

Werknemer-vertrouwen bij organisatieveranderingen



Een onderzoek naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op veranderbereidheid van werknemers.

Door: J.J.G. den Boer, 363564
Begeleider: Drs. L.F. J. Jetten
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. J.F.A. Braster
Opleiding: Sociologie - Master Arbeid, Organisatie en Management
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Plaats en datum: Rotterdam, juli 2013

Werknemer-vertrouwen bij organisatieveranderingen

**Een onderzoek naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op veranderbereidheid van
werknemers.**

Jeroen den Boer

Raamsdonksveer, augustus 2013

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Net als andere deeltijdstudenten, ben ik in de avonduren begonnen aan de pre-masteropleiding Sociologie. Na het afronden van mijn HBO opleiding Personeel en Arbeid heb ik mijn weg weten te vinden op de arbeidsmarkt. Gedurende mijn werkzaamheden ontdekte ik dat ik mezelf verder wilde ontwikkelen in de vorm van een universitaire master. Met veel plezier ben ik gestart met de pre-masteropleiding Sociologie.

Na het succesvol afronden van de pre-masteropleiding ben ik doorgestroomd naar de masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management. Deze periode van onderwijs heb ik wederom met veel plezier gevolgd. Gedurende het volgen van de pre-master- en masteropleiding heb ik bij mijn toenmalige werkgever een aantal organisatieveranderingen van dicht bij meegemaakt. Het viel me op dat verschillende mensen verschillend reageren op een verandering. Ik vond en vind dit erg interessant. Naar mijn mening worden veel organisatieveranderingen vanuit het eendimensionale organisatieperspectief ingezet, terwijl organisaties met al zijn leden en stakeholders niet een- maar meerdimensionaal zijn.

Toen de mogelijkheid zich voordeed om een scriptie te schrijven met als onderwerp veranderbereidheid was ik om dan ook enthousiast. Ik heb de afgelopen zes maanden met veel plezier aan mijn onderzoek gewerkt.

Uiteraard had ik dit onderzoek niet alleen uit kunnen voeren. Ik wil ten eerste mijn scriptiebegeleider, Bert Jetten, bedanken voor zijn hulp in de vorm van een kritische blik, praktische tips en specifieke kennis betreffende het onderzoeksthema. Zonder de inzet en betrokkenheid van Bert had ik deze scriptie niet kunnen schrijven.

Daarnaast wil ik mijn collega-studenten bedanken: Edwin van de Boom, Esther Baas, Tjitske Poelsma, Jayshri Bachoe, Jeanette Romme, Mathilde Verspuij en Mariska de Brussé. Dankzij hun inzet ben ik in staat geweest een geschikte steekproef voor mijn onderzoek te vinden. Tevens wil ik Edwin en Esther bedanken voor hun feedback gedurende de afgelopen zes maanden.

De onderzoeksperiode heb ik, net als het overige onderwijs gedurende de masteropleiding, als zeer leerzaam, plezierig en uitdagend ervaren.

Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun steun tijdens de onderzoeksperiode.

Jeroen den Boer,

Raamsdonksveer, augustus 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	6
1.1 Gevangenen dilemma.....	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie	7
1.5 Maatschappelijke relevantie	8
1.6 Leeswijzer	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Weerstand	10
2.1.1 Invalshoeken weerstand.....	10
2.2 Veranderbereidheid.....	12
2.2.1 Van weerstand naar veranderbereidheid.....	12
2.2.2 Model veranderbereidheid.....	13
<i>Figuur 2 Model van gepland gedrag, Ajzen (1991, p. 182).</i>	14
<i>Figuur 3 Diagnosemodel, Metselaar & Cozijnsen (1997, p. 36).</i>	15
2.2.3 Kritiek op Metselaar en Cozijnsen	16
2.2.4 Veranderbereidheid voor dit onderzoek	18
2.3 Vertrouwen.....	19
2.3.1 Wat is vertrouwen	19
2.3.2 Integratief model van vertrouwen	21
2.3.3 Vertrouwen en sociaal kapitaal	23
2.3.4 Vertrouwen voor dit onderzoek	24
2.4 Relatie veranderbereidheid en vertrouwen	25
3. Methodologie	28
3.1 Onderzoeksstrategie.....	28
3.2 Operationalisering veranderbereidheid	28
3.2.1 Attitude.....	29
3.2.2 Subjectieve norm	29
3.2.3 Gedragscontrole	30

3.2.4	Gedragsintentie	30
3.2.5	Verandergedrag	30
3.3	Operationalisering vertrouwen	31
3.3.1	Vertrouwen	31
3.4	Controlevariabelen	31
3.5	Selectie steekproef	32
3.5.1	Huisvesting b.v.	32
3.5.2	Certificering b.v.	32
3.5.3	Gemeente A	33
3.5.4	Advocatenkantoor	34
3.5.5	Onderhoud openbare ruimte	35
3.6	Response analyse	35
3.7	Kwaliteitscriteria	37
	Controleerbaarheid	37
	Validiteit	37
	Betrouwbaarheid	39
3.8	Schaalconstructies	40
4.	Resultaten	42
4.1	Beschrijvende analyses	42
4.1.1	Vertrouwen	42
4.1.2	Veranderbereidheid	43
4.2	Verklarende analyse	44
4.2.1	Vertrouwen	44
4.2.2	Veranderbereidheid	48
5.	Conclusie en discussie	53
5.1	Beantwoording probleemstelling	53
5.1.1	Conclusies vertrouwen	54
5.1.2	Conclusies veranderbereidheid	58
5.2	Discussie	60
5.2.1	Reflectie	60
5.2.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	61
	Literatuur	63
	Bijlage 1: Factor- en betrouwbaarheidsanalyses	66
	Bijlage 2 Beschrijvende analyse	70

Bijlage 3	Verklarende statistiek.....	71
Bijlage 4	Vragenlijst.....	72
Bijlage 5	Vragenlijstconstructie veranderbereidheid.....	75

1

Inleiding

1.1

Gevangenen dilemma

Tijdens een woeste storm komt het cruiseschip waarmee je een reis maakt tot zinken. Op het schip zijn precies genoeg plaatsen op de reddingsboten voor alle passagiers op twee na. Jij en een medepassagier besluiten jullie op te offeren en gaan met het zinkende schip ten onder. Wanneer je bij bewustzijn komt, blijkt je aangespoeld op een onbewoond eiland. Wanneer je het eiland verkent, merk je dat er op korte afstand nog een onbewoond eiland is waar de andere schipbreukeling is aangespoeld. De afstand tussen de eilanden is te groot om te communiceren en te gevaarlijk om over te zwemmen. Op beide eilanden zijn in beperkte mate voedsel en bouwmaterialen aanwezig. Om een grotere kans op overleving te hebben, is het belangrijk dat beide schipbreukelingen samen op één eiland aanwezig zijn. Om van het ene eiland naar het andere eiland te komen moet echter geïnvesteerd worden door de opoffering van de beschikbare middelen op het eiland. Er bestaan in dit geval vier opties:

- I. je laat de andere schipbreukeling al de investeringen doen en profiteert hier maximaal van zonder zelf investeringen te doen;
- II. je neemt het risico investeringen te doen terwijl de andere schipbreukeling dit niet doet en deze maximaal van jouw investeringen profiteert;
- III. zowel jijzelf als de andere schipbreukeling investeren niet, waardoor geen beide profiteert;
- IV. zowel jijzelf als de andere schipbreukeling investeren in een gemeenschappelijk doel, en hebben gedeeld profijt van elkaars investeringen.

De ideale oplossing is dat beide actoren risico nemen en investeren zodat een gedeelde winst ontstaat. Echter op welke basis zouden de schipbreukelingen dit risico nemen, wanneer ze niet met elkaar kunnen communiceren? Een situatie zoals hiervoor beschreven wordt ook wel een gevangenen dilemma genoemd. Een gevangenen dilemma is een sociaal dilemma waarin twee actoren de keuze hebben om asociaal, in eigen belang, of sociaal, in belang van beide actoren, te handelen.

