Dit onderzoek is in vergelijking met andere onderzoeken dus nog interessant.

De verklarende doelstelling wordt weliswaar eveneens beperkt, omdat er slechts naar de invloed van affectieve en calculerende commitment op steun aan de verandering kan worden gekeken. Toch blijft het onderzoek nuttig, omdat de mogelijke effecten van deze twee vormen van commitment als de belangrijkste kunnen worden beschouwd. Hoewel zowel affectieve commitment als normatieve commitment gerelateerd zijn aan steun aan de verandering (Herscovitch & Meyer, 2002), heeft affectieve commitment aan de verandering meer invloed op steun aan de verandering. Bovendien zijn in ieder geval de twee meest verschillende vormen commitment in het onderzoek meegenomen. Er kan dus nog steeds worden onderzocht of calculerende en affectieve commitment door haar tegengestelde vormen ook tegengestelde effecten hebben op de steun aan de verandering.

HOOFDSTUK 5: BESCHRIJVENDE RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de eerste resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Deze resultaten bestaan uit de beschrijvingen van de centrale onderwerpen van het onderzoek: de percepties van het middenmanagement over de centralisering van de bedrijfsvoering en haar commitment en steun hieraan, zie figuur 5.1.

Figuur 5.1.: Eenvoudige weergave van de centrale concepten van het onderzoek.



Zoals hierboven weergegeven, wordt in de eerste drie paragrafen beschreven hoe de middenmanagers van de gemeente Rotterdam de inhoud, het proces en de persoonsgerelateerde aspecten van de centralisering van de bedrijfsvoering percipiëren. Daarna komt aan de orde hoeveel commitment de middenmanagers aan de centralisering hebben en vervolgens hoeveel steun die zij hieraan bieden. In een laatste paragraaf (§5.6.) worden de belangrijkste beschrijvende resultaten nog eens samengevat.

Deze beschrijvingen van de centrale concepten zijn gebaseerd op zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoeksmateriaal. Zo kan de huidige stand van zaken binnen de gemeente Rotterdam met een geïntegreerde combinatie van onderzoekselementen worden bestudeerd.

5.1. INHOUDELIJKE DIMENSIE: VINDT HET MIDDENMANAGEMENT DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING BEDREIGEND?

Met behulp van de inhoudelijke dimensie kan worden onderzocht welke impact het middenmanagement verwacht van de centralisering van de bedrijfsvoering op haar eigen werksituatie. De specifieke vraag die

hierbij gesteld kan worden is of het middenmanagement de centralisering van de bedrijfsvoering bedreigend vindt. Dit is belangrijk om te weten, omdat er in het theoretisch kader duidelijk is gemaakt, dat middenmanagers vooral affectieve commitment zouden hebben aan een organisatieverandering als zij deze niet bedreigend vinden (§2.3.1.).

Om de percepties van het middenmanagement over de inhoud van de centralisering van de bedrijfsvoering te onderzoeken zijn eerst de verzamelde kwantitatieve data geanalyseerd. In de onderstaande tabel, tabel 5.1., zijn de statistische maten weergegeven, zoals het gemiddelde en de modus van de variabele. Ook zijn de items waarmee deze variabele is gemeten weergegeven, omdat het interessant is om te weten welke aspecten het zijn waardoor de centralisering wel of niet als bedreigend wordt ervaren. Om de tabel juist te interpreteren is het van belang te weten, dat de variabele en items met een vijfpunten-Likertschaal zijn gemeten.

Tabel 5.1.: Beschrijvende statistiek over gepercipieerde bedreigende inhoud.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. Deviatie
Gepercipieerde bedreigende inhoud	60	1	5	2,79	3	0,98
- <i>Baan</i>	60	1	5	3,05	2	1,28
- <i>Collega</i>	60	1	5	2,33	3	1,07
- <i>Wenselijkheid</i>	60	1	5	2,88	2	1,22
- <i>Loopbaan</i>	60	1	5	2,83	2	1,26
- <i>Salaris</i>	60	1	5	2,68	3	1,13
- <i>Algemene werkomstandigheden</i>	60	1	5	2,93	3	1,13

Volgens de tabel hebben 60 middenmanagers de vraag over de verwachte impact van de centralisering beantwoord. Aan het gemiddelde van 2,79 is te zien dat het middenmanagement de centralisering van de bedrijfsvoering in zeer beperkte mate bedreigend vindt. Bovendien blijkt uit de gemiddelden van de items dat de middenmanagers de centralisering vooral bedreigend vinden voor hun sociale relaties met collega's en het minst voor hun baan zekerheid. Dit laatste is opvallend, omdat de centralisering ertoe leidt dat er in de bedrijfsvoering minder managementfuncties nodig zullen zijn. De verklaring hiervoor kan worden gevonden aan de hand van de kwalitatieve data.

Tijdens de interviews heeft het merendeel van de middenmanagers aangegeven dat zij de centralisering van de bedrijfsvoering bedreigend vindt voor de baan zekerheid, maar zich hierover geen zorgen maakt.

Men gaat ervan uit wel goed terecht te zullen komen in de nieuwe organisatie (RSO), ook als men geen managementfunctie meer zal krijgen. Volgens de definitie van 'gepercipieerde bedreigende inhoud' is er pas sprake van geloof dat de verandering bedreigend is, wanneer men zich zorgen maakt over de toekomst (cf. Fugate, 2010). Omdat de middenmanagers denken hoe dan ook goed terecht te zullen komen, kan gepercipieerde bedreigde baanzekerheid worden genuanceerd.

Ook is er aan de hand van interviews onderzocht of middenmanagers de centralisering een beetje bedreigend vinden voor de sociale relaties met collega's, zoals in de kwantitatieve analyse is bevonden. Het is opmerkelijk dat elke middenmanager meent dat hij of zij in een hele leuke of goede sfeer werkt, maar het niet erg vindt om weer in een nieuw soort omgeving te werken. Hieruit kan worden opgemaakt dat de middenmanagers de centralisering niet als bedreigend ervaren voor hun sociale relaties. Deze kwalitatieve bevinding lijkt niet te stroken met de kwantitatieve bevinding, maar er moet rekening mee worden gehouden dat er met slechts acht respondenten is gesproken.

Ook is er aan de hand van de interviews gevraagd of middenmanagers de centralisering bedreigend vinden voor de leuke aspecten van het werk. Twee respondenten, werkzaam binnen de gemeentelijke diensten, zijn bang dat de centralisering het werk minder leuk maakt. Zo zeggen ze:

"Ik ben bang voor de toekomst. Ik weet niet hoeveel vrijheid en verantwoordelijkheid ik krijg in de RSO. Door de RSO krijg je concernbeleid, want er wordt veel hetzelfde en zo bereik je professionalisering. Maar ik ben wel bang voor te veel voorschriften, aldus een respondent werkzaam binnen P&O.

"Ik vind mijn functie nu zo leuk, omdat ik nu een inhoudelijke leidinggevende functie heb (...). In de RSO zal dit zeer waarschijnlijk niet kunnen en dan zal ik functioneel leidinggevende worden. Ik twijfel nog of ik wil solliciteren op een functioneel leidinggevende baan of toch misschien moeten kiezen voor een inhoudelijke baan als senior beleidsadviseur", aldus een respondent werkzaam binnen Communicatie.

Er is echter ook een respondent, werkzaam binnen de Rotterdamse Servicedienst, die juist heel graag als leidinggevende wil blijven functioneren. De respondent wil op deze manier bijdragen aan de centralisering van de bedrijfsvoering. Andere respondenten antwoorden neutraal op de vraag. Er kan worden geconcludeerd dat de resultaten van de interviews de kwantitatieve bevinding betreft de mate van bedreiging voor de wenselijkheid van de baan ondersteunen.

5.2. PERSOONLIJKE DIMENSIE: GELOOFT HET MIDDENMANAGEMENT DE ACTIVITEITEN DIE VERBAND HOUDEN MET DE CENTRALISERING GOED UIT TE KUNNEN VOEREN?

Met behulp van de persoonlijke dimensie kan er worden onderzocht hoe het middenmanagement over haar competenties denkt. De specifieke vraag die voor dit onderzoek relevant is, is de vraag of middenmanagers geloven in staat te zijn om effectief leiding te geven aan de verandering en om in de nieuwe beoogde situatie te werken. De percepties over deze twee vormen van geloof in het kunnen uitvoeren van de verandering, worden in de subparagrafen (5.2.1. & 5.2.2.) apart beschreven. Wederom zijn beide variabelen met vijfpunten-likert schalen gemeten.

5.2.1. CHANGE LEADERSHIP EFFICACY

Tabel 5.2.: Beschrijvende statistiek over change leadership efficacy.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std.deviation
Change leadership efficacy	59	1	5	3,4	4	0,73
- Het overzien van de verandering en deze communiceren met de medewerkers.	59	1	5	2,63	2	1,16
- Het beargumenteren van de urgentie van de verandering.	59	1	5	3,51	4	0,99
- het duidelijk maken aan de medewerkers waarom de organisatieverandering noodzakelijk is.	59	1	5	3,61	4	0,93
- Het creëren van een breed draagvlak onder de medewerkers voor de organisatieverandering	59	1	5	3,2	4	0,98
-Het uitdragen van de nieuwe visie over wat zal worden bereikt door het team.	59	1	5	3,44	4	1,04
- Het in staat stellen van medewerkers om mee te helpen met de organisatieverandering.	59	1	5	3,56	4	0,99
- Het schenken van individuele aandacht aan degenen die moeite hebben met de centralisering.	59	1	5	3,88	4	0,72

Uit tabel 5.2. blijkt dat de gemiddelde score voor change leadership efficacy een 3.4 is. Hieruit kan er worden geconcludeerd dat het middenmanagement een klein beetje gelooft goed leiding te kunnen

geven aan de verandering. Bovendien zijn in tabel 5.2. de items weergegeven waarmee de variabele is gemeten, omdat het belangrijk is te weten wat het middenmanagement wel en niet denkt te kunnen. Het is opvallend dat de meeste middenmanagers in de survey hebben geantwoord er niet van overtuigd te zijn de voortgang van de centralisering goed te kunnen overzien, en deze te communiceren met de medewerkers, zie tabel 5.2. (modus is 2). Wel hebben de meeste middenmanagers het gevoel dat zij aan hun medewerkers duidelijk kunnen maken waarom de verandering noodzakelijk is en welke visie door het team zal worden nagestreefd (modussen zijn 4). Bovendien meent het middenmanagement met een gemiddelde score van 3,88 vooral goed in staat te zijn om medewerkers individuele aandacht te geven, wanneer deze het moeilijk hebben met de centralisering.

Ook uit de kwalitatieve data blijkt dat respondenten tijdens de centralisering geen moeite hebben om individuele aandacht aan medewerkers te schenken. Een duidelijk voorbeeld hiervan is een middenmanager die meemaakte dat een medewerkster op het werk huilde. De medewerkster ervoer te veel werkdruk en onzekerheid door de centralisering van de bedrijfsvoering. Om deze reden had de middenmanager besloten om van de volgende werkdag een 'feestje' te maken. Collega's wisselden die dag elkaars taken af en gingen gezamenlijk ijsjes halen. De middenmanager gaf aan goed in de situatie te hebben ingespeeld en dat de medewerkster weer goed in haar vel zit. Tijdens de overige interviews kwamen meer algemene voorbeelden naar voren. Zo gaf het merendeel van de respondenten aan in staat te zijn om slecht-nieuwsgesprekken te voeren met medewerkers en om hun medewerkers te blijven motiveren om goede prestaties te leveren. Zij menen hier voldoende in staat te zijn door hun genoten opleiding en vakkennis.

Omdat het middenmanagement vooral moeite heeft met het overzien van de voortgang, is hierover ook tijdens interviews naar gevraagd. In tegenstelling tot de kwantitatieve bevinding geven de meeste middenmanagers aan dat zij de voortgang voldoende kunnen overzien, namelijk op basis van 1. hun ervaringen met eerdere organisatieveranderingen, 2. deelname aan een kwartiermakergroep en 3. informatie van de organisatie en collega's.

Slechts één middenmanager laat blijken dat zij het moeilijk vindt om de organisatieverandering te overzien. De reden die zij hiervoor geeft is dat het topmanagement soms van koers wisselt en dat het topmanagement niet duidelijk maakt wanneer deze over bepaalde zaken beslist. Door de wisselende koers zouden besluiten toch anders genomen kunnen worden dan verwacht en dat maakt het volgens haar moeilijk om in te kunnen schatten hoe de verandering zal verlopen. Dit gegeven zou ook voor

andere middenmanagers kunnen gelden en zou het lage gemiddelde van het item *'Het kunnen overzien van de verandering en deze communiceren met de medewerkers'* kunnen verklaren.

5.2.2. GELOOF IN TOEKOMSTIG EIGEN KUNNEN

Volgens het theoretisch kader zou niet alleen geloof leiding te kunnen geven aan de verandering cruciaal zijn voor de mate van commitment aan de verandering, maar ook het geloof goed te kunnen werken na de realisering van de organisatieverandering. Wederom wordt de beschrijvende statistiek van deze variabele in een tabel weergegeven, zie tabel 5.3.

Tabel 5.3.: Beschrijvende statistiek over geloof in toekomstig eigen kunnen.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. deviatie
Geloof in toekomstig eigen kunnen	56	2	5	3,86	4	0,84

Er kan gesteld worden dat het middenmanagement met een gemiddelde van 3,86 gelooft, dat zij na de realisering van de centralisering goed kan functioneren. Deze heersende overtuiging is ook in lijn met de uitkomsten van de kwalitatieve analyse. De meeste middenmanagers zeggen, hoewel zij onzeker zijn waar ze terecht komen, zich geen zorgen maken of het met hen goed zal komen. Dit komt overeen met het item uit de survey: *'hoe de centralisering ook uitpakt, ik ben er zeker van dat ik het aankan'*, wat door de meesten met *'eens'* is beantwoord. Dit item weerspiegelt dan ook het algemene beeld van het middenmanagement van de bedrijfsvoeringonderdelen van de gemeente Rotterdam op dit gebied.

Tijdens interviews is er ook specifiek gevraagd naar de praktijken die middenmanagers na de centralisering verwachten uit te moeten uitvoeren. Bij de vraag hoe het middenmanagement tegenover het leidinggeven op resultaten staat, antwoordt zij neutraal. De middenmanagers komen zelfverzekerd over en vertellen dat zij geen problemen voorzien wanneer zij niet op dezelfde werkvloer zouden werken als hun medewerkers. Bovendien menen zij dat het sturen op resultaat niet nieuw is, omdat er al leiding wordt gegeven op basis van prestatieafspraken.

5.3. VERANDERPROCES: GELOOFT HET MIDDENMANAGEMENT BETROKKEN EN ONDERSTEUND TE WORDEN TIJDENS DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING?

Met de laatste veranderdimensie, de procesdimensie, kan er worden onderzocht welke percepties het middenmanagement heeft over het veranderproces. Bij de procesdimensie draait het om de vraag: gelooft het middenmanagement betrokken en ondersteund te worden tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering? Door deze vraag te onderzoeken kan tegelijkertijd de veranderaanpak van de gemeente Rotterdam worden geëvalueerd.

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de percepties van het middenmanagement over de kwaliteit van de communicatie, de waardering voor haar inbreng en het aanbod van organisatieondersteuning tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering onderzocht. De percepties over deze centrale concepten worden achtereenvolgens beschreven. Ook de drie procesvariabelen zijn met vijfpunten-likert schalen gemeten.

5.3.1. KWALITEIT VAN DE FORMELE COMMUNICATIE

Tabel 5.4.: Beschrijvende statistiek over gepercipieerde kwaliteit van de communicatie.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. deviatie
Kwaliteit communicatie	55	1	4,4	3,08	3,25	0,65

Uit de bovenstaande tabel, 5.4., kan worden gezien dat het middenmanagement neutraal staat tegenover de kwaliteit van de communicatie (gemiddelde is 3,08). Tijdens een middenmanagementbijeenkomst en interviews komen echter meer uitgesproken meningen naar voren. Deze komen hieronder aan de orde.

Tijdens de bijeenkomst werd de mening gedeeld dat de formele communicatie beter kan. Zo was er consensus dat de informatie te abstract en vaak niet tijdig is. Tevens vond het middenmanagement de communicatie te weinig eenduidig. Zo komt het volgens de deelnemers van de bijeenkomst het geregeld voor dat middenmanagers in andere organisatieonderdelen óf andere informatie ontvangen óf op andere momenten de informatie ontvangen. Dit leidt volgens hen tot verwarring en dit zou voorkomen moeten worden. Bovendien is het middenmanagement niet tevreden met het gebruik van de communicatiekanalen, want liever heeft zij meer korte informatiebijeenkomsten met het topmanagement dan berichtgeving via e-mail of intranet. De redenen hiervoor zijn dat niet elke middenmanager trouw het intranet bestudeert en dat informatiebijeenkomsten persoonlijker zijn.

Tijdens interviews menen sommige respondenten, die dichtbij de besluitvorming zitten, geen goede uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de communicatie. Zij menen zonder de formele communicatie al op de hoogte te zijn en hierdoor de kwaliteit van de communicatie niet goed in te kunnen schatten. Middenmanagers die niet dichtbij de besluitvorming zitten, menen echter dat de formele communicatie minimaal is. Zij vinden dat er vooral te weinig informatie is over de transitie van de bedrijfsvoering. Meerdere respondenten geven aan vaker op de hoogte te willen worden gehouden over de voortgang, de beoogde nieuwe inrichting en de personeelsformatie van de RSO. Ook willen zij dat er duidelijker over de planning van de besluitvorming wordt gecommuniceerd.

5.3.2.GEPERCIPIEERDE WAARDERING VOOR INBRENG

Tabel 5.5.: Beschrijvende statistiek over gepercipieerde waardering voor inbreng.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. Deviatie
Waardering voor inbreng	59	1	5	3,02	4	1,01
<i>- werd mijn inbreng zeer op prijs gesteld door de beslissers.</i>	59	1	5	3,19	4	1,11
<i>- had ik veel mogelijkheden om mijn mening over de centralisering aan de beslissers te uiten.</i>	59	1	5	2,92	4	1,21
<i>- ben ik meerdere keren gevraagd om inbreng te geven.</i>	59	1	5	3,08	4	1,19
<i>- werd mijn mening over de centralisering door de beslissers zelden gevraagd.</i>	59	1	5	3,12	2	1,22

Uit tabel 5.5. blijkt dat het middenmanagement met een gemiddelde van 3,02 neutraal staat tegenover de vraag of de gemeente Rotterdam haar inbreng waardeert. Zo blijkt uit de items dat het middenmanagement zowel neutraal staat tegenover de vraag of er om haar inbreng wordt gevraagd, als tegenover de vraag of haar inbreng wordt gewaardeerd.

Uit de interviews komen meer uitgesproken meningen naar voren. Zo stelt een respondent werkzaam bij een gemeentelijke dienst:

‘Er wordt onvoldoende om inbreng gevraagd en er wordt te weinig mee gedaan. (...) Het heeft te maken met de verandering vanuit financiële noodzaak. Snelheid wordt nagestreefd en hierdoor is er geen inbedding voor participanten’.

Het volgende citaat, van een middenmanager binnen P&O, duidt erop dat ondanks er niet om inbreng wordt gevraagd, wel inbreng vanuit het middenmanagement wordt gegeven.

Er wordt niet om mijn inbreng gevraagd, maar ik doe het wel uit eigen initiatief. Of het wordt gewaardeerd is wat anders, want de kwartiermakers komen niet uit de vakdiscipline en vinden ons misschien zeikerds als we iets zien wat volgens ons niet werkt. (...) Maar zij zijn wel altijd bereid om te luisteren.

De reden die middenmanagers geven om ongevraagd inbreng te leveren is dat zij 1. zelf veel kennis hebben over hun vak en willen bijdragen aan de verandering en 2. dat zij bang zijn voor onzorgvuldigheid bij de inrichting van werkprocessen. Via het leveren van suggesties of vormen van kritiek hopen zij dat de nieuwe werkprocessen op goede wijze worden ingericht.

De meeste respondenten geven aan dat de mate van inbrengmogelijkheden afhangt hoe dichtbij je bij de besluitvorming zit. Echter wanneer middenmanagers niet dichtbij de besluitvorming zitten, belemmert het hen niet om toch het gevoel te hebben inbreng te kunnen geven. De meeste respondenten geven aan dat zij wel degelijk ideeën of suggesties inbrengen aan de organisatieverandering. Zij zeggen dit niet te doen via hun eigen positie, maar via hun collega of leidinggevende die wel in kwartiermakergroep zit. Zij geven echter wel aan dat zij dan niet weten wat met hun inbreng gebeurt.

Er kan worden geconcludeerd dat de interviewrespondenten minstens een beetje het gevoel hebben dat hun inbreng wordt gewaardeerd. Hoewel de meesten wel het gevoel hebben inbreng te kunnen geven, weten zij niet of deze op prijs wordt gesteld.