Op basis van de hierboven genoemde opties in dit gevangenen dilemma, zou men kunnen denken dat een actor kiest voor de optie één, namelijk maximale winst. Echter wanneer beide schipbreukelingen niet investeren, profiteert geen van beiden. Axelrod (1980) presenteerde na zijn onderzoek in een handelssimulatie waarin deelnemers zelf een strategie konden kiezen, het resultaat dat deelnemers over het algemeen de optie tot coöperatie (IV.) kozen in dit spel. Wanneer hun vertrouwen beschaamd werd, waren ze in volgende handelingen wat terughoudender. Zodra de andere speler echter een blijk van vertrouwen door coöperatie gaf, namen de spelers wiens vertrouwen eerder beschaamd was zelf ook weer risico door zelf voor de optie om te coöpereren te gaan.

1.2

Aanleiding

Wanneer het hierboven genoemde voorbeeld van het gevangenen dilemma vertaald wordt naar de organisatie, kan hetzelfde dilemma zich voordoen. Organiseren is veranderen en stilstand is achteruitgang. In steeds meer organisaties zijn veranderprocessen de orde van de dag (Cozijnsen, 1996). Zowel endogene als exogene factoren kunnen als aanleiding gelden voor verandering voor organisaties. Echter als een organisatie wil veranderen betekent dit dat de organisatie wil dat haar

werknemers mee veranderen. Weerstand kan namelijk leiden tot extra kosten in de vorm van tegenvallende prestaties, een vertraagd veranderproces en het meer tijd besteden aan het veranderproces (Metselaars, Cozijnsen & Van Delft, 2011).

Maar waarom zou een werknemer mee gaan in een verandering? Daarmee loopt de werknemer het risico dat deze investeert in coöperatie en de organisatie waarvoor hij werkt niet. In eerder onderzoek naar veranderbereidheid is de invloed van de lengte van het dienstverband (Schniedewind, 2011), leiderschapsstijl (Van Wegen, 2011) en betrokkenheid (Heijmen - Orvan, 2012) onderzocht. Zoals in het voorbeeld van Axelrod (1980) al aangehaald werd, kan vertrouwen gezien worden als een mechanisme waardoor de werknemer het risico binnen het gevangen dilemma van organisatieverandering kan beperken, waardoor de werknemer en de organisatie samen profiteren van de organisatieverandering. Na studie naar onderzoek naar factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden, kan geconcludeerd worden dat vertrouwen niet in eerder onderzoek naar veranderbereidheid betrokken is.

1.3 Probleemstelling

Het doel van deze scriptie is te onderzoeken of het vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende de veranderbereidheid van deze werknemer beïnvloedt. De probleemstelling luidt: *Wat is de invloed van de mate vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende op de mate van veranderbereidheid van deze werknemer en hoe kan dit worden verklaard?*

Om bovenstaande probleemstelling te beantwoorden is het nodig om meer inzicht te krijgen in de verschillende concepten die in de probleemstelling benoemd worden. De volgende deelvragen worden door middel van theoretisch onderzoek beantwoord:

- 1) Wat is veranderbereidheid?
- 2) Hoe kan veranderbereidheid het beste gemeten worden?
- 3) Wat is vertrouwen?
- 4) Wat is de verwachte theoretische invloed van het concept vertrouwen op het concept veranderbereidheid?

De volgende deelvragen worden door middel van empirisch onderzoek beantwoord:

- 5) Wat is de mate van vertrouwen?
- 6) Wat is de mate van veranderbereidheid?
- 7) Wat is de invloed van vertrouwen op veranderbereidheid?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dat vertrouwen een populair onderzoeksonderwerp is blijkt uit de meta-analyse van Dirks en Ferrin (2002) waarin zij 23 variabelen in verband brengen met het vertrouwen van werknemers. In hun meta-analyse van onderzoek naar vertrouwen in leiderschap relateren Dirks en Ferrin (2002) vertrouwen aan aspecten als prestatie, organizational citizenship en betrokkenheid van werknemers. In deze meta-analyse betreffende vertrouwen wordt veranderbereidheid, of een Engelstalig equivalent, niet genoemd. Davis, Mayer en Schoorman (1995) presenteerden in 1995 een model voor het meten van vertrouwen en zijn in de periode tot hun revisie van dit model minstens 1100 keer geciteerd, wat hun artikel een van de meest geciteerde artikelen van de afgelopen tien jaar maakt. Fukuyama (2001) ziet vertrouwen als een belangrijke factor bij het ontstaan van sociaal kapitaal,

informele normen die coöperatie tussen twee actoren positief beïnvloeden. Daarnaast zijn er online verschillende onderzoeken naar de invloed, meting en werking van vertrouwen terug te vinden. Geconcludeerd kan worden dat vertrouwen een onderwerp is dat behoorlijk wat aandacht heeft gehad de afgelopen jaren.

Gezien de afwezigheid van onderzoek naar de invloed van vertrouwen van werknemers op veranderbereidheid, kan de wetenschappelijke relevantie van deze masterscriptie worden gezien als het leveren van een bijdrage aan zowel het onderzoeksthema van veranderbereidheid als het onderzoeksthema vertrouwen van de werknemer. Daarnaast kan de opbrengst van het onderzoek gebruikt worden voor een verdere interpretatie van de bestaande theorie.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dat veranderen aan de orde van de dag is binnen organisaties blijkt uit het grote aantal berichten dat recentelijk het nieuws heeft gehaald. Uit het archief van NRC Handelsblad springt bij de zoekterm reorganisatie de ene na de andere organisatie in een titel omhoog. Zo is de politie van een regionale organisatie naar een nationale organisatie overgegaan, schrapt FNV de komende jaren honderden banen en gaat de Kamer van Koophandel de komende tijd 25 kantoren sluiten wat leidt tot een herplaatsing van zo'n vier honderd werknemers (NRC, 2013). Maar een organisatieverandering hoeft niet meteen zo ingrijpend te zijn als de hierboven geschetste reorganisaties. Deze reorganisaties hebben vaak een economisch motief in de vorm van bezuinigingen. Ook organisatieverandering op gebied van technologie, een veranderende markt of betere interne bedrijfsvoering kunnen reden tot verandering zijn (Cozijnsen, 1996). Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat organisatieveranderingen een belangrijke rol spelen binnen het huidige organisatieklimaat, zijn de talloze opleidingen, cursussen en leergangen met betrekking tot verandermanagement. Type in een willekeurige zoekmachine verandermanagement en een overvloed aan aanbieders is te vinden. Dit geldt ook voor het aantal mensen dat verandermanager in hun LinkedIn omschrijving hebben staan. Geconcludeerd kan worden dat organisatieveranderingen aan de orde van de dag zijn.

Daarnaast is binnen het zogenaamde managementgilde vertrouwen niet aan de aandacht ontglipt. Stephan Covey Junior (2006) geeft in zijn boek 'The speed of trust' een eigen benadering van de waarde van vertrouwen voor een organisatie. Hij spreekt van twee situaties. Enerzijds beschrijft hij de situatie wanneer vertrouwen als belasting kan worden beschouwd: als vertrouwen daalt, daalt de snelheid van de organisatie en worden de kosten hoger. Covey (2006) typeert een dergelijke organisatie als een low-trust organisatie. Anderzijds beschrijft hij de situatie waarin vertrouwen als dividend kan worden beschouwd: als het vertrouwen stijgt, stijgt de snelheid van de organisatie en dalen de kosten. Een organisatie in deze situatie typeert Covey (2006) als een high-trust organisatie. En ondanks dat zijn benadering niet in de wetenschap geciteerd wordt, is zijn benadering zeer populair bij managers omdat het praktijkgerichte karakter handvatten, bijvoorbeeld to-do lijstjes, biedt voor managers om aan vertrouwen te werken (Ten Hoedt & Van der Mij, 2010).

Kortom, het onderzoeksthema veranderbereidheid en vertrouwen heeft naast een wetenschappelijke relevantie ook een maatschappelijke relevantie gezien de huidige ontwikkelingen zoals in bovenstaande paragrafen beschreven.

1.6

Leeswijzer

In het vervolg van deze scriptie worden de hierboven gestelde deelvragen beantwoord. De eerste vijf deelvragen worden in theoretisch kader door middel van literatuuronderzoek beantwoord. In het theoretische kader worden de verschillende concepten op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur gedefinieerd. Op basis van de gedefinieerde concepten is vervolgens de verwachte relatie tussen de concepten voorspeld op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur. Tot slot wordt in dit theoretische kader het conceptueel model voor het uit te voeren empirische onderzoek gepresenteerd.

In het derde hoofdstuk, genaamd methoden, worden achtereenvolgens de methode, de steekproef en de operationalisering van de concepten uiteengezet. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd en zal antwoord worden gegeven op deelvraag zes en zeven. In de aansluitende analyse wordt op basis van een multivariate regressie analyse antwoord gegeven op deelvraag 8.

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd en besproken wat de opbrengst is van het onderzoek voor de bestaande theorie. Tevens wordt hier ruimte genomen om beperkingen van het verrichtte onderzoek te bespreken en ideeën voor vervolgonderzoek aan te bevelen.

Wat is veranderbereidheid?	Theoretisch kader	Hoofdstuk 2
Wat is vertrouwen?		
Hoe wordt vertrouwen gemeten?	Methoden	Hoofdstuk 3
Hoe wordt veranderbereidheid gemeten?		
Mate vertrouwen	Resultaten	Hoofdstuk 4
Mate veranderbereidheid		
Invloed vertrouwen op veranderbereidheid		
Conclusie	Verklaring	Hoofdstuk 5
Discussie		

Figuur 1. Leeswijzer

2 Theoretisch kader

Om de eerste vijf deelvragen, en uiteindelijk ook de probleemstelling, te beantwoorden is de volgende stap van dit onderzoek het verkennen van de reeds bestaande wetenschappelijke literatuur betreffende de concepten veranderbereidheid en vertrouwen en de relatie tussen deze concepten. Het uiteindelijke doel van dit theoretisch kader is het creëren van een conceptueel model met bijbehorende hypothesen, wat de basis vormt voor het empirische onderzoek.

2.1 Weerstand

In de organisatieliteratuur gericht op verandermanagement wordt veelal niet gesproken over veranderbereidheid maar over weerstand tegen verandering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Diverse auteurs (Lewin, 1948; Lippit, Watson & Westley, 1958; Zaltman & Duncan, 1977, zoals geciteerd in Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) zien het gedrag van werknemers bij organisatieveranderingen vanuit het oogpunt van weerstand, gedefinieerd door Zaltman en Duncan (1977, zoals geciteerd in Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 53) als 'iedere actie die zich richt op het behoud van de oude situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen'. Weerstand wordt door Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 65) gedefinieerd als 'een negatieve gedragsintentie van de medewerker ten aanzien van de veranderingen in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen of te vertragen' en wordt door de auteurs vanuit vier invalshoeken verklaard.

2.1.1 Invalshoeken weerstand

Ten eerste bestaat er de irrationele invalshoek. De medewerker die te maken krijgt met een verandering vanuit deze optiek is onzeker over de toekomstige ontwikkelingen van de komende verandering en handelt daarom irrationeel vanuit angst, twijfel, verdriet, boosheid en verlamming. Volgens deze benadering ligt weerstand eenzijdig bij de medewerker als irrationele factor en daardoor is onderzoek naar oorzaken van weerstand niet verder uitgevoerd. Met de irrationele invalshoek wordt met andere woorden bedoeld, het irrationele proces van beeldvorming over de verandering bij het individu (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Een verklaring voor irrationeel handelen is te vinden in de theorie van 'bounded rationality' of beperkte rationaliteit (Simon, 1991). Volgens deze theorie is het voor een actor niet mogelijk volledig rationeel beslissingen te nemen omdat een actor nooit over de volledige informatie beschikt. Hoe minder informatie de actor over een verandering heeft hoe irrationeler zijn handelen als reactie op verandering zal zijn.

Zijderveld (1998) maakt onderscheid tussen substantiële en functionele rationaliteit. Onder substantiële rationaliteit wordt rationaliteit op basis van waarden, normen en betekenisgeving van de actor bedoeld. Onder functionele rationaliteit wordt rationaliteit bedoeld op basis van het zo efficiënt en effectief behalen van een doel. In het geval van een organisatieverandering wordt de organisatie geacht rationeel te handelen en dus het doel van de organisatieverandering zo effectief en efficiënt mogelijk te willen behalen. Werknemers handelen volgens deze benadering substantieel rationeel, vanuit hun waarden, normen, en betekenisgevingpatronen. Wanneer een organisatieverandering niet aansluit bij de substantiële rationaliteit van een individuele werknemer, kan dit leiden tot weerstand tegen de organisatieverandering. Vanuit het functioneel rationele oogpunt van de organisatie wordt de substantieel rationele weerstand van de werknemers, als irrationeel gekenmerkt.

Vanuit de politieke benadering kan weerstand worden gezien als een gevolg van de verschillende belangen van verschillende partijen binnen een organisatie. Tussen de verschillende partijen bestaat een machtsverhouding. Een organisatieverandering leidt vanuit deze optiek tot een herverdeling van de macht met als gevolg dat de verschillende partijen hun eigen positie proberen te verdedigen. Weerstand kan dan gezien worden als gedrag van de medewerkers ter bescherming van hun belangen en machtspositie (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011).

De sociale benadering ziet weerstand tegen verandering binnen een organisatie als een conflict tussen waarden en normen van verschillende groepen organisatielieden die met elkaar samenwerken (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Groepskenmerken en de verschillen tussen organisatiegroepen bepalen de weerstand. Bij groepskenmerken valt te denken aan cultuur (zowel organisatie- of groepscultuur als bijvoorbeeld nationale cultuur), de demografie van een groep en de verhoudingen tussen verschillende groepen. De auteurs geven twee redenen voor het ontstaan van conflict volgens de sociale benadering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Enerzijds wordt groepsdenken, niet meer kritisch kijken naar ideeën van de eigen groepsleden, gezien als een bron van weerstand. Wanneer groepsleden niet meer kritisch zijn op het denkproces van de groep waartoe zij behoren, zal eerder weerstand ontstaan over veranderingen die niet passen bij de ideeën van deze groep. Wanneer een team bijvoorbeeld heel tevreden is over een bepaald proces, zal weerstand ontstaan ten opzichte van verbeterideeën aangaande dit proces die van buiten het eigen team komen. Anderzijds wordt wij/zij denken gezien als bron van weerstand, waarbij de verschillen tussen groepsleden en niet-groepsleden worden opgeblazen. Een voorbeeld van wij/zij denken is de strijd die kan ontstaan tussen een inkoop en verkoop afdeling. Voor het verkoop team zullen 'zij' bij inkoop te langzaam inspelen op de vraag van verkoop. Anderzijds kan inkoop reageren dat 'zij' bij verkoop irreële leveringseisen stellen. Een verandering geïnitieerd door één van beide teams kan in dit geval tot weerstand leiden.

Binnen de sociale benadering wordt door de auteurs ook een korte verwijzing gemaakt naar de invloed van vertrouwen op de mate van weerstand bij een organisatieverandering. Deze relatie zal later in dit theoretisch kader verder uitgediept worden.

Tot slot wordt weerstand vanuit de psychologische benadering gezien als product dat ontstaat wanneer de nagestreefde balans tussen stabiliteit en verandering van een individu teveel verstoord wordt, door in dit geval een organisatieverandering. Volgens deze benadering leidt teveel verandering tot onzekerheid en teveel stabiliteit tot saaiheid. Het punt van balans tussen stabiliteit en zekerheid is echter per individu verschillend en vaak afhankelijk van persoonskenmerken. De reactie op een organisatieverandering kan volgens deze benadering dan ook verschillen per persoon (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011).

O'Connor (1993, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) onderscheidt in haar weerstandmatrix betreffende organisatieveranderingen vier vormen waarin weerstand zich kan uiten. Belangrijk is daarbij om onderscheid te maken tussen de variabelen bewust/onbewust en openlijk/verborgen. Met bewust /onbewust bedoelt O'Connor (1993, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 42) of de weerstand door de medewerker bewust wordt geuit of dat de medewerker zelf niet door heeft dat het gedrag de organisatieverandering belemmert. Met openlijk/gesloten wordt de mate van zichtbaarheid van weerstand bedoeld. Zo kan openlijke weerstand waargenomen worden en verborgen weerstand over het algemeen niet. Op basis van de

hierboven geschetste variabelen van weerstand zijn volgens O'Connor (1993, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 43) vier weerstandsvormen te herkennen: verborgen en bewust (saboteur), verborgen en onbewust (overlever), openlijk en onbewust (zombie) en openlijk en bewust (activist).