5.3.3. GEPERCIPIEERDE ORGANISATIEONDERSTEUNING

Het middenmanagement blijkt met een gemiddelde van 3,1 ook neutraal te zijn over de derde procesvariabele van het onderzoek: gepercipieerde organisatieondersteuning tijdens de organisatieverandering, zie tabel 5.6. op de volgende pagina. Uit de analyse van de items blijkt dat het merendeel van het middenmanagement het eens is met de stellingen over de steun die de gemeente Rotterdam biedt om vaardigheden te leren of te verbeteren (modussen zijn 4). Bovendien blijkt dat de gemiddelden van deze stellingen hoger liggen dan die van de stelling dat de gemeente voldoende noodzakelijke ondersteuning biedt.

Tabel 5.6.: Beschrijvende statistiek over gepercipieerde organisatieondersteuning.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. deviatie
Gepercipieerde organisatieondersteuning	59	1	4	3,1	3,5	0,72
<i>- biedt de organisatie de noodzakelijke ondersteuning aan om mijn werk goed te doen.</i>	59	1	5	2,92	4	1,09
<i>- ben ik door de gemeente Rotterdam goed getraind om mijn baan uit te kunnen voeren.</i>	59	1	4	2,83	3	0,95
<i>- biedt de gemeente Rotterdam steun wanneer ik mijn vaardigheden wil verbeteren.</i>	59	1	5	3,29	4	0,85
<i>- biedt de gemeente Rotterdam steun wanneer ik nieuwe vaardigheden wil leren om mijn werk goed te kunnen doen.</i>	59	1	5	3,36	4	0,85

Dat het middenmanagement het meer eens is met de stellingen dat de gemeente steun biedt om vaardigheden te leren of te verbeteren, en meer oneens is met de stelling dat de gemeente onvoldoende ondersteuning biedt, verklaren de kwalitatieve data.. Volgens de meeste respondenten is het verbeteren of leren van vaardigheden, zoals het volgen van trainingen of workshops, niet de belangrijkste vorm van ondersteuning op het moment. Eerder zien zij steun van de organisatie als zij meer capaciteit van personeel krijgen of als de organisatie sneller duidelijkheid geeft aan het middenmanagement door besluiten niet uit te stellen. Wel meent elke respondent dat een vorm van investering in de ontwikkeling van het middenmanagement altijd wenselijk is, maar deze ziet dit het liefst via een korte workshop of intervisie omdat een middenmanager al grote werkdruk heeft.

Hoewel ook uit de kwantitatieve data blijkt dat meer dan de helft van de respondenten (56,7%) geen behoefte heeft aan trainingen of workshops, komt er dus ook naar voren dat de andere helft wel direct of op korte termijn een training behoeft naar aanleiding van de centralisering van de bedrijfsvoering. Uit de analyse van commentaren blijkt dat de respondenten vooral training behoeven op het gebied van verandermanagement en het kunnen blijven motiveren van medewerkers. Ook is er door een respondent, werkzaam in een administratie-functie, aangegeven dat het nodig zou zijn om aan het middenmanagement bedrijfsgerichte herscholing te geven:

‘De komst van de concernadministratie, een volstrekt ander financieel systeem, periodieke informatievoorziening die anders wordt etc. Kortom, bedrijfsgerichte "herscholing" is redelijk cruciaal.’

Overigens is uit de interviews gebleken, dat de ondersteuning die de organisatie nu biedt vooral het organiseren van informatiebijeenkomsten van directeuren is. Dit kan eigenlijk als een vorm van communicatie worden gezien. Echter zoals Cochran et al. (2002:526) en Allen et al. (2007:197) menen, liggen ondersteuningsvormen zoals training en communicatie dicht bij elkaar. Beiden bieden informatie over de organisatieverandering.

5.4. HEEFT HET MIDDENMANAGEMENT COMMITMENT AAN DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING?

In deze paragraaf staat de vraag centraal of het middenmanagement commitment aan de verandering heeft. Zoals in het theoretisch kader is beschreven (§3.3.), bestaat commitment aan de verandering uit drie verschillende vormen, die elk een verschillende invloed kunnen hebben op steun aan de verandering. In deze paragraaf wordt beschreven waaruit het commitment van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering bestaat. Zo kan worden ontdekt of middenmanagers de verandering vooral willen steunen uit affectieve of uit calculerende commitment.

Eerst wordt de mate van affectieve commitment en daarna de mate van calculerende commitment van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering beschreven. Het is van belang om nogmaals te vermelden dat de meetschaal van commitment in tegenstelling tot de voorgaande meetschalen een bereik heeft van 1 tot en met 7 in plaats van 1 tot en met 5.

5.4.1. AFFECTIEVE COMMITMENT AAN DE VERANDERING

Tabel 5.7.: Beschrijvende statistiek over affectief commitment.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Modus	Std. Deviatie
Affectieve commitment	60	1,17	7	4,81	6	1,45

Met het steekproefgemiddelde van 4.8 op een schaal van 1 tot en met 7 heeft het middenmanagement een beetje affectieve commitment aan de verandering. Dit betekent dat het middenmanagement een beetje uit eigen wil de verandering steunt. Toch heeft het merendeel van het middenmanagement wel affectieve commitment.

Dit kan worden ondersteund met de resultaten uit de interviews. Tijdens de interviews blijkt dat elke middenmanager vindt dat de bedrijfsvoering van de gemeente moet worden verbeterd en dat hij of zij de centralisering accepteert. Tegelijkertijd zijn er middenmanagers die het nut van de centralisering in

twijfel trekken. In dit onderzoek is er sprake van affectieve commitment wanneer men de verandering positief én noodzakelijk vindt. De relatief lage mate van affectieve commitment kan dus worden verklaard door het feit dat sommigen de centralisering in twijfel trekken. Een voorbeeld is de uitspraak van de respondent werkzaam binnen Personeel en Organisatie zei:

“Ik ben bang dat het niet het beoogde rendement oplevert. Door standaardisering en centralisering kan het efficiënter. En automatisering en het bundelen van krachten is goed, maar automatisering kan ook zonder centralisering. (...) verder is door de oprichting van de SDR de dienstverlening niet veel beter of goedkoper geworden. Het is juist tegengesteld, het is duurder geworden! Verder toen ik bij mijn vorige werkgever werkte, werd dezelfde beweging in gang gezet. Ik heb daar alleen in de beginfase gezeten, maar het werkte toen ook niet goed. Ik weet niet hoe het daar nu is. Ook in Utrecht zie je dat ze trouwens weer de beweging terug maken”.

Echter, zoals ook uit de kwantitatieve analyse blijkt, zijn er ook managers die een zeer hoge mate van commitment hebben (maximum is 7). Deze managers menen dat de centralisering noodzakelijk is en dat het de bedrijfsvoering binnen de gemeente verbetert. Een respondent werkzaam binnen P&O zei:

“Ik ben er voorstander van. Het is te gek dat elke dienst een regeling uitwerkt en zelf alles uitvindt. Het is noodzakelijk, en het liefst gaat alles zo centraal mogelijk. Ik vind het gewoon van de zotte dat elke dienst zijn eigen bedrijfsvoering heeft die allemaal op hun eigen manier een besluit moeten verwerken, dat kan veel handiger en efficiënter”.

5.4.2. CALCULERENDE COMMITMENT

Naast een beetje affectieve commitment heeft het middenmanagement een zeer beperkte mate van calculerende commitment aan de centralisering van de bedrijfsvoering. Dit blijkt uit tabel 5.8., waarin een steekproefgemiddelde van 4,31 op een schaal van 1 tot en met 7 wordt weergegeven.

Uit de analyse van de itemscores, blijkt dat hoewel het middenmanagement gelooft geen andere keuze hebben dan de verandering te steunen, zij neutraal is over de vraag of het hen te veel zou kosten wanneer ze niet zouden helpen met het ondersteunen van de verandering. Bovendien meent het middenmanagement dat het niet riskant is om kritiek te geven op de verandering.

Tabel 5.8.: Beschrijvende statistiek over calculerende commitment aan de verandering.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Std. Deviatie
Calculerende commitment	59	1	7	4,31	4 ¹	1,15
<i>- Ik heb geen andere keus dan mee te gaan met deze centralisering.</i>	60	1	7	5,22	6	1,767
<i>- Het zou me teveel kosten om deze centralisering niet te ondersteunen.</i>	60	1	7	4,25	4	1,348
<i>- Ik vind het te riskant om mij uit te spreken tegen deze centralisering.</i>	59	1	7	3,1	2	1,572
<i>- Het is geen optie voor mij om mij tegen deze centralisering te verzetten.</i>	60	1	7	4,63	6	1,687

Ook tijdens interviews is gevraagd of middenmanagers kritiek kunnen uiten op de verandering. Het merendeel meent dat die mogelijkheid bestaat, maar een enkeling meent dat het niet kan en anders dit ook niet zou doen. Toch blijkt tijdens het verloop van de gesprekken dat de meesten toch hun mening voor zich willen houden tegenover andere managers. Twee voorbeelden laten dit zien:

“Ja ik zeg dit nu wel zo tegen jou, maar dat ga ik natuurlijk niet tegen hen zeggen”;

‘Ik ben niet gek, ik ga natuurlijk niet de hele tijd mijn bedenkingen rondroepen (...) Op een gegeven moment moet je ook een keuze maken: of je gaat mee of je gaat niet mee. En als je meegaat, dan moet je maar het beste van maken’.

Bovendien blijkt uit de kwalitatieve data dat de meeste middenmanagers eigenlijk geen andere keuze menen te hebben. Zij zeggen dat de trein rijdt en dat de centralisering sowieso doorgaat. Er zou kunnen worden gesteld dat uit de kwalitatieve data het beeld naar voren komt, dat het middenmanagement calculerende commitment heeft. Dit strookt met de kwantitatieve bevinding, maar er moet rekening worden gehouden dat er slechts met acht respondenten is gesproken.

5.5. HEEFT HET MIDDENMANAGEMENT STEUN AAN DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING?

In de inleiding van het onderzoek (§1.1.) is vermeld dat er een beeld bestaat dat het middenmanagement vaak weerstand biedt tegen de verandering. Er is onderzocht of dit ook geldt voor het middenmanagement van de gemeente Rotterdam aan de centralisering van de bedrijfsvoering.

Middenmanagers konden tijdens de survey via een gedragscontinuüm van 100 punten aangeven welk gedrag zij tijdens de verandering uitoefenen. Een score van 10 tot 40 duidt op weerstand, 41 tot 60 op meewerkend gedrag, 61 tot 80 op meewerkend gedrag en 81 tot 100 op uitdragend gedrag.

Tabel 5.9.: Beschrijvende statistiek over steun aan de verandering.

	N	Min	Max	Gemiddelde	Modus	Standaarddeviatie
Steun aan de verandering	58	45	100	76,81	70 ^a	11,31

Met een gemiddelde score van 76,81 punten kan er worden geconcludeerd dat het middenmanagement aan de verandering meewerkt. Dit betekent dat het middenmanagement moeite wil doen om de verandering te realiseren en bereid is om aan de eisen te voldoen wanneer dit een beetje tegen haar belangen is.

Dit beeld komt overeen met de kwalitatieve data. Bij de middenbijeenkomsten waren veel middenmanagers aanwezig die lieten blijken dat zij zich inspanden voor de realisering van de bedrijfsvoering. Uit de gesprekken werd duidelijk dat zij vaak op verzoek van het topmanagement of kwartiermaker groepen informatie geven over hun organisatieonderdeel als input voor de plannen. Bovendien menen zij hun medewerkers voor te bereiden op de nieuwe werkwijzen en op de aankomende personeelsbezuinigingen. Zo zeggen een aantal middenmanagers al op de beoogde gestandaardiseerde wijze te werken, zodat de medewerkers nu al kunnen wennen. Bovendien vertellen veel middenmanagers dat zij aan hun medewerkers vragen over wat zij willen in hun loopbaan willen om hun te mobiliseren. Hierdoor kunnen medewerkers zich voorbereiden op het feit dat zij een 'krimpfunctie' kunnen krijgen. Deze activiteiten laten dus geen blijk van weerstand zien.

Ook komt de interviews naar voren dat middenmanagers zich niet afzijdig willen houden en juist betrokken willen worden bij de organisatieverandering. Bovendien zeggen meerdere respondenten letterlijk dat middenmanagers niet voor hun eigen belangen zouden moeten kiezen, maar voor die van

de gemeente. Zelfs als het tegen hun eigen belang is. Dit komt dus sterk overeen met het kwantitatieve resultaat dat middenmanagement meewerkt aan de verandering.

5.6. DEELCONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de eerste resultaten van het onderzoek beschreven. Zowel de percepties over de drie veranderdimensies van de centralisering als de mate van commitment en steun aan de organisatieverandering zijn in dit hoofdstuk aan bod gekomen.

Allereerst blijkt uit de kwantitatieve data dat het middenmanagement vrij neutraal zijn over de relevante zaken uit de proces-, inhouds- en persoonlijke dimensies van de verandering. De percepties die het meest opvallend zijn, zijn over het geloof in toekomstig eigen kunnen en gepercipieerde bedreiging. Hoewel de middenmanagers niet weten welke functie zij zullen krijgen, hebben zij de overtuiging dat zij wel een functie zullen krijgen in de RSO. Bovendien denken zij dat waar zij ook terecht zullen komen, zij in staat zullen zijn de gevraagde activiteiten goed uit te kunnen voeren. Er kan geconcludeerd worden dat het middenmanagement zelfverzekerd is.

Wat betreft de percepties van het middenmanagement over de veranderaanpak van de gemeente Rotterdam, blijkt het dat het middenmanagement hier geen uitgesproken mening over heeft. Het is opvallend dat in de kwalitatieve data wel duidelijke meningen naar voren komen. Zo menen middenmanagers die niet dichtbij de besluitvorming zitten dat de communicatie minimaal is, en verbeterd zou kunnen worden. Daarnaast menen de meeste middenmanagers dat er mogelijkheden zijn om inbreng aan de inhoud van de organisatieverandering te leveren, maar tegelijkertijd niet weten of hun inbreng altijd wordt gewaardeerd. Tot slot blijkt dat minder dan de helft van het middenmanagement training behoeft, en het middenmanagement het liefst andere vormen van organisatieondersteuning ziet.

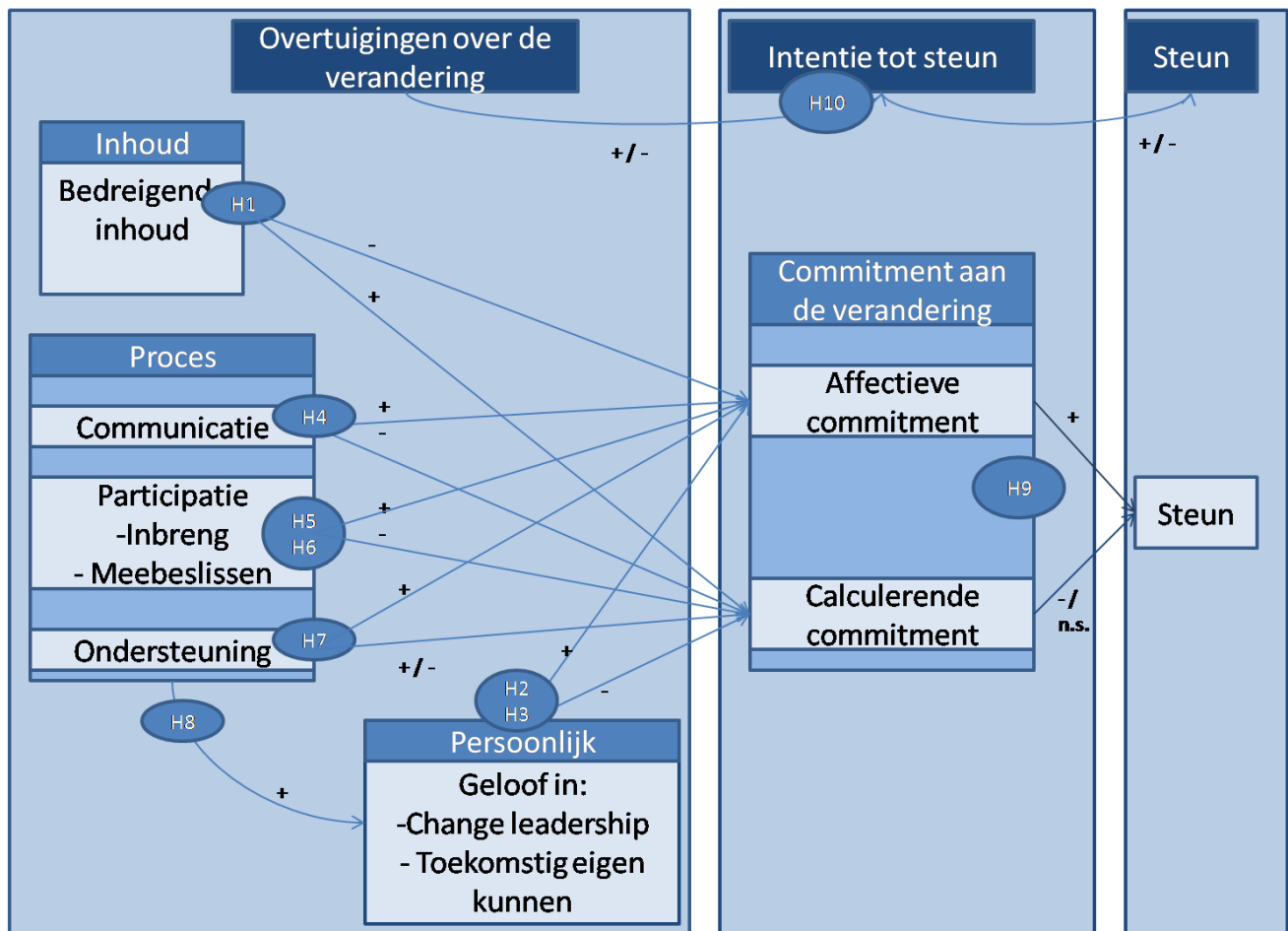
Bovendien is er gekeken naar het commitment van het middenmanagement aan de centralisering van de bedrijfsvoering. Het middenmanagement heeft (minstens) een beetje affectieve commitment en in zeer beperkte mate calculerende commitment. Opmerkelijk is echter dat volgens de kwantitatieve resultaten het middenmanagement het niet riskant vindt om kritiek te uiten, maar er in de kwalitatieve resultaten tegenovergestelde bevindingen worden gedaan. Hoewel middenmanagers antwoorden dat zij kritiek kunnen uiten, geven zij er tegelijkertijd blijk van hun eigen mening niet altijd naar buiten te brengen.

Tot slot is er gekeken naar de steun aan de verandering. Hoewel er een algemeen beeld heerst dat het middenmanagement in organisaties organisatieveranderingen wil hinderen, blijkt dit in de gemeente Rotterdam niet het geval te zijn. Het middenmanagement werkt mee aan de centralisering van de bedrijfsvoering en wil moeite doen om de verandering te realiseren. Zij wil zelfs aan de eisen voldoen als deze een beetje tegen haar belangen ingaat. Hoe deze mate van steun verklaard kan worden, wordt in het volgend hoofdstuk beschreven.

HOOFDSTUK 6: TOETSENDE RESULTATEN

Nu alle relevante percepties over de organisatieverandering, soorten commitment en de steun van het middenmanagement van de gemeente Rotterdam zijn beschreven, kunnen de relaties tussen deze concepten worden onderzocht. Omdat normatieve commitment niet meer in het onderzoek wordt betrokken, zijn de hypothesen en het voorspelde model aangepast. Het onderzoeksmodel wat in dit hoofdstuk wordt getoetst, wordt in figuur 6.1. getoond. Alle voorspelde relaties zijn voor affectieve en calculerende commitment hetzelfde gebleven, maar de relaties voor normatieve commitment zijn verwijderd.

Figuur 6.1.: Voorspelde relaties tussen de centrale concepten van het onderzoek



Aan de hand van figuur 6.1. worden de hypothesen uitgewerkt. In de eerste paragraaf van het hoofdstuk worden de relaties tussen de percepties over de verandering en commitment getoetst (§6.1.). Hierbij wordt ook de hypothese getoetst of mensen denken beter in staat te zijn om de verandering uit te

voeren, wanneer zij geloven te worden ondersteund door de organisatie (H8, zoals vermeld in figuur 6.1.). In de tweede paragraaf worden de relaties tussen commitment en steun aan de verandering getoetst (§6.2.). Vervolgens wordt in de derde paragraaf het hele model getoetst en wordt er onderzocht of de overtuigingen van het middenmanagement indirect invloed hebben op steun aan de verandering (§6.3.). Tot slot wordt in de laatste paragraaf nog een samenvatting en een discussie over de bevindingen gegeven. Hierbij worden ook enkele kwalitatieve data en onderzoeksbevindingen van andere onderzoeken aangehaald.