Weerstand heeft volgens Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) gevolgen voor meerdere facetten. Zo beschrijven ze dat weerstand het veranderproces vertraagt, weerstand ertoe kan leiden dat doelen van de organisatie niet gehaald worden, de organisatie moet door de weerstand meer tijd en aandacht steken in het veranderproces en daarnaast kan de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie afnemen. Kortom zijn er genoeg redenen die verklaren dat weerstand een populair onderwerp voor onderzoek is.

2.2 Veranderbereidheid

2.2.1 Van weerstand naar veranderbereidheid

Metselaar en Cozijnsen (1997) hanteren een andere aanpak wanneer zij kijken naar het concept van weerstand tegen organisatieveranderingen. In plaats van weerstand als een negatief bijproduct van organisatieverandering te zien, zien zij weerstand juist op een positieve manier. Zij baseren hun visie op auteurs (Merron, 1993; Goldstein, 1988, Forelli & Margolis, 1993, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) die weerstand niet als een negatief bijproduct maar juist als een positief aspect van een organisatieverandering zien. Forelli en Margolis (1993, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) zien weerstand bijvoorbeeld als een positief aspect. Een gebrek aan weerstand kan volgens hun visie wijzen op desinteresse en een gebrek aan betrokkenheid van medewerkers. Weerstand is in deze visie juist een mogelijkheid om het veranderplan en –traject te verbeteren door weerstand te zien als positieve energie van betrokken medewerkers.

Naast een meer positieve kijk op weerstand betogen Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) dat ook organisaties en organisatieveranderingen op een andere, positieve manier bekeken dienen te worden. Volgens hen “valt een negatief model van weerstand samen met een visie op organisaties met ingebouwde mechanismen om veranderingen te weerstaan” (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 55). Zij benadrukken dat wanneer weerstand als positief wordt beschouwd, dit ook gevolgen heeft voor de visie op organisaties. In de positieve visie “zijn organisaties als systemen met ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan, namelijk mensen” (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.56). Volgens deze visie zijn mensen de verandermechanismen, mensen initiëren veranderingen immers, en organisatieveranderingen collectieve gedragsveranderingen. Met collectieve gedragsverandering worden gedragsveranderingen van de werknemers als collectiviteit bedoeld. Vanuit deze positieve visie op organisatieveranderingen spreken Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 65) niet meer van weerstand maar van veranderbereidheid: ‘een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen’.

Beek (2011) heeft in haar scriptie kritiek op de definitie van Metselaar en Cozijnsen (1997). De kritiek van Beek (2011) zit in het verschil tussen weerstand en veranderbereidheid. Volgens Metselaar en Cozijnsen is veranderbereidheid het tegenovergestelde van weerstand. Echter is weerstand volgens de definitie van Zaltman en Duncan (1977, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen en Van Delft.,

2011) een vorm van gedrag, het uiten van de negatieve intentie ten opzichte van een verandering. Als deze definitie van weerstand wordt gevolgd, betekent dit dat Metselaar en Cozijnsen (1997) veranderbereidheid zien als een vorm van gedrag, het uiten van de positieve intentie ten opzichte van een verandering.

Veranderbereidheid is volgens Beek (2011) geen gedrag maar slechts de intentie. Weerstand en veranderbereidheid zijn volgens deze kritiek niet elkaars tegengestelde. Veranderbereidheid kan volgens Beek (2011) daarom beter gezien worden als een gedragsintentie die verklarend kan zijn voor het daadwerkelijke verandergedrag. In de volgende paragraaf wordt uitgebreider op de kritiek van Beek (2011) ingegaan, om uiteindelijk tot een definitie van veranderbereidheid voor deze scriptie te komen.

2.2.2 Model veranderbereidheid

Verschillende auteurs hebben veranderbereidheid als een concept beschreven met meerdere dimensies. Piderit (2000, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) onderscheidt een cognitieve, een affectieve en een intentionele component die ten grondslag ligt aan de mate van veranderbereidheid. In de cognitieve component worden de voor- en nadelen van een verandering tegen elkaar afgezet, in de affectieve component worden de emoties die een individu heeft bij een verandering betrokken en de intentionele component geeft de intentie aan om ook verandergedrag te vertonen.

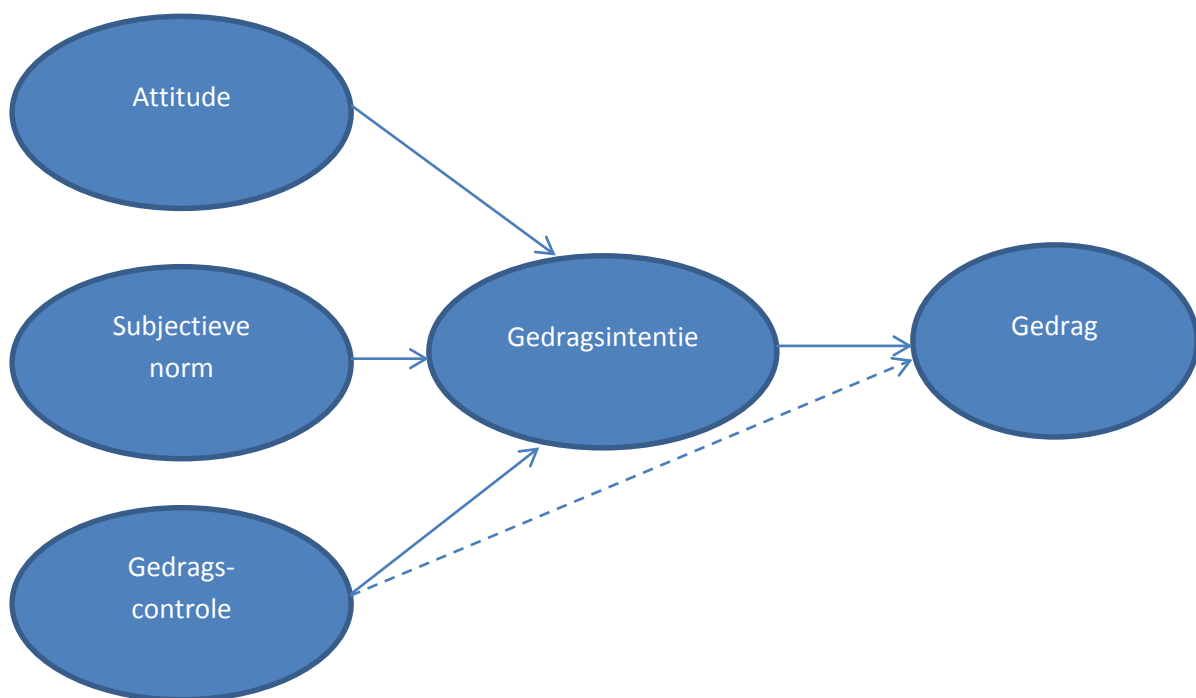
Een andere, deels vergelijkbare, benadering (Bovey & Hede 2001, zoals gelezen in Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) beschrijft ook de cognitieve en affectieve component in het model voor gedrag bij veranderingsprocessen. Binnen deze benadering bestaat het gedragsproces van een actor achtereenvolgens uit het waarnemen van een verandering, het maken van een cognitieve analyse, het maken van een emotionele analyse en uiteindelijk vertonen van gedrag. Cognitieve en affectieve afwegingen van een verandering kunnen worden beschouwd als een attitude.

Lines (2005, zoals geciteerd door Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) voegt een extra component toe aan het concept veranderbereidheid, namelijk de invloed van een sociale groep. Vanuit deze benadering zijn werknemers leden van groepen binnen de organisatie. De manier waarop in de groep wordt gedacht, heeft een vormend karakter voor de manier waarop de leden van de groep denken en gedrag vertonen. Een werknemer is in dit geval lid van een groep, bijvoorbeeld de afdeling waar deze werkt. Hoe de afdeling over een organisatieverandering denkt kan van invloed zijn op de mening van de individuele werknemer en het gedrag dat deze vertoont.

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) zijn het eens met de benoeming van de constructen zoals hierboven genoemd maar vinden dat er nog een component mist. Volgens hen is naast attitude en de invloed van de sociale groep ook de capaciteit om te kunnen veranderen belangrijk. Onder capaciteit wordt verstaan: "het geheel van hulpbronnen (bijvoorbeeld vaardigheden, informatie, tijd en ervaring) die bepalen of een medewerker ook succesvol kan veranderen" (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p.62).

Model van gepland gedrag

Metselaar en Cozijnsen (1997) baseren hun model voor veranderbereidheid op het door Ajzen (1991) ontwikkelde model van 'planned behaviour'. Volgens het model van gepland gedrag, zoals ontwikkeld door Ajzen (1991), hebben attitude, subjectieve norm en gedragscontrole een bepalende werking op de intentie van een individu om een bepaalde vorm van gedrag te vertonen. In het model van gepland gedrag staat attitude voor de mate waarin negatieve of positieve uitkomsten van gedrag worden verwacht. De subjectieve norm staat voor de norm van de sociale groep. Deze norm levert druk op het individu om bepaald gedrag al dan niet te vertonen. Gedragscontrole staat in het model van Ajzen (1991) voor de mate van overtuiging van een individu dat het gedrag ook haalbaar is. Deze drie variabelen hebben vervolgens invloed op de intentie van het individu tot het vertonen van gedrag. Het model is in onderstaand figuur schematisch weergegeven. De gestippelde lijn vanuit gedragscontrole naar gedrag geeft het directe verband tussen deze twee variabelen aan waarmee aangegeven wordt dat wanneer de capaciteit om gedrag te vertonen niet aanwezig is bij het individu, het individu dit gedrag ook niet kan vertonen ondanks dat de gedragsintentie hoog kan zijn



Figuur 2 Model van gepland gedrag, Ajzen (1991, p. 182).

Model Metselaar en Cozijnsen

Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben het model van gepland gedrag van Ajzen (1991) als basis gebruikt voor hun eigen diagnosemodel voor het verklaren van veranderbereidheid, zoals in onderstaande figuur gepresenteerd.

Net als in het model van Ajzen (1991) bestaan in het model van Metselaar en Cozijnsen (1997) drie variabelen die de gedragsintentie beïnvloeden. 'Willen veranderen' heeft betrekking op attitude die een actor heeft met betrekking tot de verandering. Het willen veranderen wordt verklaard door twee componenten, een cognitieve component en een affectieve component. De cognitieve component heeft betrekking op de kennis en informatie die een actor bezit over een verandering. De actor zal op basis van de kennis en informatie een afweging maken welke gevolgen de verandering heeft. De

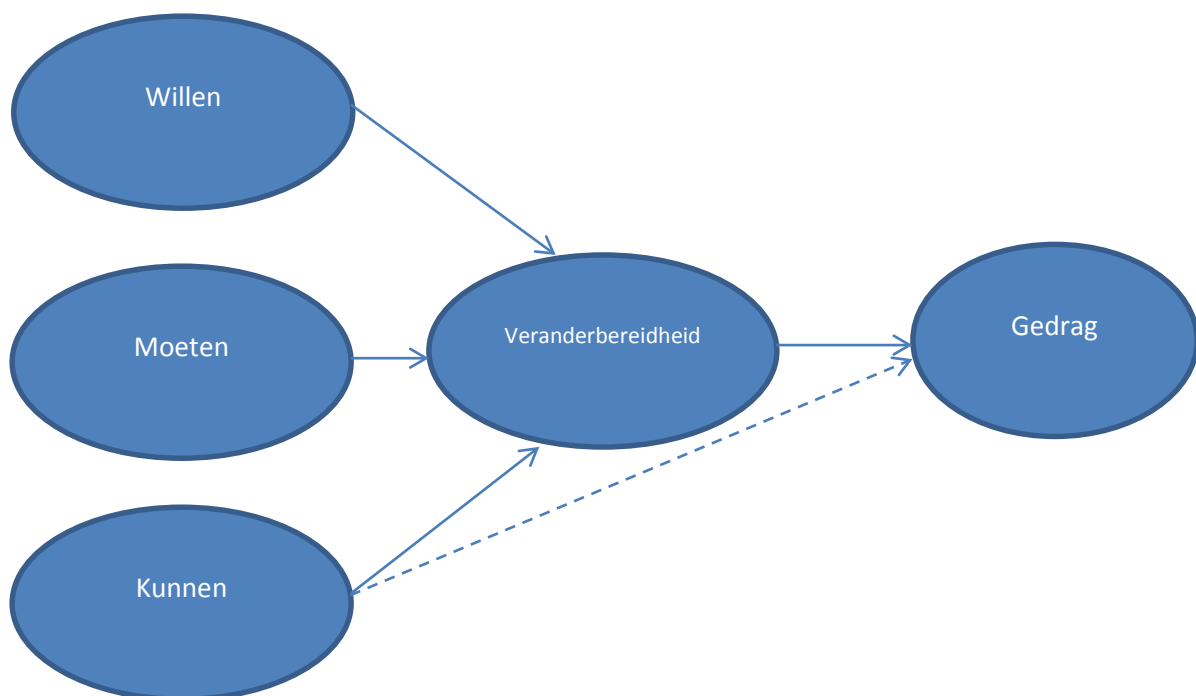
affectieve component heeft betrekking op de emoties die de verandering losmaakt bij de actor. Zowel de cognitieve component als de affectieve component geven vorm aan het 'willen veranderen' als houding of attitude, welke vervolgens weer invloed heeft op de gedragsintentie, of veranderbereidheid zoals Metselaar en Cozijnsen en Van Delft (2011) het noemen. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 69-72)Onderscheiden drie onderdelen welke samen de variabele 'willen veranderen' vorm geven bij de medewerker:

- verwachte gevolgen van de verandering voor het werk;
- emoties die de verandering oproept bij de medewerker;
- meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

Naast het 'willen veranderen' onderscheiden Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 69-72) de variabele 'moeten veranderen'. Het moeten veranderen bestaat uit de interne druk in de vorm van de subjectieve norm zoals gesteld door collega's. Met 'moeten veranderen' wordt dus de houding van leden uit de sociale groep van de actor ten opzichte van de verandering bedoeld.

Tot slot onderscheiden Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 69-72) de variabele 'kunnen veranderen'. Met 'kunnen veranderen' wordt de mate bedoeld waarin een medewerker beschikt over de middelen om te kunnen veranderen. Kunnen veranderen wordt door Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, p. 69-72) opgesplitst in vier componenten:

- kennis en ervaring met voorgaande veranderprocessen;
- de middelen die een persoon tot de beschikking heeft om te kunnen veranderen;
- de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd;
- de complexiteit van de verandering.



Figuur 3 Diagnosemodel, Metselaar & Cozijnsen (1997, p. 36).

Op basis van bovenstaand model kan volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) de gedragsintentie, of veranderbereidheid van een medewerker worden gemeten. Metselaars en Cozijnsen (1997) zien

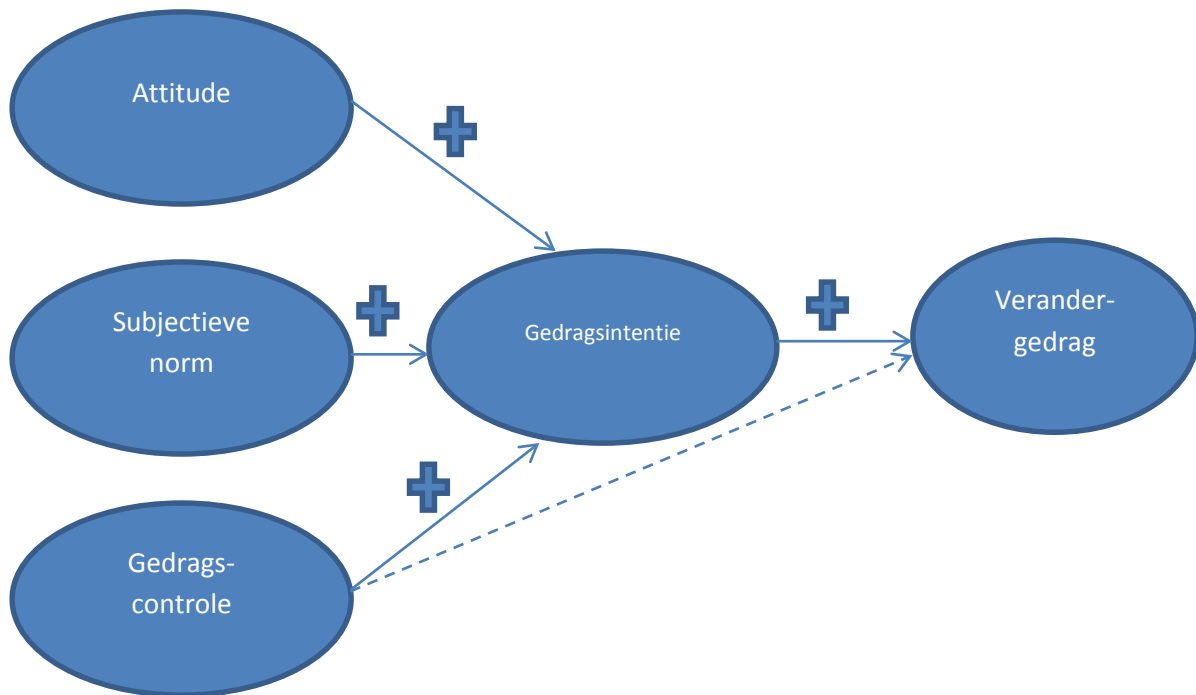
veranderbereidheid in dit geval als een positieve gedragsintentie ten opzichte van een organisatieverandering. Om de veranderbereidheid te meten reiken Metselaar en Cozijnsen (1997) de DINAMO vragenlijst aan. Deze vragenlijst wordt binnen de operationalisering verder besproken.