6.1.: WELKE INVLOED HEBBEN DE PERCEPTIES VAN HET MIDDENMANAGEMENT OP HAAR COMMITMENT AAN DE CENTRALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING?

In deze eerste paragraaf worden de relaties tussen percepties over de veranderdimensies en commitment aan de verandering met multiële regressieanalyses onderzocht. Op deze manier kan er worden gekeken of de eerste acht hypothesen van het hoofdstuk kunnen worden bevestigd, zie figuur 6.1..

De paragraaf is als volgt opgebouwd: eerst zijn er aparte regressieanalyses uitgevoerd voor de inhoudsdimensie (§6.1.1), vervolgens voor de persoonlijke dimensie (§6.1.2) en daarna voor de procesdimensie (§6.1.3). Na de aparte regressieanalyses is er een integratieve analyse uitgevoerd (§6.1.4) om de hypothesen te toetsen. Hierin zijn alleen de significant bevonden variabelen van de drie voorgaande regressieanalyses meegenomen. (Zie voor een uitgebreidere uitleg over de manier van toetsing §3.) Tot slot wordt in de laatste paragraaf een deelconclusie 4 gegeven (§6.1.5.).

6.1.1. INHOUDSDIMENSIE- GEPERCIPIEERDE BEDREIGENDE INHOUD

In dit onderzoek wordt verwacht dat negatieve percepties over de verandering van invloed zijn op de motivatie van de middenmanagers om de centralisering van de bedrijfsvoering te steunen. Wanneer middenmanagers menen dat de centralisering hun belangen zal bedreigen, dan zouden zij de verandering niet willen steunen uit wil of loyaliteit, maar slechts uit dwang. De eerste hypothese die in dit onderzoek wordt getoetst is dan ook als volgt:

H1: De overtuiging dat de verandering bedreigend is voor de werksituatie heeft (a) een negatieve invloed op affectieve commitment en (b) een positieve invloed op calculerende commitment.

De resultaten uit tabel 6.1. tonen aan dat de gepercipieerde bedreigende inhoud van de organisatieverandering een matig negatief effect heeft op affectieve commitment aan de verandering (β

= -.33, $p < .05$) en een matig positief effect op calculerende commitment aan de verandering ($\beta = .31$, $p < .05$). Deze effecten zijn voldoende significant en dit betekent dat de variabele in de integratieve analyse kan worden betrokken. Op deze manier kan het effect van gepercipieerde bedreigende inhoud onder controle van de andere veranderdimensies worden onderzocht. Wanneer deze ook in de integratieve analyse significant van invloed is op commitment, dan kan H1 worden bevestigd.

Tabel 6.1.: Invloed van gepercipieerde bedreigende inhoud op 1. affectieve commitment en 2. calculerende commitment.

	1. Affectieve commitment			2. Calculerende commitment		
	B	S. E	β	B	S. E	β
(Constant)	5,84	1,36		1,18	1,01	
Leeftijd	0,01	0,03	.03	0,03	0,02	.23
Geslacht	0,27	0,45	.08	0,59	0,33	.23
Jaren werkzaam binnen de organisatie	-0,03	0,02	-.24	0,01	0,02	.06
Jaren werkzaam in huidige functie	0,05	0,07	.10	-0,03	0,05	-.09
Gerpercipieerde bedreigende inhoud	-0,47	0,20	-.32**	0,36	0,15	.31**

*= $p < 0.1$, **= $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.
 $R^2 = .38$ voor model 1 (affectieve commitment), $R^2 = .47$ voor model 2 (calculerend commitment).

6.1.2. PERSOONLIJKE DIMENSIE – CHANGE LEADERSHIP EFFICACY & TOEKOMSTIG GELOOF IN EIGEN KUNNEN

Er is in dit onderzoek voorspeld dat het geloof in het kunnen uitvoeren van organisatieverandering van invloed is op het commitment aan de verandering. Het middenmanagement zou moeten geloven dat zij als leidinggevende in staat is om de organisatieverandering door voeren (*change leadership efficacy*) en dat zij in staat is om in de situatie na de organisatieverandering goed te werken (*geloof in toekomstig eigen kunnen*). Dit zou tot meer affectieve en minder calculerende commitment aan de organisatieverandering leiden. De twee hypothesen luiden als volgt:

H2: Change leadership efficacy heeft (a) een positieve invloed op affectieve en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.

H3: Geloof in toekomstig eigen kunnen heeft (a) een positieve invloed op affectieve en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.

Uit tabel 6.2. blijkt dat het geloof in het kunnen leiding geven aan de verandering (*change leadership efficacy*) significant van invloed is op beide vormen van commitment. *Change leadership efficacy* heeft een matig positief effect op affectieve commitment en een matig negatief effect op calculerende commitment. Uit deze analyse kan dus het volgende worden geconcludeerd: hoe meer middenmanagers het gevoel hebben leiding te kunnen geven aan de verandering, des te meer zij affectieve commitment, en des te minder zij calculerende commitment aan de verandering hebben. Bovendien blijkt uit tabel 6.2. dat *change leadership efficacy* een klein beetje meer effect heeft op affectieve commitment ($\beta = .42$, $p < 0.05$) dan op calculerende commitment ($\beta = .40$, $p < 0.05$). Het verschil is echter minimaal.

Tabel 6.2.: Invloed van change leadership efficacy en geloof in toekomstig eigen kunnen op 1. affectieve commitment en 2. calculerende commitment.

	1. Affectieve commitment			2. Calculerende commitment		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
(Constant)	-0,01	1,65		4,87	1,46	
Leeftijd	0,00	0,02	.02	0,03	0,02	.23
Geslacht	0,33	0,40	.11	0,54	0,35	.20
Jaren werkzaam binnen de organisatie	-0,01	0,02	-.06	0	0,02	0
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,01	0,06	-.03	-0,02	0,05	-.05
Change leadership efficacy	0,90	0,29	.42**	-0,72	0,25	-.40**
Geloof in toekomstig eigen kunnen	0,36	0,23	.22	-0,06	0,2	-.05

*= $p < 0.1$, **= $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.
 $R^2 = .57$ voor model 1 (affectieve commitment), $R^2 = .55$ voor model 2 (calculerend commitment).

Het geloof te kunnen functioneren na de verandering (geloof in toekomstig eigen kunnen) heeft invloed op commitment aan de verandering, zoals ook uit tabel 6.3. kan worden afgelezen. Hoewel geloof in toekomstig eigen kunnen zoals voorspeld een positief effect heeft op affectieve commitment en een negatief effect op calculerende commitment, zijn de effecten niet significant.

H2 kan dus vooralsnog worden aangenomen en H3 niet. In §6.1.4 wordt het effect van *change leadership efficacy* op commitment aan de verandering in de integratieve analyse nogmaals getoetst.

6.1.3. PROCESDIMENSIE – GEPERCIPIEERDE KWALITEIT VAN DE COMMUNICATIE, PARTICIPATIE & ORGANISATIEONDERSTEUNING

In het theoretisch kader is beschreven dat de organisatie de mate van commitment van haar middenmanagement aan de organisatieverandering kan verhogen, wanneer zij goed met haar middenmanagement communiceert, haar laat participeren in het veranderproces en haar voldoende ondersteund tijdens het veranderproces.

Eerst wordt bekeken of de organisatie door middel van de communicatie het commitment van haar middenmanagement aan de verandering kan beïnvloeden. De eerste hypothese over de procesdimensie luidt:

H4: De gepercipieerde kwaliteit van de communicatie heeft (a) een positieve invloed op affectief en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.

Uit tabel 6.3. blijkt dat het effect van de gepercipieerde kwaliteit van communicatie alleen significant is op affectieve commitment ($\beta = .38$, $p < 0.05$) en niet op calculerende commitment. Dit betekent dat hoe meer middenmanagers de communicatie als kwalitatief goed beschouwen, des te meer zij de verandering zullen steunen uit eigen wil. Omdat er alleen een causaal verband is tussen gepercipieerde kwaliteit van de communicatie en affectieve commitment, kan H4 vooralsnog slecht gedeeltelijk worden aangenomen. De invloed van de variabele wordt in de integratieve analyse in §6.1.4 nogmaals getoetst. Dan pas kan worden geconcludeerd of H4a kan worden aangenomen.

Hieronder wordt bekeken of de manier waarop de organisatie de inbreng van haar middenmanagement waardeert invloed heeft op het commitment aan de verandering. De tweede hypothese over de procesdimensie luidt:

H5: Het geloof dat de eigen inbreng aan de verandering wordt gewaardeerd heeft (a) een positieve invloed op affectieve en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.

Uit de resultaten van de regressie, zie tabel 6.3., blijkt dat de gepercipieerde waardering voor inbreng een klein positief effect heeft op affectieve commitment, maar géén effect heeft op calculerende commitment. Omdat het gevonden effect op affectieve commitment niet significant is en er geen effect op calculerende commitment kan worden gevonden, kan H3 niet worden bevestigd.

Tabel 6.3.: Invloed van gepercipieerde kwaliteit van de communicatie, gepercipieerde waardering voor inbreng, deelname aan kwartiermakergroep en gepercipieerde organisatieondersteuning op 1. affectieve commitment en 2. calculerende commitment.

	1. Affectieve commitment			2. Calculerende commitment		
	B	S.E.	β	B	S.E.	β
(Constant)	1,14	1,95		4,62	1,49	
Leeftijd	-0,02	0,03	-.11	0,04	0,02	.27
Geslacht	0,36	0,49	.11	0,43	0,37	.16
Jaren werkzaam binnen de organisatie	-0,01	0,03	-.08	0	0,02	-.01
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,01	0,08	-.01	-0,03	0,06	-.09
Kwaliteit van de communicatie	0,80	0,37	.34**	-0,22	0,28	-.12
Waardering voor inbreng	0,1	0,23	.07	0	0,17	0
Deelname aan kwartiermakergroep	0,37	0,44	.12	0,11	0,33	.05
Organisatieondersteuning	0,26	0,34	.12	-0,64	0,26	-.39**

*= $p < 0.1$, **= $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.
 $R^2 = .53$ voor model 1 (affectieve commitment), $R^2 = .56$ voor model 2 (calculerend commitment).

Ook wordt onderzocht of de organisatie invloed kan uiten op het commitment aan de verandering door het middenmanagement de mogelijkheid te geven om mee te beslissen over de verandering. Er is gekeken of deelname aan een kwartiermakergroep van invloed is op commitment aan de verandering. De hypothese hierbij luidt:

H6: Het kunnen meebeslissen over de inhoud van de verandering heeft een positieve invloed op affectief en normatieve commitment en een negatieve invloed op calculerende commitment.

Uit tabel 6.3. blijkt dat deelname aan een kwartiermakergroep geen significante invloed heeft op affectieve of calculerende commitment van het middenmanagement aan de organisatieverandering. Bovendien is het opvallend dat er een tegengestelde relatie kan worden gevonden tussen deelname aan een kwartiermakergroep en calculerende commitment. In plaats van een negatief effect heeft de variabele een zeer klein positief effect op calculerende commitment. Dit effect is zeer klein en niet significant ($\beta = .05$, $p > .05$). H6 kan niet worden aangenomen, omdat de voorspelde effecten van deelname aan een kwartiermakergroep niet kunnen worden gevonden.

Tot slot is er gekeken of de gemeente door het bieden van ondersteuning invloed kan uiten op het commitment van haar middenmanagement aan de verandering. Deze hypothese luidt als volgt:

H7: Het geloof ondersteund te worden door de organisatie heeft een positieve invloed op (a) affectieve en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment aan de verandering.

Uit tabel 6.3. blijkt dat er een significante relatie is tussen gepercipieerde ondersteuning en calculerende commitment aan de verandering ($\beta = -.39$, $p < .05$). Er kan het volgende worden gesteld: hoe meer middenmanagers ervaren dat de organisatie ondersteuning biedt om vaardigheden te verbeteren of te leren, des te minder zij zich gedwongen voelen om de verandering te steunen. Ook is er zoals voorspeld een positief effect van gepercipieerde organisatieondersteuning op affectieve commitment te vinden, maar deze is niet significant ($\beta = .11$, $p > .05$). H4 kan vooralsnog slechts gedeeltelijk worden bevestigd. Het effect van gepercipieerde organisatieondersteuning op affectieve commitment wordt in de integratieve analyse in §6.1.4 nogmaals getoetst.

6.1.4. RELATIE TUSSEN GEPERCIPIEERDE ONDERSTEUNING EN GELOOF IN EIGEN KUNNEN

In het theoretisch kader is voorspeld dat een organisatie door het aanbieden van ondersteuning, niet alleen het commitment aan de verandering, maar ook het geloof in de eigen capabiteit van het middenmanagement verhoogt. Wanneer middenmanagers zich ondersteund voelen, zou het ertoe leiden dat zij meer geloven in staat te zijn om leiding te geven aan de verandering en om goed te functioneren na de verandering. Deze hypothese is:

H8: Het geloof ondersteund te worden door de organisatie heeft een positieve invloed op (a) change leadership efficacy en (b) op het geloof in toekomstig eigen kunnen.

Uit de resultaten van de tabel op 6.4. op de volgende pagina, blijkt dat gepercipieerde organisatieondersteuning een groot positief effect heeft op change leadership efficacy ($\beta = .54$, $p < .01$) en een matig groot positief effect heeft op geloof in toekomstig eigen kunnen ($\beta = .36$, $p < .05$).

Ondersteuning lijkt dus vooral van belang te zijn voor de bevordering van het geloof leiding te kunnen geven aan de verandering (change leadership efficacy). Er kan worden geconcludeerd, dat H8 kan worden bevestigd. Er hoeft geen integratieve analyse te worden gedaan. Immers de integratieve analyse van dit onderzoek dient om de effecten van de veranderdimensies op commitment aan de verandering te onderzoeken.

Tabel 6.4.: Invloed van gepercipieerde organisatieondersteuning op 1. change leadership efficacy en 2. geloof in toekomstig eigen kunnen.

	1. Change leadership efficacy		2. Geloof in toekomstig eigen kunnen			
	B	S.E.	B	B	S.E.	β
(Constant)	1,15	0,85		3,1	1,07	
Leeftijd	0,01	0,01	.11	-0,01	0,02	-.15
Geslacht	0,09	0,21	.05	0,23	0,26	.13
Jaren werkzaam binnen de organisatie	-0,02	0,01	-.26	-0,01	0,01	-.11
Jaren werkzaam in huidige functie	0,05	0,03	.24	0,01	0,04	.04
Ondersteuning	0,55	0,13	.54***	0,41	0,16	.36**

*= p < 0.1, **= p < 0.05, *** = p < 0.01.
 $R^2 = .53$ voor model 1 (affectieve commitment), $R^2 = .44$ voor model 2 (calculerende commitment).

6.1.5. INVLOED VAN VERANDERDIMENSIES OP COMMITMENT AAN DE VERANDERING – INTEGRATIEF

In de voorgaande paragrafen is bekend geworden welke onafhankelijke variabelen binnen hun eigen dimensie een significant effect hebben op commitment aan de verandering, zie tabel 6.5 op voor een overzicht.

Tabel 6.5. Significante effecten van de onafhankelijke variabelen op commitment aan de variabele in isolatie van de eigen dimensie.

Dimensie	Affectieve commitment		Calculerende commitment	
		β^*		β^*
Inhoud	Gepercipieerde bedreigende inhoud	-.32	Gepercipieerde bedreigende inhoud	-.31
Persoonlijk	Change leadership efficacy	.42	Change leadership efficacy	-.40
Proces	Gepercipieerde waliteit van de communicatie	.38	Gepercipieerde organisatieondersteuning	-.39
*Voor alle β geldt $p < 0.05$.				

Met een integratieve regressieanalyse kunnen de significant bevonden effecten op de commitmentdimensies opnieuw worden onderzocht. Pas wanneer de onafhankelijke variabelen in de integratieve analyse van significant invloed zijn op commitment aan de verandering, kunnen de desbetreffende hypothesen worden bevestigd. Eerst worden de resultaten voor affectieve commitment en daarna voor calculerende commitment getoond.

INVLOED VAN VERANDERDIMENSIES OP AFFECTIEF COMMITMENT AAN DE VERANDERING

Uit tabel 6.5. blijkt dat de variabelen gepercipieerde bedreigende inhoud van de verandering, het geloof leiding te kunnen geven aan de verandering (*change leadership efficacy*) en gepercipieerde kwaliteit van de communicatie significant van invloed zijn op affectieve commitment aan de verandering. De effecten van deze variabelen zijn nogmaals in een integratieve multiële regressieanalyse getoetst. Uit tabel 6.5. blijkt, dat gepercipieerde bedreigende inhoud niet meer significant van invloed is op affectieve commitment aan de verandering. *Change leadership efficacy* en gepercipieerde kwaliteit van de communicatie zijn wel nog steeds significant van invloed op commitment aan de verandering. Hun effecten op affectieve commitment aan de verandering zijn wel veranderd, wanneer deze onder controle

van elkaar worden getoetst (zie tabel 6.5. en 6.6.). Het effect van kwaliteit van de communicatie is onder controle van de andere dimensies verminderd (van $\beta = .38$ naar $\beta = .27$) en het effect van geloof in het kunnen leidinggeven is juist versterkt (van $\beta = .42$ naar $\beta = .55$). In tegenstelling H1a kunnen tot H2a en H4a worden aangenomen.

Tabel 6.6.: Invloed van kwaliteit van de communicatie, change leadership efficacy en gepercipieerde bedreiging op affectieve commitment aan de verandering.

	B	S.E.	β
(Constant)	-1,15	2,02	
Leeftijd	-0,01	0,03	-0,08
Geslacht	0,29	0,41	0,09
Jaren werkzaam binnen de organisatie	0,00	0,02	0,00
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,03	0,07	-0,07
Gepercipieerde bedreiging van de inhoud	0,21	0,23	0,14
Change leadership efficacy	1,19	0,34	0,56***
Gepercipieerde kwaliteit van de communicatie	0,57	0,32	0,25*
* = $p < 0.1$, ** = $p < 0.05$., *** = $p < 0.01$.			
$R^2 = .65$.			

INVLOED VAN VERANDERDIMENSIES OP CALCULEREND COMMITMENT AAN DE VERANDERING

Volgens de voorgaande analyses zijn de variabelen gepercipieerde bedreigende inhoud van de verandering, *change leadership efficacy* en gepercipieerde organisatieondersteuning significant van invloed op calculerende commitment aan de verandering, zie tabel 6.5.. Wanneer dit wordt gecontroleerd met de integratieve analyse blijkt alleen gepercipieerde organisatieondersteuning nog van invloed te zijn op calculerende commitment. Bovendien blijkt het effect van organisatieondersteuning op calculerende commitment niet af te nemen wanneer deze voor meerdere veranderdimensies wordt gecontroleerd (zie tabel 6.5. en 6.7.) Er kan uit de resultaten van de integratieve analyse worden geconcludeerd dat H7b kan worden aangenomen. H1b en H2b kunnen niet worden bevestigd.

Tabel 6.7.: Invloed van gepercipieerde bedreigende inhoud, change leadership efficacy en gepercipieerde organisatieondersteuning op affectieve commitment aan de verandering.

	B	S.E.	<i>b</i>
(Constant)	4,31	1,62	
Leeftijd	0,03	0,02	0,24
Geslacht	0,51	0,33	0,2
Jaren werkzaam binnen de organisatie	0	0,02	0,05
Jaren werkzaam in huidige functie	-0,04	0,05	-0,1
Gepercipieerde bedreigende inhoud	0,07	0,18	0,06
Change leadership efficacy	-0,32	0,24	-0,21
Gepercipieerde organisatieondersteuning	-0,41	0,24	-0,26*
*= p < 0.1, **= p < 0.05, *** = p < 0.01.			
$R^2 = .57$			

6.1.6. TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

In de eerste paragraaf van de toetsende resultaten zijn de relaties tussen percepties over de verandering en commitment aan de verandering onderzocht. Zo ook de relatie tussen twee factoren uit twee verschillende veranderdimensies (gepercipieerde organisatieondersteuning – geloof in eigen kunnen).

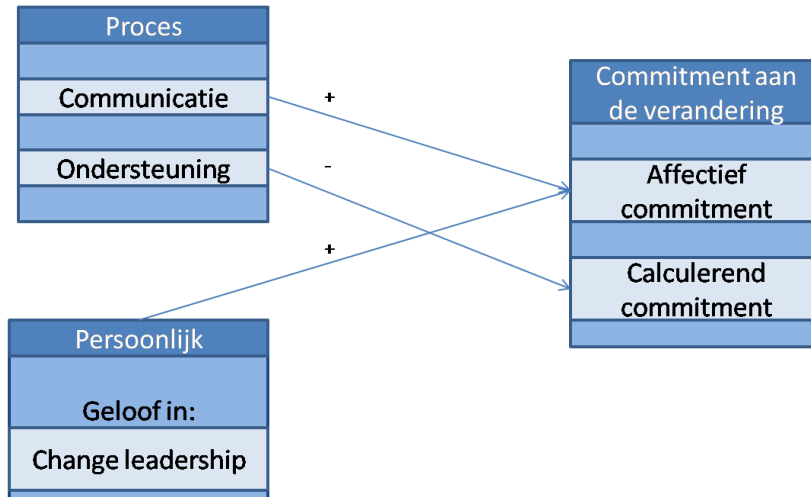
De volgende causale relaties blijken significant te zijn:

1. Gepercipieerde kwaliteit van de communicatie en geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering (*change leadership efficacy*) hebben een positieve invloed op affectieve commitment aan de verandering.
2. Gepercipieerde organisatieondersteuning heeft een negatieve invloed op calculerende commitment aan de verandering.
3. Gepercipieerde organisatieondersteuning heeft een positieve invloed op het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering (*change leadership efficacy*) en het geloof in het kunnen functioneren na de verandering (geloof in toekomstig eigen kunnen).

Deze relaties worden nog eens in het onderstaande figuur weergegeven. Wanneer men dit figuur vergelijkt met figuur 6.2. is het opvallend, dat veel voorspelde effecten niet uit zijn gekomen. In de laatste paragraaf (§6.5.) wordt dan ook nog eens op deze gevonden resultaten ingegaan. Maar eerst

worden nog de relaties tussen commitment en steun aan de verandering getoetst (§6.2.). Zo ook de indirecte relatie tussen percepties over de verandering en steun aan de verandering (§6.3.).

Figuur 6.3. Causale relaties tussen de veranderdimensies en commitment aan de verandering.



6.2. INVLOED VAN COMMITMENT AAN DE VERANDERING OP STEUN AAN DE VERANDERING

In deze paragraaf wordt de invloed van commitment aan op steun onderzocht. Zoals figuur 6.1. weergeeft worden er van de twee verschillende commitmentdimensies een ander effect op steun verwacht. Affectieve commitment houdt een intrinsieke vorm van motivatie in, en er wordt verwacht dat affectieve commitment positieve invloed heeft op steun. Calculerend commitment zou een vorm van motivatie zijn die er slechts toe leidt dat mensen aan de minimale eisen willen voldoen. Calculerend commitment zou daarom niet in staat zijn om steun te verhogen (Herscovitch & Meyer, 2002). De hypothese over de invloed van commitment op steun aan de verandering luidt dan ook als volgt:

H9: (a) Affectieve commitment aan de verandering heeft een positieve invloed op de mate van steun aan de verandering en (b) calculerende commitment heeft geen of een negatieve invloed op de mate steun aan de verandering.

Uit de resultaten van de regressieanalyse, zie tabel 6.8., kan worden opgemaakt dat affectieve commitment een sterk significant effect heeft op steun ($\beta = .55$, $p < 0.01$) en dat calculerende commitment geen significant effect heeft op steun.

Tabel 6.8.: Invloed van affectief en calculerende commitment op steun aan de verandering.

	B	S.E.	β
(Constant)	48,79	11,29	
Leeftijd	0,17	0,21	.13
Geslacht	0,35	3,27	0.01
Jaren werkzaam binnen de organisatie	-0,04	0,18	-.04
Jaren werkzaam in huidige functie	0,16	0,49	.05
Affectieve commitment	4,28	0,99	.56***
Calculerende commitment	-0,35	1,34	-.04

*= $p < 0.1$, **= $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.
 $R^2 = .57$

Het volgende kan worden geconcludeerd: hoe meer men de verandering wil steunen uit affectieve commitment, des te meer men zich inspant om de verandering te laten slagen. Men zal zich niet meer inspinnen voor de verandering als zij hiertoe gedwongen voelt. H9 kan worden aangenomen.

6.3. MEDIATIE-ANALYSE: INDIRECTE RELATIE TUSSEN OVERTUIGINGEN EN STEUN VIA COMMITMENT

In deze paragraaf wordt de laatste hypothese getoetst. Deze hypothese betreft het bestaan van een indirecte relatie tussen percepties van de verandering en steun aan de verandering via commitment. Zo kan het hele conceptuele model worden getoetst, zie figuur 6.1. De volgende hypothese luidt als volgt:

H9: De percepties van het middenmanagement over de proces, inhoudelijke en persoonlijke dimensies van de organisatieverandering hebben via (a) affectieve en (b) indien mogelijk via calculerende commitment invloed op steun aan de verandering.

Voor het toetsen van deze hypothese is het nodig om voor vier veronderstellingen te controleren, zie §3. om de veronderstellingen terug te lezen. Twee veronderstellingen zijn al getest, namelijk of percepties invloed hebben op commitment en of commitment invloed heeft op steun. In deze fase van het onderzoek worden de overige veronderstellingen getest, namelijk of 1. de percepties over de veranderdimensies direct effect hebben op steun en 2. of deze verdwijnen wanneer de variabelen worden gecontroleerd voor het constant houden van commitment.

Om deze twee veronderstellingen te controleren, zijn er eerst met multiële regressieanalyses de effecten van percepties over de verandering op steun aan de verandering onderzocht. Dit is van belang voor de eerst benodigde stap. De multiële regressieanalyses werden per veranderdimensie uitgevoerd en gebeurde onder controle van vier controlevariabelen: leeftijd, geslacht en jaren werkzaam in de organisatie en huidige functie.

Bij een indirecte relatie tussen overtuigingen en steun via commitment, zouden de overtuigingen invloed moeten hebben op commitment. Toch worden ook de overtuigingen meegenomen die in de eerdere analyses niet significant van invloed bleken te zijn op commitment. Op deze manier kan er tegelijkertijd worden onderzocht of bepaalde variabelen die geen significante invloed hebben op commitment wel (direct) invloed hebben op steun aan de verandering.

De regressiemodellen van de analyses worden niet in hun geheel getoond vanwege de beperkte ruimte in dit onderzoek. Wel wordt op de volgende pagina in tabel 6.9. een kort overzicht gegeven van gestandaardiseerde coëfficiënten die voor de onafhankelijke variabelen zijn gevonden en die van significante invloed zijn op steun.

Uit tabel 6.9. blijkt dat alleen gepercipieerde bedreigende inhoud, change leadership efficacy en gepercipieerde waardering voor inbreng significant van invloed zijn op steun aan de verandering. Dit is voor nu een opvallende uitkomst. Het blijkt dat bij veel variabelen geen sprake is van een indirecte relatie met steun, omdat zij zonder toevoeging van een mediator geen significante invloed hebben op steun. Aan de eerste veronderstelling van Baron en Kenny wordt dus afbreuk gedaan .

Tabel 6.9.: Gestandaardiseerde coëfficiënten van de variabelen uit de veranderdimensies met steun aan de verandering als afhankelijke variabele.

Onafhankelijke variabele	β
Gepercipieerde bedreigende inhoud	-.36***
Change leadership efficacy	.66***
Geloof in toekomstig eigen kunnen	.1
Gepercipieerde kwaliteit van de communicatie	.14
Gepercipieerde waardering voor inbreng	.39**
Gepercipieerde organisatieondersteuning	.15
Meebeslissen in projectteam	.02
* = $p < 0.1$, ** = $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.	

Bovendien blijkt uit tabel 6.9. dat gepercipieerde waardering voor inbreng en gepercipieerde bedreigende inhoud van invloed is op steun, terwijl er van deze geen effecten zijn gevonden van op commitment (zie tabel 6.3.). Deze variabelen wordt in de volgende analyse meegenomen om te controleren of er nog steeds sprake is van een significant effect wanneer deze worden gecontroleerd met variabelen uit andere dimensies. Wellicht hebben deze variabelen geen indirecte relatie met steun via commitment, maar een directe met steun.

Nu per veranderdimensie is onderzocht welke variabelen van invloed zijn op steun aan de verandering, kan er een hiërarchische regressieanalyse worden uitgevoerd. Eerst zijn de controlevariabelen en de significant bevonden onafhankelijke variabelen toegevoegd (model 1), daarna de twee commitmentdimensies (model 2). Calculerende commitment is geen significante mediator, omdat deze geen significante relatie heeft met steun aan de verandering (zie §6.2). Toch wordt deze meegenomen, zodat het medierende effect van affectieve commitment wordt gecontroleerd op andere mogelijk theoretische mediators. De resultaten kunnen in tabel 6.10. op de volgende pagina worden teruggevonden.

Tabel 6.10.: Resultaten mediatie-analyse.

	Model 1		Model 2	
	β	Sig.	β	Sig.
Leeftijd	-0,01	0,95	0	0,99
Geslacht	0,15	0,22	0,1	0,43
Jaren werkzaam binnen de organisatie	0,01	0,95	0,03	0,88
Jaren werkzaam in huidige functie	0,01	0,97	0,01	0,91
Gepercipieerde bedreigende inhoud	0,06	0,69	0,04	0,8
Gepercipieerde waardering voor inbreng	0,22*	0,1	0,21	0,11
Change leadership efficacy	0,57***	0	0,41***	0,02
Affectieve commitment			0,3**	0,04
Calculerende commitment			0,07	0,62
* = $p < 0.1$, ** = $p < 0.05$, *** = $p < 0.01$.				
$R^2 = .66$ voor model 1, $R^2 = .70$ voor model 2.4				

Uit tabel 6.10. komen vier belangrijke elementen naar voren:

Ten eerste blijkt dat in het eerste regressiemodel het geloof leiding te kunnen geven aan de verandering (*Change leadership efficacy*) en gepercipieerde waardering voor inbreng significant van invloed zijn op steun. Gepercipieerde bedreigende inhoud is onder controle van de proces- en persoonlijke dimensie niet meer significant. Dit betekent dat er geen sprake is van een directe relatie tussen een gepercipieerde bedreigende inhoud van een verandering en de steun hieraan.

Ten tweede blijkt door de toevoeging van de twee commitmentdimensies het effect van gepercipieerde waardering op inbreng steun aan de verandering niet meer significant is. Waardering voor inbreng heeft dus geen directe relatie met steun.

Ten derde blijkt dat affectieve commitment nog steeds als enige dimensie van commitment invloed heeft op steun aan de verandering.

Ten vierde blijkt dat door de toevoeging van de commitmentdimensies in het tweede model het effect en het bijhorende significantieniveau van change leadership efficacy op steun aan de verandering wordt verminderd.

Er kan worden geconcludeerd dat gepercipieerde bedreigende inhoud en gepercipieerde waardering voor inbreng geen directe relatie hebben met steun aan de verandering. Tevens kan er worden geconcludeerd dat dat change leadership efficacy gedeeltelijk wordt gemedieerd door affectieve commitment. Change leadership efficacy heeft namelijk een relatie met steun (stap 1), affectieve commitment heeft een relatie met steun (stap 2), change leadership efficacy heeft invloed op affectieve commitment (stap 3) en affectieve commitment vermindert het effect van change leadership efficacy op steun (stap 4). Om te toetsen of deze mediatie significant is een Sobel's test gedaan. Uit deze toets is gebleken dat de mediatie significant is bij een significantieniveau van 0.1 ($S=1,87$, $p = .06$).

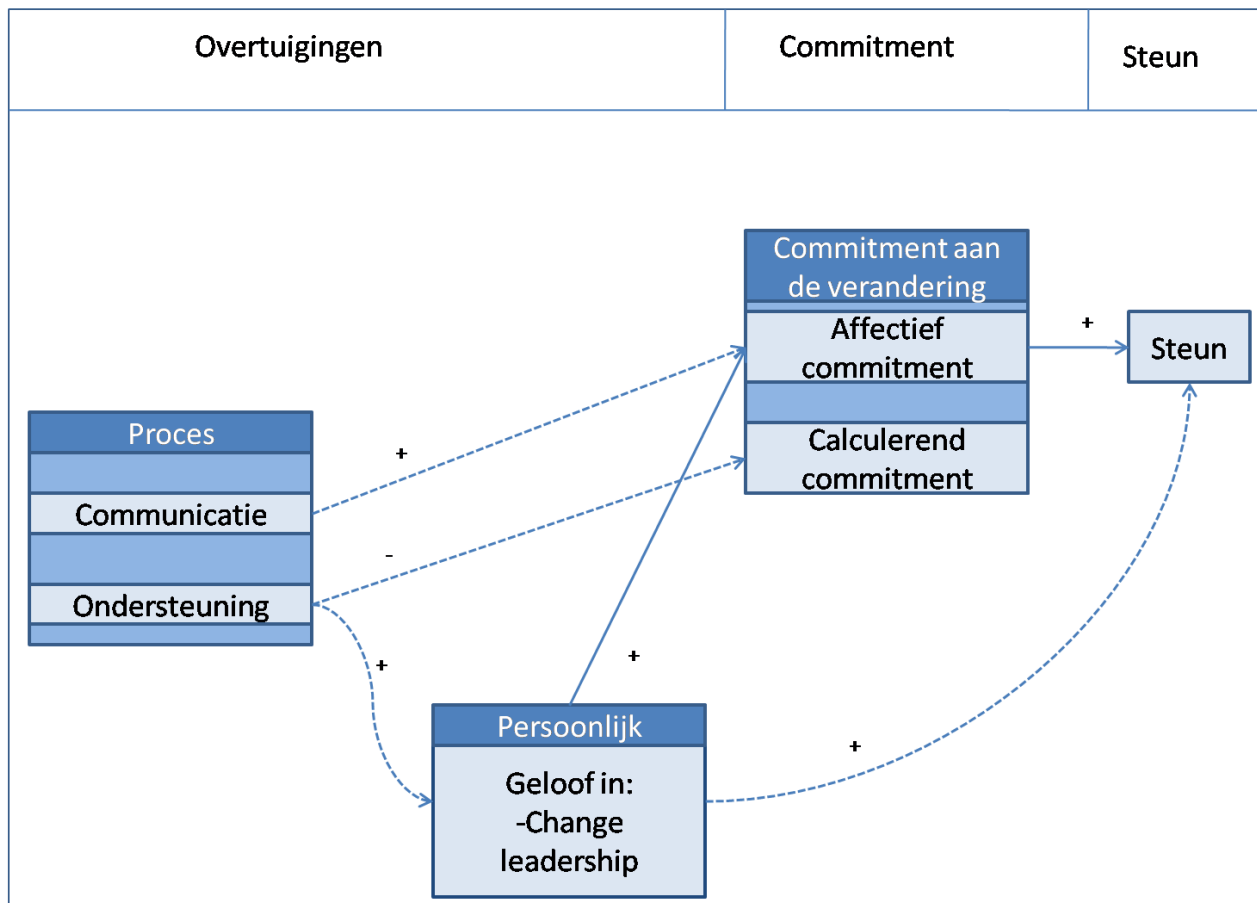
Uit de mediatieanalyse blijkt dat dat er alleen sprake is van een partiële indirecte relatie tussen change leadership efficacy en steun via commitment. Van de overige variabelen zou volgens Baron en Kenny geen indirect verband bestaan, omdat deze geen invloed hebben op steun zonder de toevoeging van een mediator. Hoewel H11 niet wordt aangenomen, wordt dit resultaat nog eens in de discussie besproken.

6.3.1. DEELCONCLUSIE MEDIATIE

Nu de drie fasen van het onderzoek zijn doorlopen, namelijk het toetsen van de directe relatie van percepties en commitment, de directe relatie tussen commitment en steun en de indirecte relatie tussen percepties en steun, kunnen de significant bevonden relaties in een figuur worden samengevat (figuur 6.5.). Deze relaties worden in de laatste deelparagraaf besproken.

Figuur 6.5., die te vinden is op de volgende pagina, kan op de volgende manier worden geïnterpreteerd: De stippellijnen houden de relaties van de variabelen in die slechts invloed hebben op de eerstvolgende variabele (directe relatie). De doorgetrokken lijnen tonen aan dat de variabele ook invloed heeft op de daaropvolgende variabele (indirecte relatie).

Figuur 6.5.: Vastgestelde relaties van het onderzoek.



Uit tabel 6.10 en figuur 6.5. (in §6.5.) blijken de volgende relaties significant te zijn:

1. Change leadership efficacy heeft op twee manieren effect op steun aan de verandering: direct, en indirect via affectieve commitment. Voor beide relaties geldt dat de effecten van change leadership positief zijn.
2. Gepercipieerde kwaliteit van de communicatie heeft positieve invloed op affectieve commitment aan de verandering.
3. Gepercipieerde organisatieondersteuning heeft positieve invloed op geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering en het goed kunnen functioneren na de verandering
4. Affectieve commitment heeft een positieve invloed op steun aan de verandering.

6.4. DISCUSSIE: TOETSENDE RESULTATEN

In deze paragraaf worden de onderzoeksbevindingen van het toetsende hoofdstuk besproken. Immers er moet verklaard worden dat sommige hypothesen wel en andere niet zijn verklaard. Allereerst worden de resultaten van de uitkomsten van de toetsen weer herhaald, zie tabel 6.10.

Tabel 6.10.: Overzicht van resultaten toetsen

Dimensie	Hypothesen	h	Uitkomst
Inhoud	De overtuiging dat de verandering bedreigend is voor de werksituatie heeft een negatieve invloed op (a) affectieve commitment en (b) een positieve invloed op calculerende commitment.	1a	X
		1b	X
Persoonlijk	Change leadership efficacy heeft een positieve invloed op (a) affectieve commitment en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment	2a	V
		2b	X
	Geloof in toekomstig eigen kunnen heeft een positieve invloed op (a) affectieve commitment en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.	3a	X
3b		X	
Proces	De gepercipieerde kwaliteit van de communicatie heeft (a) een positieve invloed op affectieve commitment en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.	4a	V
		4b	X
	Het geloof inbreng te kunnen geven aan de verandering heeft (a) een positieve invloed op affectieve commitment en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.	5a	X
		5b	X
	Het kunnen meebeslissen over de inhoud van de verandering heeft (a) een positieve invloed op affectieve commitment en (b) een negatieve invloed op calculerende commitment.	6a	X
		6b	X
	Het geloof ondersteund te worden door de organisatie heeft (a) een positieve invloed op affectieve commitment	7a	X
		7b	V

	en (b) een effect op calculerende commitment aan de verandering.		
	Het geloof ondersteund te worden door de organisatie	8a	V
	heeft een positieve invloed op (a) change leadership efficacy en (b) op het geloof in toekomstig eigen kunnen.	8b	V
Commitment	Affectieve commitment aan de verandering heeft (a) een positief effect en (b) calculerende commitment geen of een negatief effect op de mate steun aan de verandering.	9a	V
		9b	V
Mediatie	De percepties van het middenmanagement over de proces, inhoudelijke en persoonlijke dimensies van de organisatieverandering hebben via (a) affectief en (b) indien mogelijk via calculerende commitment invloed op steun aan de verandering.	10	X
V = bevestigd. X = niet bevestigd.			

Wanneer figuur 6.1. waarin de voorspelde relaties zijn weergegeven wordt vergeleken met tabel 6.10 of figuur 6.5. dan kan er worden geconcludeerd dat veel van de voorspelde relaties niet zijn uitgekomen. Vooral opvallend is dat de inhoudelijke dimensie geen enkele significante invloed blijkt te hebben op commitment of steun aan de verandering. Daarnaast is het opvallend dat de factor geloof in het kunnen leiding geven aan de verandering van directe invloed is op steun aan de verandering. Dit is tegen de verwachting in, want er werd verwacht dat het verband tussen percepties en steun aan de verandering geheel door de commitment van het middenmanagement zou worden verklaard.

Nu is aangetoond dat sommige voorspelde relaties significant zijn en andere niet, is het nodig om de uitkomsten nader toe te lichten. De uitkomsten worden per veranderdimensie besproken en worden indien mogelijk aangevuld met kwalitatieve data.

6.6.2. UITKOMSTEN PERSOONLIJKE DIMENSIE

Zoals in tabel 6.10 wordt aangegeven, is er voorspeld dat het geloof in het kunnen uitvoeren van de organisatieverandering van invloed is op het commitment. Het middenmanagement zou het geloof moeten hebben om goed leiding te kunnen geven aan de verandering en zou het geloof moeten hebben om na de realisering ervan goed te kunnen werken.

Uit de regressieanalyses is gebleken dat het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering de belangrijkste factor is voor zowel affectieve commitment als steun. Bovendien blijkt dat het effect van geloof in het kunnen leidinggeven op steun voor een gedeelte kan worden verklaard door affectieve commitment. Deze gevonden relaties zijn in overeenstemming met de geplande gedragstheorie. Deze theorie stelt, dat het geloof in het kunnen hanteren van stressvolle situaties leidt tot meer positieve houdingen, wat zal leiden tot uitvoeren van positief gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975, in Kalyal, 2009:142). En deze stelt dat het geloof in het eigen kunnen ook direct zou leiden tot het uitvoeren van het specifieke gedrag.