2.2.3 **Kritiek op Metselaar en Cozijnsen**

In de scriptie 'Verandergedrag bij organisatieveranderingen' (Beek, 2011) geeft de auteur een aantal kritiekpunten die als tekortkoming kunnen worden gezien van het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997). Hieronder zijn de meest relevante kritiekpunten, die Beek (2011, p.17-22) oppert, opgesomd.

- Zoals eerder aangegeven in de vorige paragraaf wordt weerstand door Metselaar en Cozijnsen (1997) gezien als een gedragsuiting. Veranderbereidheid wordt gezien als het positieve equivalent van weerstand. Echter wordt veranderbereidheid in het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen (1997) juist gezien als een gedragsintentie. Veranderbereidheid zou dan uiteindelijk leiden tot verandergedrag.
- Omdat veranderbereidheid uiteindelijk verandergedrag verklaart, vindt Beek (2011) het vreemd dat er in de DINAMO vragenlijst geen vragen zijn gesteld over daadwerkelijk gedrag. Hierdoor wordt de relatie tussen veranderbereidheid en daadwerkelijk verandergedrag niet onderzocht. Daarnaast is het ook niet mogelijk om de directe, in het diagnosemodel met stippellijn aangegeven, relatie tussen 'kunnen veranderen' en verandergedrag te onderzoeken.
- Beek (2011) vraagt zich af of veranderbereidheid een gedragsintentie of een attitude is. Volgens Beek (2011) staan in de DINAMO –vragenlijst vragen die attitude moeten meten, maar gericht zijn op het meten van intentie. Beek waarschuwt daarom voor het gevaar dat attitude als hetzelfde concept als veranderbereidheid wordt gemeten.
- Beek (2011) geeft aan dat eerder onderzoek door Schniedewind (2011) geen empirisch verband tussen de variabelen 'moeten veranderen', 'kunnen veranderen' en veranderbereidheid heeft aangetoond.

Beek (2011, p. 22) besluit om in haar scriptie een nieuw conceptueel model op te stellen op basis van bovenstaande kritiekpunten. In het nieuwe conceptuele model vormt het model van Ajzen (1991) de basis. Het model dat wordt geopperd door Beek is te zien in figuur 4.



Figuur 4 conceptueel model zoals gebruikt door Beek (2011, p. 22)

Hieronder worden kort de variabelen binnen het conceptueel model van Beek (2011) toegelicht. Na deze toelichting wordt beargumenteerd waarom wel of niet van de omschrijving van Beek (2011) gebruik gemaakt zal worden.

Onder attitude verstaat Beek (2011), net als Ajzen (1991), de houding die een medewerker heeft ten opzichte van een verandering. Deze houding heeft een cognitieve en een affectieve component. De cognitieve component is gebaseerd op kennis en logische redenering wat de gevolgen van de verandering voor de medewerker zal zijn. De affectieve component heeft betrekking op de emoties van de medewerker ten aanzien van de verandering.

Onder subjectieve norm verstaat Beek (2011) de normatieve waarden die mensen in de omgeving van de medewerker hebben. De omgeving bestaat volgens Beek (2011) uit management en collega's. Omdat Beek (2011) vond dat de operationalisering van Metselaar en Cozijnsen (1997) niet afdoende was om de subjectieve norm te meten heeft zij aanpassing gedaan op de operationalisering van deze variabele. In deze aanpassing wordt doorgevraagd naar de mate waarin de respondent waarde hecht aan de subjectieve norm van de omgeving.

Gedragscontrole verwijst in het conceptueel model van Beek (2011) naar de capaciteit die een medewerker heeft om te veranderen. Beek (2011) gebruikt het model van Ajzen (1991) om capaciteit verder uiteen te zetten als de eigen ervaring, ervaring van naaste omgeving en informatie over de verandering die bij kunnen dragen aan de gedragsintentie. Daarnaast bestaat er de directe relatie tussen gedragscontrole en gedrag. Deze directe relatie wijst erop dat een gebrek aan capaciteit ertoe kan leiden dat verandergedrag niet plaats vindt, ondanks de positieve gedragsintentie.

De gedragsintentie is volgens Beek (2011) gescheiden van het daadwerkelijk verandergedrag. Beek (2011) beschrijft gedragsintentie als het voornemen tot het vertonen van verandergedrag. De intentie wordt gevormd door de hierboven benoemde variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

Naast gedragsintentie neemt Beek (2011) ook verandergedrag mee in haar conceptueel model. In haar model scheidt ze intentie van gedrag en voert ze aanpassingen door binnen DINAMO vragenlijst om de invloed van gedragsintentie op verandergedrag, welke door Ajzen (1991) als positief wordt voorspeld, ook daadwerkelijk te meten.

2.2.4 Veranderbereidheid voor dit onderzoek

Uit de bovenstaande beschrijvingen van de verschillende modellen voor het meten van veranderbereidheid is veel informatie te ontleen voor het uitvoeren van dit onderzoek naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op de mate van veranderbereidheid, en dus op de drie variabelen die daar aan vooraf gaan. Beek (2011) gaf in haar scriptie een kritiekpunt aan op de theorie van Metselaar en Cozijnsen (1997) dat in deze scriptie wordt overgenomen. Veranderbereidheid wordt in de scriptie van Beek (2011) niet gezien als het tegenovergestelde van weerstand. Beek (2011) licht dit helder toe door aan te geven dat weerstand een combinatie is van een gedragsintentie en een daadwerkelijke uiting van gedrag.

Veranderbereidheid is vanuit het oogpunt van Beek (2011) niet het gedrag maar slechts de intentie tot het vertonen van verandergedrag, waarbij wordt aangesloten bij het model van Ajzen (1991). De definitie die Metselaars en Cozijnsen (1997) gebruiken voor veranderbereidheid wordt daarom beperkt tot de gedragsintentie. Voor dit onderzoek geldt de volgende definitie van veranderbereidheid: 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling'. Om de daadwerkelijke invloed van de gedragsintentie veranderbereidheid op daadwerkelijk verandergedrag te meten, wordt verandergedrag in de vragenlijst als aparte variabele bevraagd volgens de methode van Beek (2011).

Bij de definitie van veranderbereidheid als een gedragsintentie sluit Beek (2011) aan bij de terminologie die Ajzen (1991) hanteert. Als variabelen die invloed hebben op de gedragsintentie gebruikt zij dan ook de termen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Voor deze scriptie wordt aangesloten bij deze terminologie die Beek (2011) gebruikt. Deze keuze is gemaakt omdat Beek (2011) in haar scriptie waardevolle toevoegingen doet aan de DINAMO vragenlijst, waardoor met deze vragenlijst de variabelen beter gemeten kunnen worden.