Er kan worden geconcludeerd dat middenmanagers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende vaardigheden, zich meer willen committeren dan middenmanagers die hier geen vertrouwen in hebben. De reden die Herold et al. (2007:943) hiervoor geven is dat werknemers een organisatieverandering minder lastig vinden als zij vertrouwen hebben in hun competenties. Middenmanagers met meer geloof in eigen kunnen zich minder benadeeld door de nieuwe eisen van een organisatieverandering. Bovendien is het een bekend mechanisme dat mensen zich meer affectief verbinden aan doeleinden als zij deze haalbaar achten (Van Vuuren et al.). Een andere constatering is die van Kalyal (2009:142). Hij stelt dat werknemers die menen effectief om te kunnen gaan met de verandering er ook meer voordeel en belang van inzien. Dit aspect is van belang voor de vorming van affectieve commitment.

De relatie tussen het geloof in het kunnen leidinggeven en calculerende commitment is echter niet bevestigd. Dit betekent dat middenmanagers zich niet minder of meer gedwongen voelen om de verandering te ondersteunen, wanneer zij denken deze effectief door te kunnen voeren. Ook uit de kwalitatieve gegevens zijn geen patronen gevonden tussen geloof in het leidinggeven aan de verandering en calculerende commitment. Immers alle middenmanagers hadden evenzeer geloof in hun leidinggevende vaardigheden en blijken toch te verschillen in mate van calculerende commitment. Het blijkt dat het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering geen kritieke factor is voor de vorming van calculerende commitment. Dit betekent dat het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering slechts een klein effect hierop zou kunnen hebben. De omvang van de steekproef kan er in resulteren dat een klein effect niet is gedetecteerd (Field, 2009).

Bovendien is het tegen de verwachting in dat er een directe relatie is gevonden tussen geloof in het kunnen leidinggeven en steun. Dit betekent dat hoe meer de werknemers in hun eigen kunnen geloven, des te meer zij zich willen inspannen voor de verandering. Tevens willen zij meer doen dan wat van hen wordt verwacht (Spreitzer and Sonenshein, 2004 in Sonenshein & Dholakia, 2012:8). Dit verband is ook

geconstateerd in eerdere onderzoeken (Ibid., Metselaar, 1997; Jimmieson et al., 2003) en is zoals hierboven beschreven in lijn met de geplande gedragstheorie. De verklaring voor deze relatie is dat mensen vooral activiteiten doen en hierin volharden wanneer zij denken deze succesvol uit te kunnen voeren (Armenakis et al.; Bakens).

Ook is het opvallend, dat de aangetroffen relaties voor het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering niet gelden voor het geloof in het kunnen werken *na* de verandering. Met behulp van zowel regressieanalyses als analyses van de kwalitatieve data zijn er geen causale relaties gevonden. Extra opmerkelijk is dat juist het geloof in toekomstig eigen kunnen vaker is onderzocht dan geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering. Zo zijn er eerder significante verbanden gevonden tussen geloof in toekomstig eigen kunnen en acceptatie van de verandering (Wanberg-Banas), veranderbereidheid (Caldwell, 2009; Rafferty & Simons, 2006:340) en commitment aan de verandering (Herold et al., 2008). De bevinding van dit onderzoek komt ook overeen met andere onderzoeksresultaten. Affectieve commitment is vergelijkbaar met percepties over de voordelen van de organisatieverandering en uit twee eerdere onderzoeken is gebleken dat geloof in eigen kunnen geen significante invloed heeft op de gepercipieerde voordelen van een organisatieverandering (Wanberg-Banas, 2000; Hornung, 2007).

Een verklaring dat geloof in toekomstig eigen kunnen in dit onderzoek geen significant effect heeft op commitment aan de verandering, is dat het een moeilijk meetbaar concept is. Het geloof in eigen kunnen heeft in vergelijking met andere variabelen een vrij hoog gemiddelde (3.86 op een vijfpunten-Likertschaal) en een lage standaarddeviatie. Dit duidt erop dat veel respondenten in staat zijn om de gevraagde activiteiten na de verandering goed uit te kunnen voeren. Wellicht hebben zij sociaal-wenselijke antwoorden gegeven, omdat het een gevoelig onderwerp is. Dergelijke antwoordtendities kunnen invloed hebben op de uitkomsten van de regressie en kunnen er de oorzaak van zijn dat er geen significant voorspeld effect is gevonden op een van de commitment dimensies.

6.6.2. UITKOMSTEN PROCESDIMENSIE

Er is onderzocht of de organisatie invloed kan uitoefenen op het commitment van haar middenmanagement en zo op het steun van haar middenmanagement aan de verandering. Het is gebleken dat de organisatie alleen met behulp van communicatie het affectieve commitment van haar middenmanagement kan beïnvloeden. Communicatie verhoogt het affectieve commitment, omdat heldere en tijdige informatie foutieve geruchten doet voorkomen en middenmanagers de

noodzakelijkheid van een organisatieverandering beter kunnen inzien. Wanneer zij begrijpen waarom de verandering positief is voor de organisatie of voor hen, dan willen zijzelf ook dat de organisatieverandering slaagt. Deze bevinding kan ook met kwalitatieve data worden gesteund. Respondenten die de communicatie minimaal vonden, hadden meer twijfels over de organisatieverandering. Ook leken zij minder enthousiast te praten waren over de verandering. De voorspelde relatie van communicatie en calculerende commitment is niet uitgekomen. Dit komt overeen met een eerdere onderzoeksbevinding waarbij in een organisatie geen relatie bleek te zijn tussen gepercipieerde kwaliteit van de communicatie en calculerende commitment (Kalyal, 2009:93).

Gepercipieerde organisatieondersteuning heeft tegen de verwachting in geen causale relatie met affectieve commitment. De operationalisering van gepercipieerde ondersteuning kan hiervan de oorzaak zijn. Er is met één item gevraagd of middenmanagers de noodzakelijke ondersteuning van de organisatie ervaren en met de andere items of zij steun ervaren om vaardigheden te verbeteren of te leren. Uit de beschrijvende analyse komt naar voren dat de respondenten over voldoende vaardigheden menen te beschikken en trainingen of workshops niet als meest cruciale vorm van ondersteuning beschouwen. Andere vormen van ondersteuning zijn in dit onderzoek niet gemeten. Toch blijkt dat organisatieondersteuning invloed heeft op calculerende commitment. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat organisatieondersteuning de middenmanagers de kans biedt om zich verder te ontwikkelen. Dit kan ertoe leiden dat middenmanagers zich niet gevangen voelen in hun baan en daardoor minder dwang voelen om de verandering te steunen.

Participatie wordt door veranderkundigen als een van de meest belangrijke factoren voor commitment gezien. Het is daarom opvallend dat in dit onderzoek geen relatie is gevonden tussen de twee vormen van participatie en de dimensies van commitment of steun. Maar ook Waheedi (2005) en Rafferty en Simons (2006) hebben gerapporteerd dat participatie niet altijd hoeft te leiden tot meer commitment aan de verandering. De verklaring voor het ontbreken van een relatie tussen de twee participatievormen en commitment aan de verandering kan de onderzochte casus zijn. Rafferty en Simons (2006) hebben aangetoond dat participatie een klein positief effect heeft op veranderbereidheid in de context van kleine aanpassingen binnen de organisatie (.18, $p < 0.001$), maar dat er geen sprake is van een relatie tussen participatie en veranderbereidheid in de context van een transformatie van een organisatie ($B = 0$; $p > 0$). De onderzochte casus van dit onderzoek is de centralisering van alle bedrijfsvoeringonderdelen binnen de gemeente Rotterdam en betreft een transformatie van de organisatie. Er kan gesteld worden dat participatie zoals inbreng en meebeslissen aan de projectgroep en

geen significante invloed hebben op commitment aan de verandering door de specifieke casus die is onderzocht.

6.6.1. UITKOMSTEN INHOUDELIJKE DIMENSIE

Op basis van eerdere onderzoeksbevindingen werd er verwacht dat de inhoud van de verandering invloed zou hebben op het commitment aan de verandering. Hoewel in de eerste regressieanalyses naar voren kwam dat een bedreigende inhoud van een verandering invloed heeft op affectieve en calculerende commitment, vielen deze effecten weg toen deze werden gecontroleerd bij het constant houden van de proces- en persoonlijke dimensies.

Dit betekent dat de proces- en persoonlijke dimensies essentiëler zijn voor de vorming van commitment aan de verandering dan de inhoudelijke dimensie. Zo kan er onder andere geconcludeerd worden dat middenmanagers bij een bedreigende verandering nog steeds affectieve commitment kunnen vormen als zij de kwaliteit van de communicatie als goed beschouwen. Dit komt overeen met het onderzoek van Bouckenoghe (2008:198). Hij rapporteert dat werknemers die baanonzeker zijn, nog steeds open staan voor een organisatieverandering. Een voorwaarde is wel dat de werknemers voldoende worden betrokken bij het proces. Zijn verklaring hiervoor is, dat mensen nog steeds open staan voor een verandering mits genomen besluiten goed worden gecommuniceerd en rationeel worden uitgelegd. Op deze manier wordt het voor werknemers duidelijk dat zij serieus worden genomen en dat de besluiten noodzakelijk zijn (2008:198).

De bevindingen zijn ook in overeenstemming met de kwalitatieve bevindingen van dit onderzoek. Er is er geen patroon van relaties tussen bedreigende inhoud en affectieve of calculerende commitment aan de verandering gevonden. Hoewel alle respondenten de centralisering voor de bedrijfsvoering even bedreigend vinden voor hun baan zekerheid en hun sociale relaties, verschillen zij onderling in mate van commitment. Hieruit kan worden opgemaakt dat overtuigingen over de impact van de verandering geen invloed hebben op hun commitment.

Bovendien lijkt ook uit de interviews het proces relevanter te zijn dan de inhoud van de verandering. De middenmanagers maken zich vooral boos over de manier waarop zij bij het proces betrokken worden en niet over de gevolgen die de verandering op hen zal hebben als persoon. Zo meenden de respondenten dat er te weinig met hen wordt gecommuniceerd en dat er te weinig om hun inbreng wordt gevraagd. Zij vinden dat onterecht van de organisatie, omdat hun kennis over de werkvloer mee zou moeten worden

genomen bij de plannen over de inrichting van de RSO. Het merendeel van het middenmanagement maakt zich zorgen dat dit gevolgen heeft voor de zorgvuldigheid van de inrichting van werkprocessen. Er kan worden geconcludeerd dat het proces zelf als belangrijker wordt ervaren dan de inhoud, omdat het middenmanagement zich vooral zorgen maakt over het veranderproces en niet zozeer over de bedreiging die de RSO met zich meebrengt voor haar baan zekerheid of sociale relaties .

Tot slot blijkt ook uit de interviews dat de persoonlijke dimensie belangrijker is dan de inhoud van de verandering. In tegenstelling tot de inhoudelijke dimensie heeft de persoonlijke dimensie wel invloed op commitment aan de verandering. Een respondent stelt het volgende:

'Of de centralisering bedreigend is voor je baan hangt af van hoe je functioneert en of je de kantjes ervan af loopt. Als je weet wat je kunt en wat je kan bijdragen dan kan je in een onderhandelingspositie terecht komen. Als je kan doen wat zij nodig hebben, dan versterkt dat je positie.'

Bovenstaand citaat maakt duidelijk dat het geloof in eigen kunnen belangrijker blijkt te zijn dan de bedreigende inhoud van een verandering. Er zou misschien zelfs voorzichtig kunnen worden gezegd dat geloof in het eigen kunnen de mate van gepercipieerde bedreiging beïnvloedt. Middenmanagers die menen leiding te kunnen geven aan de verandering zouden kunnen geloven meer kans te maken op een beschikbare positie en dus de verandering als minder bedreigend ervaren. Ook Herold et al. (2007:943) menen dat werknemers die de gestelde eisen van een verandering aankunnen, de verandering minder bedreigend vinden, omdat de verandering dan hun algemene werkomstandigheden niet benadeelt.

Hoewel het aannemelijk is dat proces- en de persoonlijke dimensies belangrijker zijn dan de inhoudelijke dimensie, moet er mee rekening worden gehouden dat de grootte van de steekproef de uitkomsten heeft kunnen beïnvloeden. Want hoewel proces- en persoonlijke dimensies belangrijker zijn, laat het nog steeds de optie open dat bedreigende inhoud een klein effect heeft op commitment. De relatief kleine omvang van de steekproef kan erin resulteren dat dit effect niet is gedetecteerd (Field, 2009). Bovendien is de inhoudelijke dimensie met slechts één factor gemeten en wellicht zijn andere factoren van deze dimensie wel relevant.

6.6.3. UITKOMSTEN COMMITMENTDIMENSIES

In dit onderzoek is bestudeerd welke effecten de verschillende commitmentdimensies hebben op steun. Het is gebleken dat affectieve commitment van positieve invloed is op steun en dat calculerende commitment geen invloed heeft op steun. Dit is in overeenstemming met de voorspelde relaties in het

onderzoek en komt overeen met eerdere onderzoeksbevindingen (Herscovitch & Meyer, 2002). Echter tegen de verwachting in werkt commitment niet als volledige mediator voor de relatie tussen overtuigingen over de verandering en steun. Volgens Baron en Kenny is er slechts sprake van een indirect verband wanneer een mediatorvariabele het effect van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke doet verdwijnen (zie §3.). Hier is echter geen sprake van, omdat de meeste overtuigingen geen directe relatie hebben met steun. Er kan dus niet op basis van de mediatiemethode van Baron en Kenny worden gezegd dat er een indirect verband bestaat tussen overtuigingen en steun aan de verandering.

Toch kunnen een paar kanttekeningen worden geplaatst. Ten eerste kunnen er geen significante relaties tussen overtuigingen en steun worden gevonden door de omvang van de steekproef, waardoor de regressie niet de kracht heeft om kleine effecten te voorspellen die in de werkelijkheid wel bestaan (Shrout & Bolger, 2002). Ten tweede zijn er veel auteurs die het niet eens zijn met de methode van Baron en Kenny. Zo stellen Zhao, Lynch en Chen dat er geen significante relatie hoeft te bestaan tussen de onafhankelijke variabele (overtuiging) en de afhankelijke variabele (steun) om mediatie te kunnen aantonen (2009:25). Zij menen dat vooral de tweede en derde veronderstelling van belang zijn (zie §3.). Volgens hun wijze zou er in dit onderzoek dan wel degelijk sprake zijn van een kloppend conceptueel model (Ibid., 35). Immers zoals voorspeld hebben alle overtuigingen behalve de overtuiging in het leidinggeven geen direct effect op steun en wel op commitment. En heeft commitment op haar beurt invloed op steun.

HOOFDSTUK 7: CONCLUSIE

In dit onderzoek is een poging gedaan om het commitment en steun van het middenmanagement aan een organisatieverandering te verklaren. Dit is van belang, omdat het middenmanagement de rol heeft om een verandering door te voeren en om het goede voorbeeld aan haar medewerkers te geven.

De casus van dit onderzoek is de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam. In 2008 was het bekend dat het middenmanagement niet veel motivatie had voor de organisatieontwikkelingen, waaronder de centralisering van de bedrijfsvoering. Hierom wilde de gemeente het middenmanagement beter betrekken, zodat het middenmanagement meer gemotiveerd is en haar rol als leidinggevende beter kan vervullen. In dit onderzoek is gekeken hoe het middenmanagement anno 2012 tegenover de verandering staat en welke invloed deze overtuigen heeft op commitment en steun aan de verandering. Naast de beschrijvende en verklarende doelstelling, is er ook een prescriptieve doelstelling, namelijk het doen van aanbevelingen. Deze driedoelstelling is vertaald naar een aantal onderzoeksvragen en wordt in deze conclusie beknopt beantwoord.

Nadat de onderzoeksvraag is beantwoord (7.1), wordt een kritische reflectie van het onderzoek gegeven (7.2) en eindigt het hoofdstuk met enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek (7.3).

7.1. BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING

Alvorens de centrale vraag te beantwoorden (§7.1.2), wordt er eerst antwoorden op de deelvragen gegeven (§7.1.1).

7.1.1. BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN

1. Welke overtuigingen heeft het middenmanagement van de bedrijfsvoeringonderdelen over de belangrijkste zaken van de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies van de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam?

In het onderzoek is bestudeerd welke overtuigingen het middenmanagement heeft over de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies van de verandering. De bevindingen worden achtereenvolgens beschreven.

Allereerst is bestudeerd welke overtuigingen het middenmanagement heeft over de inhoudelijke dimensie. Onder de noemer van deze dimensie is onderzocht in welke mate het middenmanagement de

centralisering bedreigend vindt. Complexe transformaties zoals de oprichting of omvorming van een shared service centrum worden vaak als bedreigend gezien voor de werksituatie (Strikwerda,). Toch komt dit beeld niet in deze casus naar voren. Hoewel de centralisering een standaardisatie van werkprocessen en de vermindering van managementfuncties omvat, is het middenmanagement neutraal over de mate waarin dit de leuke aspecten van de baan en de baan zekerheid bedreigt. Wel vindt het middenmanagement de centralisering bedreigend voor haar relaties met collega's. Hoewel de uitkomsten van de acht interviews op sommige aspecten een afwijkend beeld laten zien, kan er toch worden geconcludeerd dat het middenmanagement de centralisering in zeer beperkte mate als bedreigend ervaart.

Vervolgens is bestudeerd welke overtuigingen het middenmanagement heeft over de persoonlijke dimensie. Onder deze noemer is onderzocht of het middenmanagement de overtuiging heeft om aan de vereisten van de verandering te kunnen voldoen. Dit is relevant, omdat het vertrouwen in de eigen competenties gerelateerd kan worden aan motivatie. Holt et al. (2007) menen dan ook dat geloof in het kunnen uitvoeren van de verandering (change-related self-efficacy) een van de meest relevante factoren is voor veranderbereidheid. In deze casus speelt het middenmanagement twee rollen. Zij moet zowel de verandering doorvoeren als zelf op een nieuwe manier gaan werken. Daarom is gekeken of het middenmanagement de overtuiging heeft dat zij in staat is om leiding te geven aan de verandering en of zij in de situatie na de verandering kan werken.

Het middenmanagement van de gemeente Rotterdam gelooft dat zij goed zal kunnen werken na de realisering van de centralisering. Minder zeker is zij over haar vaardigheden om effectief leiding te geven aan de verandering. De meeste middenmanagers blijken vooral moeite te hebben met het overzien van de voortgang van de centralisering en om over deze met de medewerkers te communiceren. Een respondent heeft aangegeven dat dit te wijten is aan het topmanagement. De respondent is van mening dat er tijdens de organisatieverandering soms van koers wordt gewisseld en dat er geen planning over besluitvorming wordt gecommuniceerd. Dit bemoeilijkt volgens de respondent het volgen van de verandering. Dit standpunt zou ook voor andere middenmanagers kunnen gelden die het moeilijk vinden om de verandering te overzien.

Vervolgens is bestudeerd welke overtuigingen het middenmanagement heeft over de procesdimensie. Hieronder worden de kenmerken van de veranderaanpak van de organisatie verstaan. Auteurs zijn het er unaniem over eens dat een organisatie een betrokken en ondersteunende sfeer moet creëren om positieve reacties van werknemers te stimuleren (Oreg et al., 2011). In dit onderzoek is daarom de

overtuiging over de volgende zaken bestudeerd: de kwaliteit van de communicatie, de gepercipieerde waardering voor inbreng, en de gepercipieerde organisatieondersteuning. Hoewel deelname in een projectgroep geen overtuiging is, is deze factor ook meegenomen.

Via de vragenlijst hebben de middenmanagers geantwoord neutraal te staan tegenover de kwaliteit van de communicatie, de mate waarin de eigen inbreng wordt gewaardeerd en de aanwezigheid van organisatieondersteuning. Met behulp van interviews zijn er meer uitgesproken meningen over de veranderaanpak van gemeente Rotterdam achterhaald.

Ten eerste menen middenmanagers die niet dichtbij de besluitvorming zitten, dat de communicatie verbeterd zou moeten worden. Vooral de helderheid, tijdigheid en eenduidigheid zouden moeten worden verbeterd. Bovendien vinden middenmanagers de informatie onvoldoende en zouden zij meer willen weten over de voortgang van de verandering, de planning van de besluitvorming en de inrichting van de nieuwe situatie.

Ten tweede blijkt dat de meeste middenmanagers denken inbreng te kunnen geven aan de verandering. Zelfs wanneer zij niet deelnemen aan een kwartiermakergroep of wanneer hier niet om wordt gevraagd. Middenmanagers menen dit uit eigen initiatief te kunnen doen, omdat zij in de mogelijkheid worden gesteld om hun mening of ideeën aan hun leidinggevende of collega te geven. Deze personen zitten dan vaak wel dichtbij de besluitvorming en kunnen de inbreng meenemen. Echter vaak weten middenmanagers niet of hun inbreng uiteindelijk wordt gebruikt.