Samengevat wordt voor deze scriptie het conceptueel model van Beek (2011) aangehouden. In het hoofdstuk methoden zal verder worden ingegaan op hoe de variabelen daadwerkelijk geoperationaliseerd worden in de gebruikte vragenlijst.

2.3 **Vertrouwen**

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven, noemen Metselaars, Cozijnsen en Van Delft (2011) vertrouwen als een mogelijke factor die meespeelt in de sociale benadering van weerstand tegen organisatieveranderingen. Vertrouwen is een concept dat op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Spreken over vertrouwen of de invloed van vertrouwen kan om deze reden tot verwarring leiden. Om een beter beeld en een duidelijke en werkbare afbakening van het concept vertrouwen te krijgen, worden in deze paragraaf verschillende benaderingen van vertrouwen toegelicht om uiteindelijk te komen tot een definitie van vertrouwen welke in dit onderzoek gebruikt is.

2.3.1 **Wat is vertrouwen**

Waar de Nederlandse taal slechts één term gebruikt voor vertrouwen, zijn er in de Engelse taal meerdere termen te vinden. Te denken valt aan trust, confidence, reliance en reliability. Een eerste indeling in de Nederlandse taal is te maken op basis van het onderscheid tussen ‘vertrouwen op’ en ‘vertrouwen in’ (Poortman, 2010).

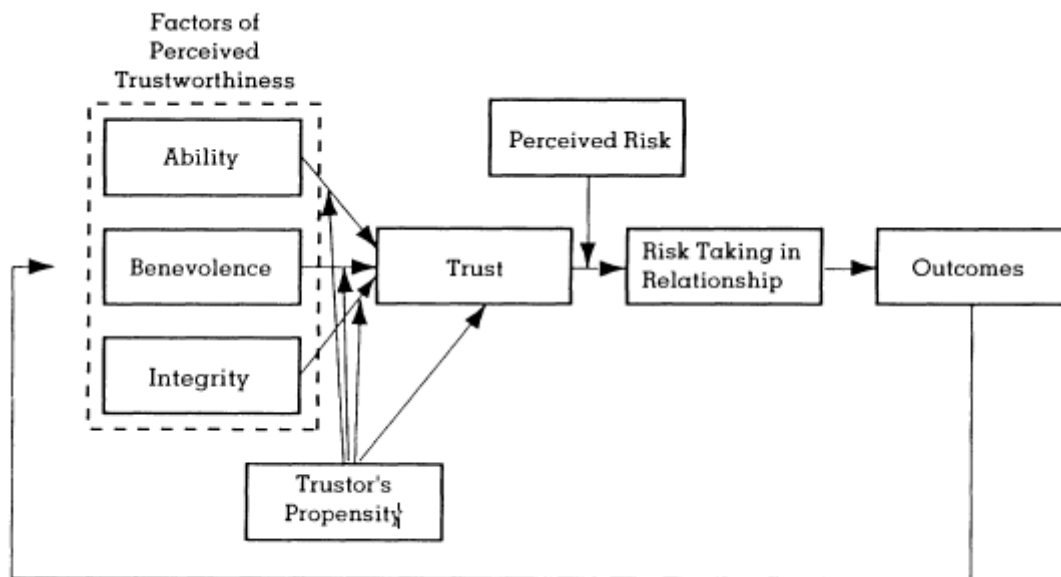
Onder ‘vertrouwen op’ vallen de termen confidence, reliance en reliability. Met ‘vertrouwen op’ wordt bedoeld het vertrouwen dat een actor heeft in een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling of, algemener genomen, de toekomst. Een voorbeeld hiervan is consumentenvertrouwen (Prast, Morsch & Van Raay, 2005). Onder ‘vertrouwen in’ valt de term trust. Met ‘vertrouwen in’ wordt het vertrouwen bedoeld dat een actor heeft in een andere actor op basis van betrouwbaarheid en eerlijkheid. Bij ‘vertrouwen in’ is dus sprake is van een relatie tussen beide actoren. Een actor kan in dit geval een individu of een samengestelde actor zijn zoals een management of een organisatie (Prast, Morsch & Van Raay, 2005). Fu (2004) maakt een soortgelijk onderscheid door te stellen dat twee verschillende vormen van vertrouwen bestaan. De eerste vorm van vertrouwen kent een grote overeenkomst met ‘vertrouwen op’. Vanuit dit perspectief wordt vertrouwen gezien als een kenmerk van een groep, de mate dat deze groep vertrouwt op bepaalde instituties bijvoorbeeld in de vorm van organisaties of, abstracter, een sociaal systeem. Deze vorm van vertrouwen kan door een organisatie gebruikt worden om bepaalde doelen na te streven. Vanuit de andere benadering van vertrouwen die Fu (2004) presenteert kan vertrouwen worden gezien als een eigenschap van een actor. Vanuit deze benadering bepaalt een actor de mate van betrouwbaarheid van een actor op basis van reputatie en bekwaamheid. Voor dit onderzoek is het belangrijk om onderscheid in beide soorten van vertrouwen te maken. Zoals in de probleemstelling gesteld, wordt de invloed van het werknemersvertrouwen in de leidinggevende op de veranderbereidheid van de medewerker in deze scriptie onderzocht. De eerste afbakening van het begrip vertrouwen kan gemaakt worden door te stellen dat voor dit onderzoek ‘vertrouwen in’ (of trust) wordt onderzocht. Voor het vervolg van het onderzoek wordt bij de term vertrouwen dan ook ‘vertrouwen in’ bedoeld, zoals hierboven omschreven.

Na deze tweedeling is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in verschillende benaderingen van vertrouwen, nu duidelijk is dat voor dit onderzoek vertrouwen in of trust onderzocht wordt. Uit de dissertatie van Poortman (2010) blijkt binnen de sociologie en organisatiewetenschappen vertrouwen een onderwerp is dat vaak onderzocht is. Zelf definieert Poortman (2010, p. 39) in haar onderzoek vertrouwen als: “vertrouwen is een gevoel gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaatsvindt”.

Voor dit onderzoek is deze term nog vrij vaag. Het is belangrijk om vertrouwen concreter en meer meetbaar te definiëren om zo uiteindelijk de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Möllering (2003) geeft in zijn dissertatie drie stromingen die hij gevonden heeft binnen de literatuur. Ten eerste beschrijft hij rationeel vertrouwen als een rationele afweging door de trustor van de betrouwbaarheid van de trustee op basis van kennis of cognitie, met als basisveronderstelling dat elke actor handelt om zijn eigenbelang te dienen. Ten tweede beschrijft Möllering (2003) institutioneel vertrouwen als vertrouwen van de trustor in de trustee op basis van formele regels, procedures en rollen die gelden binnen de relatie. Tot slotte herkent Möllering (2003) actief vertrouwen als vertrouwen op basis van een relatie tussen de twee actoren. Actief vertrouwen is vertrouwen dat zich vormt (of niet) gedurende de relatie tussen trustor en trustee. Na het beschrijven van deze drie stromingen van vertrouwen geeft Möllering (2003) zelf de voorkeur aan een mengvorm van de bovengenoemde stromingen van vertrouwen waarbij de nadruk ligt op actief vertrouwen. Vertrouwen is in zijn visie een perceptie van de ene actor betreffende de andere actor die zich in de loop van een relatie ontwikkelt. Echter zullen institutionele procedures, regels en rollen structuur kunnen geven aan een relatie en zal in de perceptie van een actor altijd in bepaalde mate een rationele afweging worden gemaakt.

Möllering biedt voor dit onderzoek al een meer concrete inkadering van het concept vertrouwen. Fukuyama (1995) beschouwt vertrouwen als verwachting binnen een bepaalde groep dat men eerlijk en coöperatief gedrag vertoont. De basis voor dit coöperatief gedrag zijn volgens Fukuyama (1995) gedeelde normen binnen de groep. Een groep kan in dit geval zo grootschalig als een complete samenleving zijn maar ook kleinere groepen als organisaties en families zijn in dit geval mogelijk. Nahapit en Ghosal (1998) beschrijven vertrouwen iets concreter door te stellen dat vertrouwen de bereidheid van een actor is zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van een andere actor. Deze bereidheid is gebaseerd op de goede intenties van de andere actor om in het voordeel van de actor te handelen. De goede intenties van de andere actor worden door de actor ingeschat op basis van bekwaamheid, openheid en deugdelijkheid. Ondanks dat verschillende auteurs vertrouwen verschillend beschrijven, is overeenkomst in deze benaderingen dat vertrouwen is gebaseerd op de perceptie van de ene actor ten opzichte van de andere actor op basis van eigenschappen als reputatie, openheid, bekwaamheid en andere eigenschappen die aan de actor zijn toebedeeld. Naar gelang het vertrouwen groter is, zal de actor meer bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen.