Ten derde blijkt dat middenmanagers een heel klein beetje steun ervaren in het ontwikkelen en verbeteren van vaardigheden, maar tegelijkertijd niet voldoende noodzakelijke ondersteuning ervaren. Hoewel middenmanagers een investering in het personeel altijd wenselijk vinden, vinden zij een training op dit moment niet het meest essentieel. In deze fase van de verandering vinden zij het vooral cruciaal dat zij meer capaciteit in de personeelsformatie krijgen en sneller duidelijkheid over beslissingen ontvangen.

Tot slot blijkt dat 58 procent van het ondervraagde middenmanagement deelneemt aan een kwartiermakergroep.

2. Wat is de mate van commitment en steun van het middenmanagement van de bedrijfsvoeringonderdelen aan de centralisering van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Rotterdam?

Zoals de titel van dit onderzoek luidt wordt de vraag gesteld vanuit welke motivatie het middenmanagement de verandering steunt. Motivatie of intentie om de verandering te steunen is hier geoperationaliseerd als commitment. Commitment verschilt van steun, aangezien 'commitment' de intentie en 'steun' het gedrag inhoudt. Commitment kan uit drie vormen bestaan: affectieve, normatieve en calculerende (Herscovitch & Meyer, 2002). Affectieve commitment betekent dat iemand zich wil inspannen voor de verandering, omdat hij of zij de verandering positief vindt. Met normatieve commitment aan de verandering wordt bedoeld dat iemand zich wil inspannen, omdat hij of zij zich daartoe verplicht voelt. Calculerende commitment houdt in, dat iemand zich wil inspannen voor de verandering, omdat hij of zij zich gedwongen voelt.

Steun aan de verandering houdt de inspanningen in om een organisatieverandering te laten slagen. Het middenmanagement kan drie vormen van steun uiten, namelijk op een inschikkende, meewerkende en een uitdragende manier (Herscovitch & Meyer, 2002). Inschikkende steun is het voldoen aan vereisten en staat voor een lage mate van steun. Meewerkende steun is het doen van moeite en het meegaan in de verandering. Deze vorm staat voor een redelijke mate van steun. Uitdragende vorm van steun is het enthousiasmeren van anderen over de verandering en het leveren van meer inspanning wordt verwacht. Dit duidt op een hoge mate van steun.

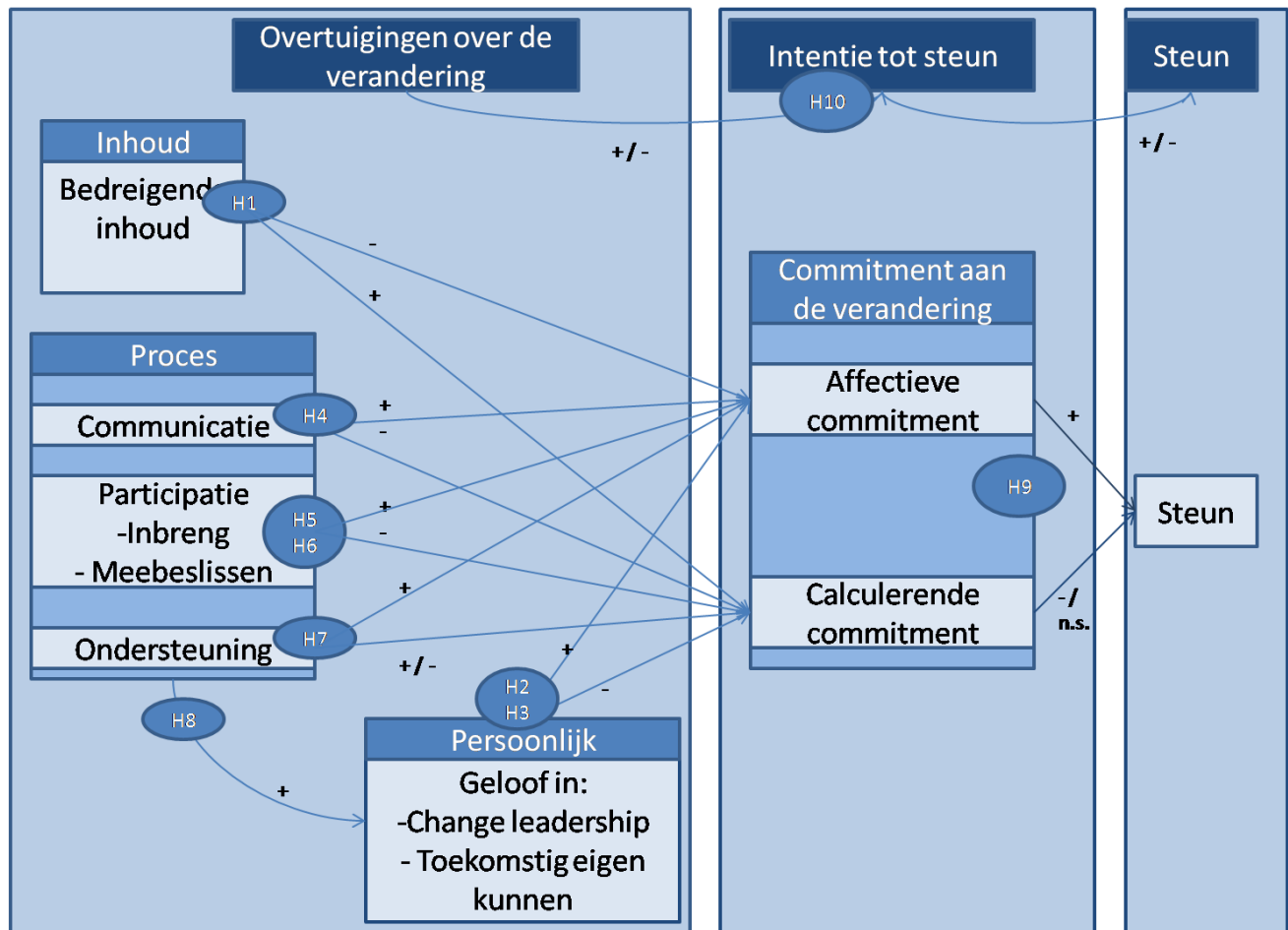
In deze casus komt naar voren dat het middenmanagement gemiddeld niet veel commitment heeft aan de verandering. Zij wil gemiddeld een beetje uit eigen wil de verandering steunen en slechts een zeer klein beetje uit een gedwongen gevoel. Toch moet worden opgemerkt dat het merendeel van het middenmanagement wel de verandering uit eigen wil steunt (affectief). Bovendien kunnen er geen uitspraken worden gedaan of het middenmanagement de verandering uit loyaliteit steunt, omdat de operationalisering van normatieve commitment niet werkte.

Uit de resultaten van de vragenlijst komt naar voren dat het middenmanagement meewerkt aan de verandering en moeite doet om de verandering te realiseren. Dit kan ook worden ondersteund met de kwalitatieve bevindingen. Zo blijkt uit de interviews dat zij input levert aan het topmanagement, haar medewerkers probeert voor te bereiden op de nieuwe werkwijzen, en graag wil meedoen met het proces.

3. Welke invloed hebben de percepties over de inhoudelijke, persoonlijke en procesdimensies op de commitment en steun aan de verandering?

In het theoretisch kader van het onderzoek zijn er hypothesen opgesteld die de invloed van overtuigingen op commitment betreffen (H1 t/m H8). Deze zijn later aangepast door de voorspelde relaties met normatieve commitment te verwijderen. Het model dat ~~was~~ is getoetst wordt in de figuur hieronder weergegeven.

Figuur 7.1.: Conceptueel model van het onderzoek.



De eerste dimensie waarvan de invloed op commitment was getoetst, was de inhoudelijke dimensie. Er werd op basis van eerdere onderzoeksbevindingen verwacht dat middenmanagers zich minder affectief en meer calculerend zouden binden aan de verandering als zij de verandering bedreigend vinden (H1). Deze hypothese wordt niet bevestigd. Hoewel gepercipieerd bedreigende inhoud in een aparte regressieanalyse wel significant van invloed bleek te zijn op beide vormen commitment, vielen deze

effecten weg toen deze werd gecontroleerd voor de proces- en inhoudelijke dimensies. Dit betekent dat de proces- en persoonlijke dimensies belangrijker zijn voor de vorming van commitment. Er kan worden geconcludeerd dat ongeacht de mate waarin het middenmanagement de verandering bedreigend vindt, zij zich nog steeds hieraan kan binden als zij goede communicatie en vertrouwen in haar leidinggevende vaardigheden ervaart. Wel moet er rekening worden gehouden met de omvang van de steekproef. Het is mogelijk dat het effect van bedreigende inhoud te klein is om het effect met de steekproef te vinden. Ook zou er voorzichtig gesteld kunnen worden dat *change leadership efficacy* de relatie tussen bedreigende inhoud en steun verklaart. Immers hoewel bedreigende inhoud in de eerste analyse een effect met een hoog significantieniveau was, verdween dit effect na toevoeging van onder andere *change leadership efficacy*. Bovendien blijkt uit de interviews dat respondenten die zelfverzekerd zijn over hun competenties niet bang zijn voor hun baan zekerheid.

De tweede dimensie waarvan de invloed op commitment was getoetst, was de persoonlijke dimensie. Het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering (*change leadership efficacy*) en het geloof goed te kunnen werken na de verandering (toekomstig eigen kunnen) zouden beide van belang zijn voor de vorming van commitment (H2 & H3). Middenmanagers met meer vertrouwen in hun eigen competenties zouden zich vooral affectief verbinden aan de verandering en zouden zich minder gedwongen voelen om de verandering te steunen.

In dit onderzoek is gebleken dat *change leadership efficacy* aan de verandering de enige factor van de persoonlijke dimensie die invloed heeft op affectieve commitment. Er kan worden geconcludeerd dat middenmanagers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende vaardigheden, zich meer willen committeren dan middenmanagers die hier geen vertrouwen in hebben. Dit kan als volgt worden uitgelegd: wanneer werknemers meer vertrouwen hebben in hun competenties, dan vinden zij de vereisten van de verandering minder lastig en voelen zij zich minder negatief geraakt (Herold et al., 2007:943). Wanneer een negatieve houding wordt voorkomen en de veranderdoelen haalbaar worden geacht, dan zou men zich affectief verbinden.

Er is dus niet zoals voorspeld een effect van *change leadership efficacy* op calculerende commitment gevonden. Toch betekent dit niet dat deze veronderstelling onwaar is. De omvang van de steekproef kan de reden zijn dat een klein effect niet is gedetecteerd (Field, 2009).

Een opvallende bevinding is, dat de aangetroffen relaties voor het geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering niet gelden voor het geloof in het kunnen werken na de verandering. Met behulp van

zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn er geen causale relaties gevonden. Een verklaring dat geloof in toekomstig eigen kunnen in dit onderzoek geen significant effect heeft op commitment aan de verandering, is dat het een moeilijk meetbaar concept is. Wellicht vinden de respondenten dit een gevoelig onderwerp en zijn zij wilden zij niet eerlijk zijn over hun zelfvertrouwen. Dit kan er wel toe hebben geleid dat er geen correcte meting is gedaan, waardoor de voorspelling niet is uitgekomen.

De derde dimensie die aan bod kwam was de procesdimensie. Wanneer middenmanagers goede communicatie en voldoende ondersteuning en inbrengmogelijkheden ervaren, dan zou dit ertoe leiden dat zij de verandering meer uit eigen wil en minder uit gevoel van dwang steunen. Dit bleek in de onderzoek voor slechts een gedeelte waar. Voor het effect van de procesdimensie aan de verandering, bleek alleen de gepercipieerde kwaliteit van de communicatie en gepercipieerde organisatieondersteuning van belang te zijn. Deze bevindingen worden hieronder uitgelegd.

Gepercipieerde kwaliteit van de communicatie leidt ertoe dat middenmanagers meer uit eigen wil de verandering steunen. De verklaring hiervoor is dat zij door goede communicatie de voordelen en noodzakelijkheid van de verandering beter kunnen inzien, zodat het middenmanagement de verandering ook zelf wenst.

Gepercipieerde organisatieondersteuning blijkt een directe negatieve relatie te hebben met calculerende commitment. Dit houdt in dat, hoe meer middenmanagers steun van de organisatie ervaren, des te minder zij zich gedwongen voelen om de verandering te steunen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat ondersteuning bij het werk informatie kan geven over de organisatie en de middenmanager tegelijkertijd zijn vaardigheden ontwikkelt. Hierdoor kan de middenmanager actief deelnemen aan de verandering en voelt deze zich niet slechts meegesleept. Bovendien kan het ontwikkelen van vaardigheden ertoe leiden dat de middenmanager met de nieuwe of verbeterde vaardigheden meer te bieden heeft aan de organisatie. Dit schept baanmogelijkheden en hierdoor voelt men zich niet gedwongen in baan/taken. En juist die gedwongenheid leidt tot meer calculerende commitment.

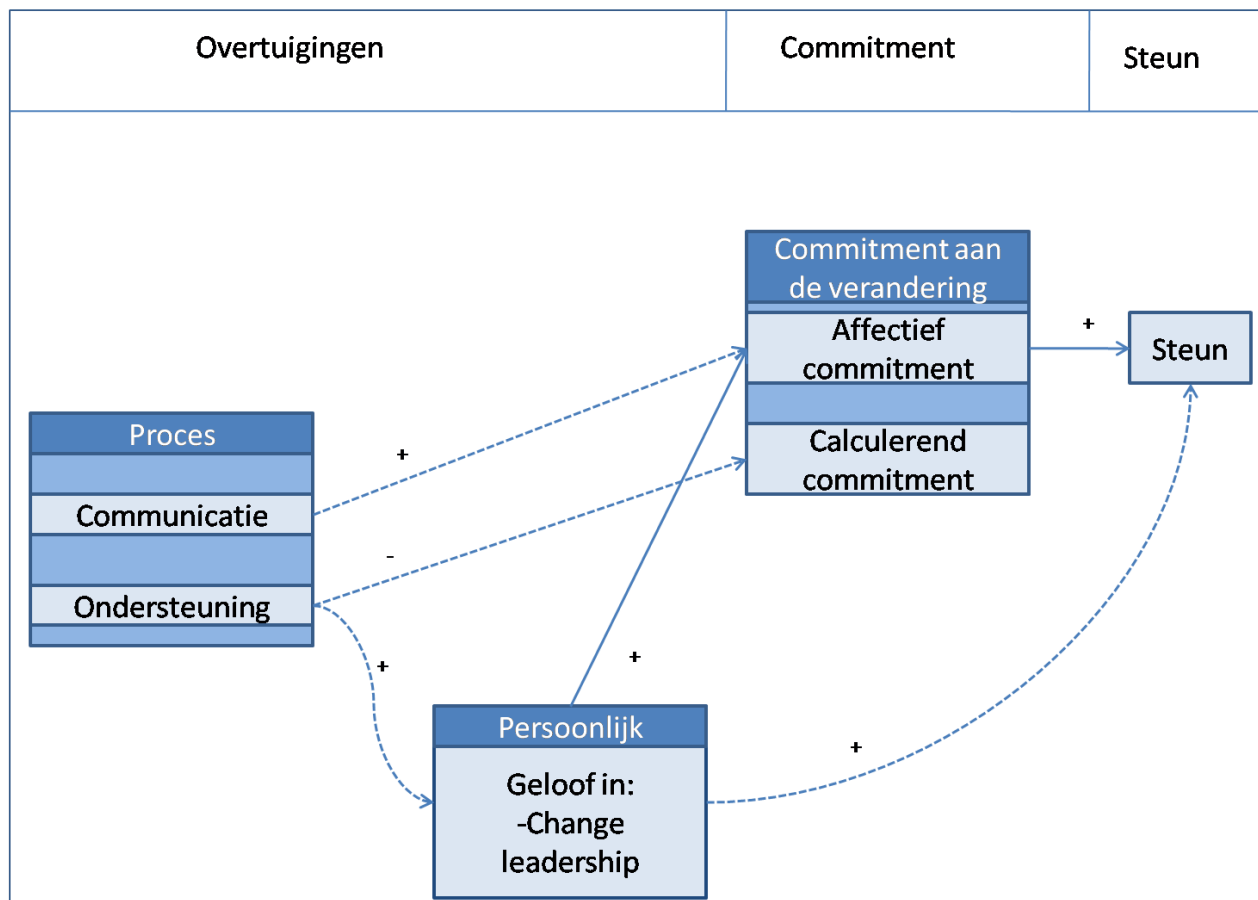
Bovendien werd er een relatie achterhaald tussen ondersteuning en het gevoel in eigen kunnen (H8). Immers ondersteuning is bedoeld om mensen in staat te stellen activiteiten goed uit te voeren. Wanneer mensen zich voldoende ondersteund weten, zullen zij zich beter in staat voelen om de verwachte activiteiten goed uit te voeren.

Een van de meest opvallende bevindingen is dat overtuigingen over participatie geen enkele invloed hebben op steun. Dit is tegen de verwachting in, maar kan worden uitgelegd aan de hand van onderzoeksbevindingen van Rafferty en Simons (2006). Zij menen dat participatie slechts van invloed is op veranderbereidheid tijdens kleinschalige organisatieveranderingen. Deze casus betreft echter een grootschalige organisatieverandering, waardoor de hele organisatie zal worden getransformeerd.

4. Welke invloed hebben de percepties en commitment aan de verandering op steun aan de verandering?

Het antwoord op de vijfde deelvraag kan worden teruggevonden in figuur 7.2., waarin het uiteindelijke onderzoeksmodel is weergegeven. Er was voorspeld dat commitment aan de verandering een directe relatie heeft met steun aan de verandering. Volgens Herscovitch en Meyer (2002) zou affectieve en normatieve commitment leiden tot een hogere mate van steun en calculerende commitment tot geen of minder mate van steun. Dit bleek ook in dit onderzoek zo te zijn, hoewel de relatie voor normatieve commitment niet is onderzocht.

Figuur 7.2.: Uitkomsten onderzoeksmodel



Daarnaast was er voorspeld dat percepties over de inhoudelijke, proces en persoonlijke veranderdimensies een indirecte relatie zou hebben met steun aan de verandering via commitment aan de verandering. Wanneer de methode van Baron en Kenny wordt gebruikt om deze methode te testen dan blijkt deze vooronderstelling niet te kloppen. Behalve voor de variabele geloof in het kunnen leidinggeven aan de verandering (change leadership efficacy), die zowel een directe als indirecte relatie heeft met steun.

De veronderstelling van Baron en Kenny is dat er slechts sprake is van een indirect verband tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele als er niet wordt gecontroleerd voor een medierende variabele. In dit onderzoek is dit niet het geval. Sommige variabelen die wel invloed hebben op commitment, hebben geen invloed op steun. Toch zou er wel degelijk een indirecte relatie tussen overtuigingen en steun via commitment kunnen bestaan. Zo menen Zhao, Lynch en Chen dat het voor een significante mediatie het niet nodig is om een direct verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele te vinden. Wanneer de afhankelijke variabele (X) invloed heeft op de mediator (M) en de mediator (M) op de onafhankelijke variabele (Y) dan is er volgens hen sprake van mediatie. In dit onderzoek is er zoals voorspeld een directe relatie tussen overtuigingen (X) en commitment (M). En heeft commitment (M) op haar beurt invloed op steun (Y). Volgens de veronderstellingen van Zhao et al. zou de logica van het conceptueel model wel kloppen.

7.1.2. BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Het derde doel van dit onderzoek was om op wetenschappelijke basis aanbevelingen te doen aan de gemeente Rotterdam als zij de steun van haar middenmanagement wil verhogen. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt dan ook als volgt:

Op welke manier kan de gemeente Rotterdam de steun van het middenmanagement van de bedrijfsvoeringonderdelen aan de centralisering van de bedrijfsvoering verhogen?

Op dit moment werkt het middenmanagement mee aan de centralisering van de bedrijfsvoering. Dit is positief voor de gemeente Rotterdam, omdat dit betekent dat het middenmanagement zich wil inspannen om de verandering te realiseren en zelfs bereid is om kleine eigen belangen opzij te zetten.

Toch is het wenselijk dat de gemeente Rotterdam actie onderneemt om de steun van haar middenmanagement te verhogen, zodat zij niet alleen met de verandering meewerkt, maar ook de verandering uitdraagt. Het is belangrijk dat het middenmanagement de verandering uitdraagt. Het is wenselijk dat het middenmanagement meer doet dan van haar wordt verwacht en dat zij de verandering onder andere promoot. Dit laatste is vooral van belang om het draagvlak onder haar medewerkers te verhogen.

Om de steun van het middenmanagement te verhogen zou de gemeente Rotterdam de volgende acties moeten ondernemen:

1. Het vergroten van het aanbod van trainingen.

Op dit moment wordt er door de gemeente Rotterdam geen training aan het middenmanagement geboden, terwijl 44 procent van de respondenten aangeeft direct of op korte termijn training of ontwikkeling nodig te hebben om de huidige baan beter uit te voeren. Zeer waarschijnlijk heeft een groot deel van deze groep niet voldoende vertrouwen dat zij effectief leiding kan geven aan de verandering, omdat zij aangeeft meer te willen leren over verandermanagement.

Dit gegeven is onwenselijk, omdat juist vertrouwen in de eigen competenties tot meer affectieve commitment en steun aan de verandering kan leiden. Er wordt dus aanbevolen om op korte termijn training aan te bieden, zodat middenmanagers meer geloof hebben in het kunnen uitvoeren in hun baan. Vooral van belang is om deze op verandermanagement te richten, omdat hier het meest naar wordt verlangd.

2. Het verbeteren van de kwaliteit van communicatie

Het middenmanagement is neutraal over de kwaliteit van de communicatie en kan dus nog worden verbeterd. Dit is nodig, omdat in dit onderzoek is aangetoond dat gepercipieerde kwaliteit van de communicatie ertoe leidt, dat middenmanagers de verandering meer uit eigen wil steunen. En dit is van belang om de steun van het middenmanagement te kunnen verhogen.

Uit de survey komen er niet veel aanwijzingen voor het verbeteren van de communicatie naar voren, maar er kunnen wel aanbevelingen worden gedaan op basis van de resultaten uit de interviews:

1. Er moet meer gecommuniceerd worden over de planning, de voortgang, de besluitvorming, en de personeelsgerelateerde gevolgen komen. Dit komt overigens ook ten goede voor het geloof in het

kunnen leidinggeven aan de verandering. Immers een respondent heeft aangegeven het moeilijk te vinden om de voortgang te overzien wanneer er te weinig gecommuniceerd wordt over de voortgang en wanneer de besluitvorming plaatstvindt.

3. De informatie moet helderder en tijdiger zijn. Bovendien menen middenmanagers dat de informatie meer eenduidig moet zijn. Middenmanagers merken op dat in de verschillende organisatieonderdelen soms andere informatie aanwezig is. Omdat middenmanagers onderling met elkaar communiceren, brengt dit verwarring. Middenmanagers weten dan vaak niet of de door hun verkregen informatie specifiek is voor hun onderdeel en of de informatie foutief is. Dit kan onzekerheid met zich meebrengen en zou moeten worden voorkomen.

4. De communicatie moet informeler. Middenmanagers hebben tijdens een middenmanagementbijeenkomst gezamenlijk aangegeven dat zij menen te onpersoonlijk te worden benaderd. Graag zouden zij meer betrokken willen worden in het proces. Zo zouden zij graag in korte sessies bijeen willen komen met het topmanagement of een persoonlijke mail krijgen. Nu worden zij vooral benaderd via intranet en dit vinden zij afstandelijk.

3. De planning van de besluitvorming en koers van de centralisering communiceren

Uit de interviews en de vragenlijst is gebleken dat middenmanagers het moeilijk vinden om de voortgang van de verandering te overzien. De reden die een respondent geeft is dat het moeilijk is om de voortgezette koers van de verandering te volgen. Zo meent zij dat besluiten soms toch anders worden genomen dan gepland en dat het erg onduidelijk is wanneer besluiten worden genomen. Ook in een andere context werd het duidelijk dat middenmanagers het onduidelijk vinden wanneer besluiten worden genomen en dat zij het ondersteunend zouden vinden wanneer hier over zou worden gecommuniceerd.

7.2. REFLECTIE

Dit onderzoek heeft zowel sterke punten als beperkingen die invloed hebben op de relevantie van de onderzoeksbevindingen. Eerst worden de sterke punten van het onderzoek besproken en vervolgens de beperkingen. Ook wordt de mate van toepasbaarheid van het commitmentmodel van Herscovitch en Meyer (2002) voor dit onderzoek beschreven.

7.2.1. RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

Er zijn een aantal dingen die dit onderzoek relevant maken en deze hebben te maken met de onderzoeksmethoden.

Ten eerste is er met grote zorgvuldigheid omgegaan met de interne validiteit van de meetschalen door ook eerder gevalideerde meetschalen te onderwerpen aan een PCA. Op deze manier kan kritisch worden gekeken of gevestigde meetschalen ook in kleine casussen in de publieke sector bruikbaar zijn. Hierdoor zijn de bevindingen van het onderzoek meer valide en kan er theorievorming worden gedaan over de uitkomsten van de PCA. Zo heeft dit onderzoek kunnen aantonen dat de gerenommeerde meetschaal voor normatieve commitment niet altijd voldoet aan de eisen en dit overeenkomt met de bevindingen van Chen en Wang (2011:968

Ten tweede is in dit onderzoek kritisch omgegaan met het zeer veel onderzochte aan de verandering gerelateerd geloof in eigen kunnen. In de meeste onderzoeken wordt dit concept gebruikt om aan medewerkers te vragen of zij geloven de activiteiten te kunnen doen die van haar worden verwacht in de nieuwe situatie. Door het middenmanagement als focus van het onderzoek te nemen, wordt het duidelijk dat dit gebruik van geloof in eigen kunnen niet voldoende is om haar commitment te kunnen voorspellen. Het middenmanagement heeft namelijk niet alleen de rol van een implementee, maar ook die van een implementor tijdens een organisatieverandering. Hierdoor staat in dit onderzoek naast het geloof in toekomstig eigen kunnen ook change leadership efficacy centraal en is er een eigen schaal ontworpen. Change leadership efficacy bleek inderdaad van groot belang te zijn, omdat niet geloof in toekomstig eigen kunnen, maar change leadership efficacy van grote invloed is op het commitment en steun aan de verandering van het middenmanagement.

Ten derde heeft dit onderzoek de onafhankelijke variabelen van de veranderdimensies apart per dimensie en integratief getoetst voor commitment aan de verandering. Dit maakt het mogelijk om de effecten van de variabelen in hun eigen dimensie en onder invloed van andere dimensies op

commitment te vergelijken. Bovendien is het van belang om de analyse integratief uit te voeren. Een organisatieverandering heeft in de werkelijkheid een wisselwerking met alle veranderdimensies tegelijkertijd en die dimensies kunnen hierdoor ook invloed op elkaar hebben. Zo blijkt dat de inhoudelijke dimensie niet van invloed is op commitment aan de verandering als deze wordt gecontroleerd voor de proces- en persoonlijke dimensies van de verandering.

7.2.2. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Hoewel bepaalde onderzoeksmethoden juist de sterkte zijn van het onderzoek, zijn er ook een aantal beperkingen hieraan.

De eerste beperking van het onderzoek zijn het aantal achtergrondvragen van de vragenlijst van de survey. Hoewel in de uitnodiging voor de deelname aan de survey en in de vragenlijst zelf een privacy statement wordt weergegeven, zijn toch 24 van de 84 middenmanagers na het invullen van de achtergrondinformatie gestopt met de vragenlijst. Zeer waarschijnlijk is de reden dat respondenten bang waren voor traceerbaarheid. Bovendien wijst dit gegeven er mogelijk op, dat steun aan een organisatieverandering een gevoelig onderwerp is waardoor de respondenten misschien sociaal wenselijk hebben geantwoord.

Een andere beperking is de cross-sectionele opzet van het onderzoek. Hierdoor wordt aan respondenten in dezelfde vragenlijst en op dezelfde tijd zowel gevraagd om hun antwoorden te geven op de afhankelijke als op de onafhankelijke variabelen. In dit onderzoek wordt er met deze antwoorden een causale relatie veronderstelt, maar om causaliteit van de percepties en commitment van het middenmanagement op haar uiteindelijke steun beter te onderzoeken zouden er minimaal twee metingen moeten zijn gemaakt.

Om de reden dat elke respondent elk onderdeel van de vragenlijst en dus voor elke centrale variabele de antwoorden heeft ingevuld, kan er ook het gevaar zijn voor *common method bias*. Hier is sprake van als een respondent de neiging heeft om consistent te antwoorden, waardoor de correlaties en verbanden tussen de variabelen sterker worden. Als een middenmanager in een bepaald onderdeel van de vragenlijst een negatieve perceptie had over een variabele, dan kan dit hebben doorgewerkt op de beantwoording van de vragen over de andere variabelen. Middenmanagers die bijvoorbeeld heel negatief denken over de centralisering van de bedrijfsvoering kunnen dan bijvoorbeeld de neiging hebben om op elke vraag negatief te antwoorden.

Boven is er een controlevariabele niet opgenomen die belangrijk had kunnen zijn voor de uitkomsten van de regressie, namelijk het behaalde opleidingsniveau- en soort. Zoals kort toegelicht in de beschrijvende resultaten, vertelden bijna alle respondenten dat zij het gevoel hebben leiding te geven aan de verandering, omdat zij al een basis van hun opleiding en hun vak hebben. De meeste respondenten van de interviews kwamen inderdaad van de HR-sector en communicatie, waar men vanuit zou kunnen gaan dat zij weten hoe met het personeel om te moeten gaan tijdens reorganisaties.

Er is ook nog een andere beperking van het onderzoek. Hoewel er in dit onderzoek een integratieve analyse is uitgevoerd, waarin proces-, inhoudelijke en persoonlijke dimensies voor elkaar zijn getoetst, miste de contextdimensie. In dit onderzoek was er slechts ruimte voor de meest relevante dimensies voor de casus, maar wellicht had de contextdimensie de relaties beïnvloedt.

7.2.3. TOEPASBAARHEID COMMITMENTMODEL VAN HERSCOVITCH & MEYER (2002)

In dit onderzoek is er sprake van een cognitieve oriëntatie op het gedrag van middenmanagers. Er wordt vanuit gegaan dat middenmanagers pas een organisatieverandering steunen, wanneer zij daartoe de intentie hebben. Deze intentie is in dit onderzoek geoperationaliseerd met het drie dimensionale commitmentmodel van Herscovitch en Meyer (2002). Dit model staat dan ook in dit onderzoek centraal.

In dit onderzoek is gebleken dat de operationalisering van een van de drie dimensies niet werkte. Er kunnen hier verschillende redenen voor zijn, zoals het gebruik van een Nederlandse vertaling van het model. Een andere reden kan de specifieke casus zijn die is onderzocht. Hoewel het model vaker is gebruikt om naar reacties te kijken van medewerkers in publieke organisaties (Herscovitch & Meyer, 2002; Kalyal, 2009), is het model relatief weinig getoetst buiten Noord-Amerika (Kalyal, 2009). Wellicht is het model van de drie vormen commitment minder passend voor een Europese of Nederlandse context.

Toch was het model van Herscovitch en Meyer wel bruikbaar voor het onderzoek. Er konden nog steeds twee verschillende vormen van commitment worden onderzocht. Dit kan als meer relevant worden beschouwd dan het onderzoeken van een eendimensionaal concept van commitment. Immers het gebruik van verschillende vormen commitment maakt het mogelijk om meer gespecificeerde voorspellingen te doen voor steun aan verandering.

7.3. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Op basis van de onderzoeksbevindingen en de reflectie van dit onderzoek, kunnen er ook aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek naar de steun van het middenmanagement aan de verandering.

Ten eerste kan er worden aangehaakt op een punt wat besproken is in de reflectie, namelijk het betrekken van de opleiding en vakgebied van respondenten in het onderzoek. Dit kan van invloed zijn op het geloof in het kunnen uitvoeren van change leadership en kan daarmee een belangrijke voorspeller zijn voor zowel commitment als steun aan de organisatieverandering.

Ten tweede zou er in een vervolgonderzoek een multiple casestudy moeten worden gedaan, omdat de statistische toetsing van een hypothese in één casus beperkt is (Van Thiel, 2007). Het is aan te bevelen om zowel casussen van organisatieveranderingen in publieke organisaties als private organisaties te betrekken. Relatief gezien worden organisatieveranderingen binnen de publieke sector minder onderzocht (Soltani et al., 2007) en het is relevant of contextuele verschillen van invloed zijn op de mate van de soorten commitment en steun aan de verandering van het middenmanagement. Het is denkbaar dat middenmanagers die als ambtenaren in dienst zijn meer normatieve commitment aan de verandering hebben, omdat er van hen loyaliteit aan het politiek bestuur wordt verwacht. Door zowel naar de relatief onderbelichte publieke organisatieveranderingen te kijken en het drie componentenmodel van Herscovitch & Meyer verder te bestuderen buiten Noord-Amerika, kan de theorie rondom commitment en steun verder worden ontwikkeld.

Tot slot kan het van belang zijn om zowel middenmanagers als medewerkers in vervolgonderzoek te betrekken. Hier zijn een paar redenen voor. Ten eerste kan door het betrekken van twee groepen *common method bias* worden voorkomen, wanneer de twee groepen voor elkaar iets moeten invullen. Zo kunnen zij in de vragenlijst naast het beantwoorden over hun eigen gedrag ook het gedrag van hun leidinggevende of hun medewerker beantwoorden. Ten tweede is het moeilijk om gedrag tijdens een organisatieverandering te meten, omdat er sociaal wenselijk kan worden geantwoord. Dit probleem kan worden omzeild wanneer er ook gegevens zijn van beoordelingen van anderen over iemands gedrag. Ten derde kan door het vergaren van data van de twee werknemersgroepen worden onderzocht of hun commitment en steun op een andere manier verklaard kan worden. In dit onderzoek is al gebleken dat bepaalde factoren die volgens eerder empirische bewijzen zouden leiden tot meer commitment niet uitkwamen. De vraag is of dit komt door de mogelijke beperkingen van het onderzoek of dat het middenmanagement significant verschilt op bepaalde punten met medewerkers.

LITERATUUR

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmir, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7, 2, 187-210.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. & Walker, H.J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 4, 481-505.
- Bakens, P. 1998. (2001). Self-efficacy en supervisie: 'Geloof in eigen kunnen' als thema in supervisieerprocessen. *Supervisie en Coaching*, 18, 86-93.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 1, 69-83.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., Robin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP. Amsterdam.
- Bouckenooghe, D. (2008). What is crucial in developing a positive attitude toward change? The role of content, context, process and individual variables in understanding readiness for change. Universiteit Gent.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes towards change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 4, 500-531.

- Bouckenooghe, D., Devos, G. & H. Van den Broeck. (2009). Organizational change questionnaire Climate of change, Processes, and Readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology, 143, 6*, 559-599.
- Burnes, B. (2010). Organizational change in the public sector: the case for planned change. In: R.T. By & C. Macleod. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Routledge. London.
- Caldwell, R. (2010). Change from the middle? Exploring middle manager strategic and sensemaking agency in public services. In: R. T. By & C. Macleod. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Routledge. London.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). Contextual leadership and change in the public sector. In: R.T. By & C. Macleod. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Routledge. London.
- Chen, J. & Wang, L. (2011). Cross-industry dimensionality of the commitment to change scale in China. *Psychological Reports, 108, 3*, 963-976.
- Chipunza, C. & Gwarinda, S.A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *South African Journal of Human Resource Management, 8, 1*, 1-10.
- Chawla, A. & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Development Journal, 25, 5/6*, 485-498.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50, 4*, 479-500.
- Cochran, J. K., Bromley, M. L. & Swando, M. J. Sheriff's deputies receptivity to organizational change. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 25, 3*, 507-529.
- Dam, Van K., Oreg., S. & B. Schyns. Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-membership exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review, 57, 2*, 313-334.
- Derks, A., Bakker, F. C., Speet, B. (2008). Sport- en topsport-commitment. *Sportpsychologie Bulletin, 19*, 22-30.

- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2001). A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.*
- Steinkühler, D. (2010). *Delayed project terminations in the venture capital context: An escalation of commitment perspective.* Josef Eul-verlag. Lomar.
- Doyle, M., Claydon, T & D. Buchanan. (2000). Mixed results, lousy process: The management experience of organizational change. *British Journal of Management, 11*, 59-80.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*, 51-59.
- Elving, W. J. L. & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2005). Communicatie en veranderingsbereidheid. *Communicatiewetenschap, 33, 4*, 317-329.
- Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International, 14, 6*, 594-613.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology, 59, 1*, 1-29.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and rock 'n' roll.* Sage Publications. London.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies, 34,3*, 465-485.
- Ford, J. K. & Noe, R. A. (1987). Self-assessed training needs: The effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *Personnel Psychology, 40*, 39-53.
- Fugate, M., Prussia, G. E. & Kinicki, A. J. (2010). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management, 2012, 38, 3*, 890-914.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management, 16, 10*, 1812-1829.

Gils, V. Van. (2003) *Interne communicatie bij veranderingen: Van weerstand naar commitment*. Kluwer.

Gravenhorst, K.M. Bennebroek, Werkman, R.A. & Boonstra, J.J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 1, 83-105.

Heijungs, R. & Huppel, G. (2005). *Waarschijnlijkheidsstudie beleidsresultaten zwerfafval*. Centrum voor Milieuwetenschappen. Leiden.

Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 942-951.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, 346-357.

Herscovitch, L. & J.P. Meyer. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 474-487.

Holt, D.T, Armenakis, A. A., Feild, H., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 2, 232-255.

Holt, D.T., Armenakis, A. A., Harris, S.G., Feild, H.S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.

Holt, D. T., Self, D. R., Thal, A. E. Jr., Lo, S. W. (2003). Facilitating organizational change: A test of leadership strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5/6, 262-272.

Hope, O. (2009). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Norwegian School of Economics and Business Administration. Bergen.

Hornung, S. & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job – proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 401-426.

- Huy, Q.N. (2001), "In praise of middle managers.", *Harvard Business Review*, 79, 8, 72-81
- Jak, S. & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23, 2, 158-171.
- Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment: A study in the Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 3, 4, 263-282.
- Jimmieson, N. J., Peach, M. & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 237-262.
- Kalyal, H.J. (2009). *Factors affecting commitment to change and its outcomes among public sector managers in Pakistan*. National University of Sciences & Technology. Rawalpindi.
- Knippenberg, A. V. & Siero, F. W. (1994). *Multivariate analyse: Beknopte inleiding en toepassingen*. Van Loghum. Bohn.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1, 10, 59-67.
- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70, 1, 23-46.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, 3, 193-215.
- Liu, Y. (2010). *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: A multi level multi-dimensional investigation*. Pro Quest. Ann Arbor.
- Macleod, C. & By, R.T. (2009). An overview of managing organizational change in public services. In: R. T. By & C. Macleod. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. London. Routhledge.
- Mars, A. (2006). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Van Gorcum. Assen.

- McDeavitt, J.T., Wade, K.E., Smith, R.E., Worsowicz, G. (2012). Understanding change management. *American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation*, 4, 141-143.
- Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO. VU-huisdrukkerij. Amsterdam.
- Nisterlrooij, Van A. T. M. & Kuhlmann, M., Palland, E. & Doodeman, Th. J. J.. (2005). Balanceren tussen strategisch management en organizational development: Een voorbeeld van een strategisch veranderingsproces binnen de publieke sector. *Management en Organisatie*, 3, 60-72.
- Nistelrooij, Van A. T. M. & Sminia, H. For show or for real? Organization development in the public sector. In: R. T. By & C. Macleod. (eds). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. London. Routledge.
- Oakland, J. S. & Tanner, S. J. (2007). A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, 19, 6, 572 - 589
- Oreg, S., Vakola, M. & A. Armenakis. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 4, 461-524.
- Overton, G. K. & MacVicar, R. (2008). Requesting a commitment to change: Conditions that produce behavioral or attitudinal commitment. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28, 2, 60-66.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Parish, J.T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 1, 32-52.
- Rafferty, A.E. & Simons, R.H. 2006. An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20, 3, 325-350.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux. Amsterdam.

- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change the key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42, 11/12, 1346-1371.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 4, 422-445.
- Soltani, E., Lai, P. -C. & Mahmoudi, V. (2007). Managing change initiatives: Fantasy or reality? The case of the public sector organisations. *Total Quality Management*, 18, 1-2, 153-179.
- Sonenshein, S. & Dholakia, U. Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23, 1, 1–23.
- Stoker, J. & de Korte, T. (2001). *Het onmisbare middenkader*. Van Gorcum. Assen
- Strikwerda, J. (2004). Shared Service Centers: Hoe de weerstanden bij de invoering daarvan te overwinnen. *Holland Management Review*, 95, 46-53.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum. Coutinho.
- Thomas, R. & Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9, 1, 71-93.
- Tummers, L.G., van Thiel, S., Steijn, A., Bekkers, V.J.J.M. (2011). *Policy alienation or work alienation: Two worlds apart?* Paper presented at the Annual Workconference of the Netherlands Institute of Government. Rotterdam.
- Vocht, A., de. (2011). *Basishandboek SPSS 19*. Bijleveld Press. Utrecht.
- Vuuren, M. van, Jong, M.D.T. de, Seydel, E.R. (2008). Contributions of self and organisational efficacy expectations to commitment: A fourfold typology. *Employee Relations*, 30, 2, 142–155.
- Waheedi, M. (2008). *Commitment to change in pharmacy schools: Does leadership matter?* Auburn University. Alabama.
- Walker, H.J., Armenakis, A. A., Bernerth, B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 6, 761-773.

- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85, 1*, 132-142.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational readiness. *Implementation Science, 4, 1*, 67-75.
- Wiesenfeld, B. M., Brockner, J. & Thibault, V. (2000). Procedural fairness, managers' self esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational behavior and Human Decision Processes, 83, 1*, 1-32.
- De Witte, M., Kuipers, B. & Janssen, T. Verandervermogen van publieke organisaties. in: Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum. Assen.
- De Witte, M.C., Jonker, J. & Vink, M.J., *Veranderen: Meer dan inhoud alleen*. (concept boekhoofdstuk).
- Worrall, L. C., Cooper, L. & Campbell, F. (1998). The perceptions of public and private sector managers: A comparison. *Working paper series, 17, 98*. Shropshire.
- Zhao, X., Lynch, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research, 37, 1 – 35*.
- Zomer, W. & Natris, D. de. (2009). *Werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*. Kluwer. Alphen aan de Rijn.

CASUSMATERIAAL

- Gemeente Rotterdam. Notitie: Aandacht voor middenmanagement. 10 juni 2008.
- Gemeente Rotterdam. Notitie: Concernontwikkelingen: Personeel en medezeggenschap, versie 2. 16 januari 2012.
- Gemeente Rotterdam. Plan van aanpak: Activeringsbijeenkomsten BSD. 19 januari 2012.
- Intranet Rotterdam. Vragen over de Serviceorganisatie. 18 juni 2012.
- Intranet Rotterdam. Werken waar de stad je nodig heeft. 15 november 2011.
- Intranet Rotterdam. Een Serviceorganisatie voor de bedrijfsvoering. 10 januari.

INTERNET

Atos Consulting. (2006) *Onderzoek Atos Consulting onder gemeenten en ministeries brengt succesfactoren en hindernissen shared service centers aan het licht.*

[http://www.nl.atosconsulting.com/nl-nl/nieuws/persberichten/2007/2006_11_30_01.htm].

Geraadpleegd op 18 juli 2012.

Soper, D. (2006). *Free sobel's test calculator for the significance of mediation.*

[<http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>]. Geraadpleegd op 11 september 2012.

Trouw. (2011). *In heel Europa kraakt de publieke sector.*

[<http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1841789/2011/01/29/In-heel-Europa-kraakt-de-publieke-sector.dhtml>]. Geraadpleegd op 3 september 2012.

Onderzoek naar de beleving van de verandering bedrijfsvoering

Beste leidinggevende,

Beleving

De centralisering van de bedrijfsvoering houdt velen momenteel flink bezig. Ik ben een vierdejaars bestuurskundestudente aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en ik leg in het kader van een afstudeeronderzoek u enkele vragen voor. Doel van het onderzoek is inzicht in de beleving van het veranderingsproces bij u en uw medewerkers. Het is de bedoeling om aanbevelingen te doen aan de afdeling Mens & Organisatie van de bestuursdienst (Lida Veringmeier), waar ik momenteel stage loop.

Privacy statement

Voor de goede orde onderstreep ik dat de gegevens strikt vertrouwelijk worden verwerkt en anonimiteit is gegarandeerd. De ingevulde vragenlijsten worden niet aan de organisatie waar u werkzaam bent beschikbaar gesteld. Daarnaast zullen er geen gegevens in het onderzoek worden beschreven die te herleiden zijn tot personen.

Invullen van de vragenlijst

Ik vraag u vriendelijk om alle vragen van deze vragenlijst te beantwoorden en dit zo eerlijk mogelijk te doen. Wanneer de antwoorden waarheidsgetrouw zijn, kunnen er uiteindelijk ook betere aanbevelingen worden gedaan.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 tot 15 minuten duren en start door op de onderstaande vragenlijst te klikken:

www.thesistools.com/centralisering_bedrijfsvoering

[Wanneer de link onverhoopt het niet doet, kunt u de link kopiëren en plakken in de internetbalk.]

Mocht u nog vragen hebben over mijn scriptie of over deze vragenlijst, dan kunt u met mij contact opnemen (vl.medik@rotterdam.nl) of 06-42324078

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking,

Vivienne Medik

Student aan de opleiding bestuurskunde aan de Erasmus Universteit Rotterdam

Stagiaire bij M&O / Bestuursdienst

Herinnering: Onderzoek naar de beleving van de verandering bedrijfsvoering

Beste leidinggevende,

Tijdens mijn afstudeerstage bij de afdeling M&O bij de Bestuursdienst doe ik onderzoek naar de beleving van de centralisering van de bedrijfsvoering bij leidinggevendenden.

Ik heb u hierover vorige week benaderd omdat juist uw mening in mijn onderzoek van belang is. Graag zou ik u vragen willen stellen over uw beleving over het veranderproces, over de verandering zelf en over uw handelen. De vragen zullen o.a gaan over uw waardering van de communicatie en of u heeft gevoel heeft in staat te zijn om in de huidige en beoogde situatie leiding te geven.

Op dit moment hebben er al veel collega's van u meegedaan, maar om een goed beeld te krijgen en goede aanbevelingen aan de gemeente te doen, is het nodig dat de respons nog omhoog gaat. Om het onderzoek betekenisvol te laten zijn, heb ik nog meer respondenten nodig en daarom benader ik u opnieuw.

U zou mij er echt een heel groot plezier mee doen als u meewerkt aan mijn onderzoek. Ik begrijp dat uw tijd schaars is, maar ik hoop dat u toch nog 10-15 minuten kunt vinden om mijn vragenlijst in te vullen.

De ingevulde vragenlijsten worden enkel voor mijn afstudeeronderzoek gebruikt en uw gegevens zullen niet worden doorgegeven aan de gemeente Rotterdam. Daarnaast worden de gegevens strikt vertrouwelijk verwerkt en is anonimiteit gegarandeerd. Tenslotte zullen er geen gegevens in de rapportage worden beschreven die te herleiden zijn tot individuele personen.

Via onderstaande link komt u bij mijn vragenlijst:

www.thesistools.com/beleving_centralisering<http://www.thesistools.com/beleving_centralisering>

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor uw tijd en medewerking!

Met vriendelijke groet,

Vivienne Medik

[Met als reden dat de enquête volledig anoniem is, kan het zijn dat u deze herinnering krijgt, terwijl u de enquête al heeft ingevuld. U kunt deze mail dan als niet verzonden beschouwen.] [Voor degenen die de enquête reeds hebben ingevuld, heel erg bedankt hiervoor!]

Pagina: 1

Centralisering van de bedrijfsvoering

Fijn dat u wilt meewerken aan mijn afstudeeronderzoek! Uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld.

Mijn onderzoek richt zich op de omvorming van de Rotterdamse Servicedienst naar de RSO, de overheveling van PIJOFIACH-functies naar de te vormen RSO en de standaardisatie en optimalisering van de werkprocessen.

De vragen:

Deze vragenlijst bevat 27 vragen over uw beleving van het veranderproces, de context waarin de bedrijfsvoering wordt gecentraliseerd, en of u genoeg toegerust bent als leidinggevende en tot slot over hoe u zelf denkt over de verandering en daarin meent te handelen.

Alle vragenlijsten worden strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld.

U heeft ongeveer 10 tot 15 minuten nodig om de vragenlijst in te vullen.

Alvast vriendelijk bedankt voor uw medewerking!

Pagina: 2

Centralisering van de bedrijfsvoering

Algemene vragen

In het eerste onderdeel van de enquête wordt om uw achtergrondinformatie gevraagd.

1. Wat is uw geboortjaar? *

2. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

3. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de gemeente Rotterdam? *

4. Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige leidinggevende functie? *

5. Binnen welk gemeentelijk organisatieonderdeel bent u momenteel werkzaam als leidinggevende binnen een bedrijfsvoeringsfunctie?

Bij deze vraag wordt uitgegaan van de diensten, die opgaan in de clusters. *

- Audit Services Rotterdam
- Bestuursdienst
- Gemeentearchief

- Gemeentebelastingen
- Gemeentelijke Gezondheidsdienst
- Gemeentewerken
- Jeugd, Onderwijs en Samenleving
- Kunst en Cultuur
- Publiekszaken
- Roteb
- Servicedienst
- Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Sport en Recreatie
- Stadsontwikkeling
- Stadstoezicht

6. Binnen welke bedrijfsvoeringfunctie(s) heeft u momenteel een leidinggevende functie?

- Personeel en organisatie
- Inkoop
- Juridische Zaken
- Onderzoek
- Financiën
- ICT
- Administratie
- Communicatie
- Huisvesting en Facilitair

7. Wat is uw leidinggevende functie? *

- Afdelingshoofd
- Teamleider
- Overige (geef nadere toelichting)

8. Wat is de FSK-schaal van uw leidinggevende functie? *

- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

9. Neemt u deel aan een projectteam ten behoeve van de centralisering van de bedrijfsvoering dat wordt geleid door een kwartiermaker? *

- Ja
- Nee

Pagina: 3

Het veranderproces tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering

Instructies:

In dit onderdeel krijgt u vragen voorgelegd over de kwaliteit van de communicatie en over de mogelijkheden voor inbreng en het verkrijgen van training of ondersteuning.

Telkens kunt u aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met de stellingen.

10. In het algemeen, was de formele communicatie over...

	Zeer mee oneens			Zeer mee eens		
de transitie van de bedrijfsvoering nuttig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de transitie van de bedrijfsvoering helder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de transitie van de bedrijfsvoering tijdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de redenen achter de centralisering van de bedrijfsvoering nuttig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de redenen achter de centralisering van de bedrijfsvoering helder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de redenen achter de centralisering van de bedrijfsvoering tijdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. In het algemeen, was de formele communicatie over...

	Zeer mee oneens			Zeer mee eens		
werkgerelateerde veranderingen, die zouden kunnen resulteren uit de centralisering van de bedrijfsvoering, nuttig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
werkgerelateerde veranderingen, die zouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kunnen resulteren uit de centralisering van de bedrijfsvoering, helder.

werkgerelateerde veranderingen, die zouden kunnen resulteren uit de centralisering van de bedrijfsvoering, tijdig.

12. Tijdens de transitie van de bedrijfsvoering...

Zeer mee oneens

Zeer mee eens

werd mijn inbreng zeer op prijs gesteld door de beslissers.

had ik veel mogelijkheden om mijn mening over de centralisering aan de beslissers te uiten.

ben ik meerdere keren gevraagd om inbreng te geven.

had ik het gevoel dat mijn ideeën over de centralisering niet in beschouwing werden genomen door de beslissers.

werd mijn mening over de centralisering door de beslissers zelden gevraagd.

13. Tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering...

Zeer mee oneens

Zeer mee eens

biedt de organisatie de noodzakelijke

ondersteuning aan om mijn werk goed te doen.

ben ik door de gemeente Rotterdam goed
getraind om mijn baan uit te kunnen voeren.

biedt de gemeente Rotterdam steun wanneer ik
mijn vaardigheden wil verbeteren.

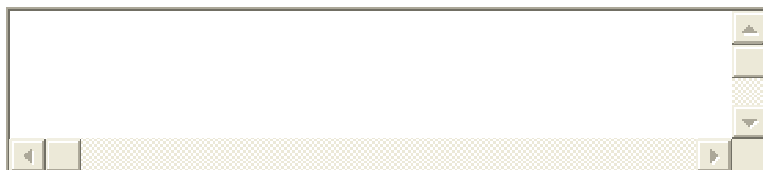
biedt de gemeente Rotterdam voldoende training
of ontwikkelingsmogelijkheden aan om mijn werk
goed te kunnen doen.

biedt de gemeente Rotterdam steun wanneer ik
nieuwe vaardigheden wil leren om mijn werk goed
te kunnen doen.

14. Door de centralisering van de bedrijfsvoering heb ik behoefte aan training of ontwikkeling om mijn huidige baan beter uit te kunnen voeren. *

- Ja, direct
- Ja, op langer termijn
- Nee

15. Indien u de vorige vraag met ja heeft beantwoord, voor welke managementpraktijken zou u meer ondersteuning van de organisatie verlangen?



Impact van de centralisering van de bedrijfsvoering

Instructies:

In dit onderdeel van de vragenlijst wordt er per stelling gevraagd in welke mate u gelooft dat de centralisering van de bedrijfsvoering impact heeft op uw (werk)situatie.

16. Kunt u aangeven in welke mate het u eens bent over de volgende stellingen?

	Zeer mee oneens			Zeer mee eens		
Ik kan de voortgang van de centralisering van de bedrijfsvoering zorgvuldig overzien en deze communiceren met mijn medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan de urgentie van de centralisering van de bedrijfsvoering beargumenteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn medewerkers duidelijk te maken waarom de centralisering van de bedrijfsvoering noodzakelijk is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan een breed draagvlak onder mijn medewerkers creëren voor de centralisering van de bedrijfsvoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan aan mijn medewerkers een visie uitdragen over wat zal worden bereikt door ons team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn medewerkers in staat stellen om mee te helpen met de centralisering van de bedrijfsvoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik weet hoe ik individuele aandacht moet schenken aan degenen die moeite hebben met de centralisering.

17. Kunt u aangeven in welke mate u het eens of oneens bent met de volgende stellingen?

	Zeet mee oneens			Zeet mee eens	
Hoe de centralisering van de bedrijfsvoering ook uitpakt, ik ben er zeker van dan ik het aankan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak me zorgen dat ik niet alles kan doen wat van mij wordt gevraagd door de centralisering van de bedrijfsvoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik betwijfel of ik in mijn werksituatie na de centralisering van de bedrijfsvoering goed kan presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoewel ik misschien een beetje training nodig heb, heb ik weinig twijfel dat ik na de centralisering van de bedrijfsvoering goed kan presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. In welke mate heeft u het gevoel dat elk van de volgende zaken wordt bedreigd door de centralisering van de bedrijfsvoering – een mogelijkheid dat het slechter zal worden in de toekomst?

	Zeet bedreigend			Helemaal niet bedreigend	
Uw baan zekerheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw relatie met uw direct leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uw relatie met uw collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De wenselijkheid van uw baan (aspecten die u leuk vindt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw persoonlijke loopbaanmogelijkheden bij de gemeente Rotterdam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het salaris en andere beloningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw algemene werkomstandigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina: 5

Percepties over de centralisering van de bedrijfsvoering

Instructies:

In dit onderdeel van de vragenlijst wordt er naar uw perceptie en houding ten opzichte van de centralisering van de bedrijfsvoering én de nieuwe manier van werken die ermee samenhangt gevraagd. Geef aan in welke mate u het eens of oneens bent met de stellingen.

19. Uw perceptie op de centralisering van de bedrijfsvoering:

	Zeet mee oneens				Zeet mee eens		
Ik geloof in het nut van deze centralisering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De gemeente Rotterdam is gediend bij deze centralisering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat het topmanagement een fout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

maakt door de bedrijfsvoering te centraliseren.

Deze centralisering dient een belangrijk doel.

Dingen zouden zonder deze centralisering
zouden beter zijn.

Deze centralisering is niet nodig.

20. Uw houding ten opzichte van de centralisering van de bedrijfsvoering en de nieuwe manier van werken die ermee samenhangt:

Zeer mee oneens

Zeer mee eens

Ik heb geen andere keus dan mee te gaan met
deze centralisering.

Ik voel me niet gedwongen om mee te gaan
met deze centralisering.

Er staat te veel op het spel om deze
centralisering te weerstaan.

Ik werk mee met deze centralisering uit
plichtsgevoel.

Ik vind het niet juist om deze centralisering
tegen te werken.

Het zou niet verkeerd voelen om me te
verzetten tegen deze centralisering.

Het zou me teveel kosten om deze
centralisering niet te ondersteunen.

Ik vind het te riskant om mij uit te spreken

tegen deze centralisering.

Het is geen optie voor mij om mij tegen deze centralisering te verzetten.

Het zou onverantwoordelijk van mij zijn om me te verzetten tegen deze centralisering.

Ik zou me schuldig voelen als ik deze centralisering tegen zou werken.

Ik voel me niet verplicht om deze centralisering te steunen.

Pagina: 6

Gedrag tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering

In dit laatste onderdeel wordt gevraagd hoe u handelt tijdens de centralisering van de bedrijfsvoering.

21. Wat is uw gedrag ten aanzien van de centralisering van de bedrijfsvoering?

Aan u wordt gevraagd om uzelf een aantal punten te geven voor het gedrag dat voor u geldt. U wordt gevraagd uzelf punten toe te kennen tussen 0 en 100. U kunt het puntenaantal baseren op de onderstaande stellingen.

81-100 punten

Ik toon veel enthousiasme voor de centralisering van de bedrijfsvoering. Ik doe meer dan wat van mij wordt verwacht om er zeker van te zijn dat de verandering succesvol wordt doorgevoerd, en door de centralisering van de bedrijfsvoering bij anderen te promoten.

61-80 punten

Ik ondersteun de centralisering van de bedrijfsvoering door er in mee te gaan, moeite te doen, en bereid te zijn bepaalde zaken op te offeren ten behoeve van de centralisering van de bedrijfsvoering.

41-60 punten

Ik toon minimale steun voor de centralisering van de bedrijfsvoering door er in mee te gaan, maar wel met tegenzin.

21-40 punten

Ik bied op subtiele wijze weerstand, gericht op het voorkomen van het succes van de centralisering van de bedrijfsvoering.

0-20 punten

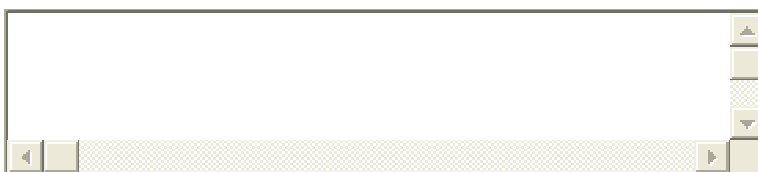
Ik bied tegendraads gedrag met als doel er zeker van te zijn dat de centralisering van de bedrijfsvoering mislukt.

Voorbeeld: Wanneer u de verandering steunt met tegenzin, kunt u uzelf tussen 40 en 60 punten toekennen, bijvoorbeeld 55.

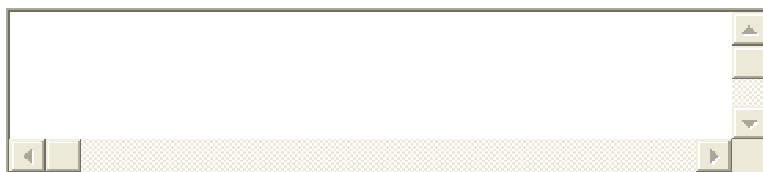
Aantal punten:

Pagina: 7

22. Heeft u nog opmerkingen over de centralisering van de bedrijfsvoering?



23. Heeft u nog opmerkingen over deze vragenlijst?



Pagina: 8

Dit is het einde van de vragenlijst.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking en uw tijd!

BIJLAGE 4: UITKOMSTEN CORRELATIEANALYSE

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Geslacht	1														
2. Leeftijd	-0,15	1													
3. Jaren werkzaam bij gemeente Rotterdam	-,30*	,61**	1												
4. Jaren werkzaam in huidige functie	-0,13	,39**	,49**	1											
5. FSK-schaal	0,05	,27*	0,11	-0,12	1										
6. Deelname aan buurtmakergroep	0,05	0,12	-0,01	0,06	0,06	1									
7. Gepercipieerde kwaliteit van communicatie	0,01	0,04	-0,11	0,22	0,19	0,19	1								
8. Gepercipieerde waardering voor inbreng	-0,14	0,14	-0,01	0,02	0,19	,41**	,33*	1							
9. Gepercipieerde organisatieondersteuning	-0,25	-0,12	0,02	-0,16	0,14	0,11	,33*	,33*	1						
10. Change leadership efficacy	-0,04	-0,05	-0,1	0,05	,29*	0,22	,46**	,39**	,47**	1					
11. Geloof in toekomstig eigen kunnen	0,1	-0,22	-0,21	-0,17	0,06	-0,07	0,07	0,11	,34*	,44**	1				
12. Gepercipieerde bedreigende inhoud	0,11	0,12	0,01	0,12	-0,22	0,12	-,29*	-,37**	-,49**	-,56**	-,45**	1			
13. Affectieve commitment	0,12	-0,12	-0,2	-0,08	,27*	0,18	,44**	0,24	,29*	,57**	,43**	-,31*	1		
14. Calculerende commitment	0,23	0,24	0,09	0,04	-0,12	-0,01	-0,24	-0,19	-,46**	-,40**	-0,26	,37**	-,33**	1	
15. Steun aan de verandering	0,03	0,04	-0,07	0,04	,30*	0,24	,35**	,44**	,37**	,61**	,37**	-,34**	,57**	-0,22	1

*= p < 0.05, **= p < 0.01.