Om vertrouwen als een individuele karaktereigenschap te onderzoeken, biedt het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) een goede basis. Davis, Mayer en Schoorman presenteerden in 1995 een zogenaamd integratief model voor vertrouwen. Omdat vanuit verschillende academische vakgebieden op een verschillende manier onderzoek werd gedaan naar vertrouwen, wilden zij een model ontwikkelen dat overkoepelend kon werken. De auteurs definiëren vertrouwen als “de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van de andere partij met de verwachting dat deze andere partij in het voordeel zal handelen zonder de mogelijkheid om de andere partij te controleren of monitoren” (Davis, Mayer & Schoorman, 1995, p. 712). Wanneer deze definitie verder ontleed wordt, is duidelijk dat de kern van deze definitie is dat vertrouwen de bereidheid is om risico te nemen op basis van verwachtingen van de andere partij. In hun review van het artikel uit 1995, beschrijven Davis, Mayer en Schoorman (2007) dat hun artikel sinds 1995 meer dan 1100 keer geciteerd is in verschillende academische vakgebieden. In figuur 5 is wordt het model van Mayer et al. (1995) schematisch weergegeven.



Figuur 5. Integratief model van vertrouwen (Davis, Mayer & Schoorman, 1995, p., 715)

2.3.2 Integratief model van vertrouwen

Zoals te zien is in bovenstaande figuur zijn vier factoren te onderscheiden die invloed hebben op de mate van vertrouwen van een trustor in een trustee. De mate van gepercipieerde bekwaamheid, welwillendheid en integriteit bepalen het beeld van de betrouwbaarheid van de trustee. Daarnaast heeft de neiging tot vertrouwen als kenmerk van de trustor invloed op de uiteindelijke meting van vertrouwen. De mate van vertrouwen heeft volgens dit model invloed op de bereidheid tot het nemen van risico's in de relatie. Een vorm van bereidheid tot het nemen van risico's is veranderbereidheid.

Dit onderzoek heeft tot doel het beantwoorden van de volgende probleemstelling: "Wat is de invloed van de mate vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende op de mate van veranderbereidheid van deze werknemer en hoe kan dit worden verklaard?". Het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) biedt theoretische basis om vertrouwen te meten op een individueel niveau. Op deze manier kan in dit onderzoek het vertrouwen van de medewerker betreffende de leidinggevende op een onderbouwde manier in kaart worden gebracht. Voor dit onderzoek wordt om deze reden aangesloten bij de door de auteurs gestelde definitie van vertrouwen: "de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van de andere partij met de verwachting dat deze andere partij in het voordeel zal handelen zonder de mogelijkheid om de andere partij te controleren of monitoren". Het gebruik van het hiervoor weergegeven model en de bijbehorende definitie van vertrouwen heeft een aantal voordelen. Ten eerste biedt het een breed geaccepteerde en theoretisch onderbouwde methode voor het meten van vertrouwen op individueel niveau (Davis, Mayer & Schoorman, 2007). Dirks en Ferrin (2010) geven in hun meta-analyse naar vertrouwen aan dat het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) als enige model vertrouwen op een cognitieve en affectieve manier meet. Het voordeel van dit model is volgens Dirks en Ferrin (2010) dat het meten van vertrouwen volgens het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) een meer compleet beeld van vertrouwen geeft. Daarnaast bevat de definitie die wordt gehanteerd de mogelijkheid om veranderbereidheid in te passen als de bereidheid tot het nemen van risico's. Tot slot biedt dit model een betrouwbare en valide operationalisering (Davis, Mayer & Schoorman, 2007)

om vertrouwen ook daadwerkelijk te meten. In de volgende paragrafen worden de elementen van het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) verder toegelicht.

2.3.2.1

Factoren van gepercipieerde betrouwbaarheid

Bekwaamheid

Met bekwaamheid wordt bedoeld of de trustee beschikt over de juiste competenties, vaardigheden en andere eigenschappen om, in dit geval, de leidinggevende taak uit te kunnen voeren. Een specialist in een bepaald vakgebied kan zeer bekwaam zijn in het uitvoeren van werkzaamheden aangaande dat vakgebied. Echter is het ook mogelijk dat deze specialist niet bekwaam is als leidinggevende en dus volgens de perceptie van de trustor niet beschikt over de juiste competenties, vaardigheden en eigenschappen. Het meten van bekwaamheid is in dit geval het meten van de bekwaamheid zoals gepercipieerd door de trustor.

Welwillendheid

Welwillendheid wordt door Davis, Mayer en Schoorman (1995) beschreven als de overtuiging van de trustor dat de trustee het juiste wil doen voor de trustor zonder uit eigen belang te handelen. Een voorbeeld is een leidinggevende die een mentorrol op zich neemt, zonder dat hij hier voor beloond wordt. Ook bij welwillendheid gaat het om de perceptie van de trustor betreffende de trustee. Davis, Mayer en Schoorman (1995) beschrijven dat de perceptie van welwillendheid over het algemeen toeneemt wanneer er een langere relatie en dus een band is tussen trustee en trustor.

Integriteit

Integriteit betreft in het hiervoor weergegeven model de mate waarop een leidinggevende op een consistente manier volgens een set geaccepteerde principes handelt. Zowel consistentie als acceptatie zijn belangrijk bij de gepercipieerde integriteit. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld zeer consistent volgens principes werken, wanneer de trustor deze principes niet accepteert zal de leidinggevende niet als integer worden gezien. Daarnaast kunnen leidinggevende en trustor dezelfde principes delen, wanneer de leidinggevende niet consistent is in het toepassen van deze principes zal de trustor de leidinggevende als niet integer percipiëren.

Onderlinge relatie

Davis, Mayer en Schoorman (1995) beschrijven dat de drie hierboven genoemde aspecten van gepercipieerde betrouwbaarheid enerzijds los van elkaar staan maar anderzijds ook zeer gerelateerd zijn. De deelaspecten staan los van elkaar omdat een trustee onafhankelijk integer, bekwaam en welwillend kan zijn. Een zeer bekwame leidinggevende kan bijvoorbeeld totaal niet integer zijn en een zeer integere leidinggevende kan anderzijds weer zeer onbekwaam zijn. De deelaspecten zijn anderzijds aan elkaar gerelateerd. Betrouwbaarheid en onbetrouwbaarheid kunnen in dit model niet als een dichotomie worden gezien. Met andere woorden, we kunnen niet spreken over iemand die of betrouwbaar of onbetrouwbaar is. Davis, Mayer en Schoorman (1995) geven aan dat betrouwbaarheid een continue variabele is en dat gesproken kan worden van mate van betrouwbaarheid. Op die manier kan een niet bekwame manager die wel als zeer integer en welwillend wordt gezien, toch als betrouwbaar worden gemeten. Het totaal resultaat van de mate van vertrouwen is dus afhankelijk van de som van de deelaspecten. Daarnaast geven Davis, Mayer en Schoorman (1995) dat de perceptie van welwillendheid van werknemer betreffende de leidinggevende, de perceptie van integriteit kan beïnvloeden. Een actor met een goede relatie met

zijn leidinggevende kan deze leidinggevende daarom ook als integer zien terwijl dit misschien niet het geval is.

Neiging tot vertrouwen

Naast de gepercipieerde eigenschappen van een trustee speelt ook de neiging van de trustor tot vertrouwen een rol in de mate waarin een medewerker zijn leidinggevende vertrouwt. Davis, Mayer en Schoorman (1995) geven in hun omschrijving van de neiging tot vertrouwen aan dat ze dit zien als een eigenschap van de trustor die gelijk is in verschillende omstandigheden. De neiging tot vertrouwen wordt voor dit onderzoek gedefinieerd volgens de definitie van Davis, Mayer en Schoorman (1995, p.715) als: *de algemene bereidheid om anderen te vertrouwen*.

2.3.3 Vertrouwen en sociaal kapitaal

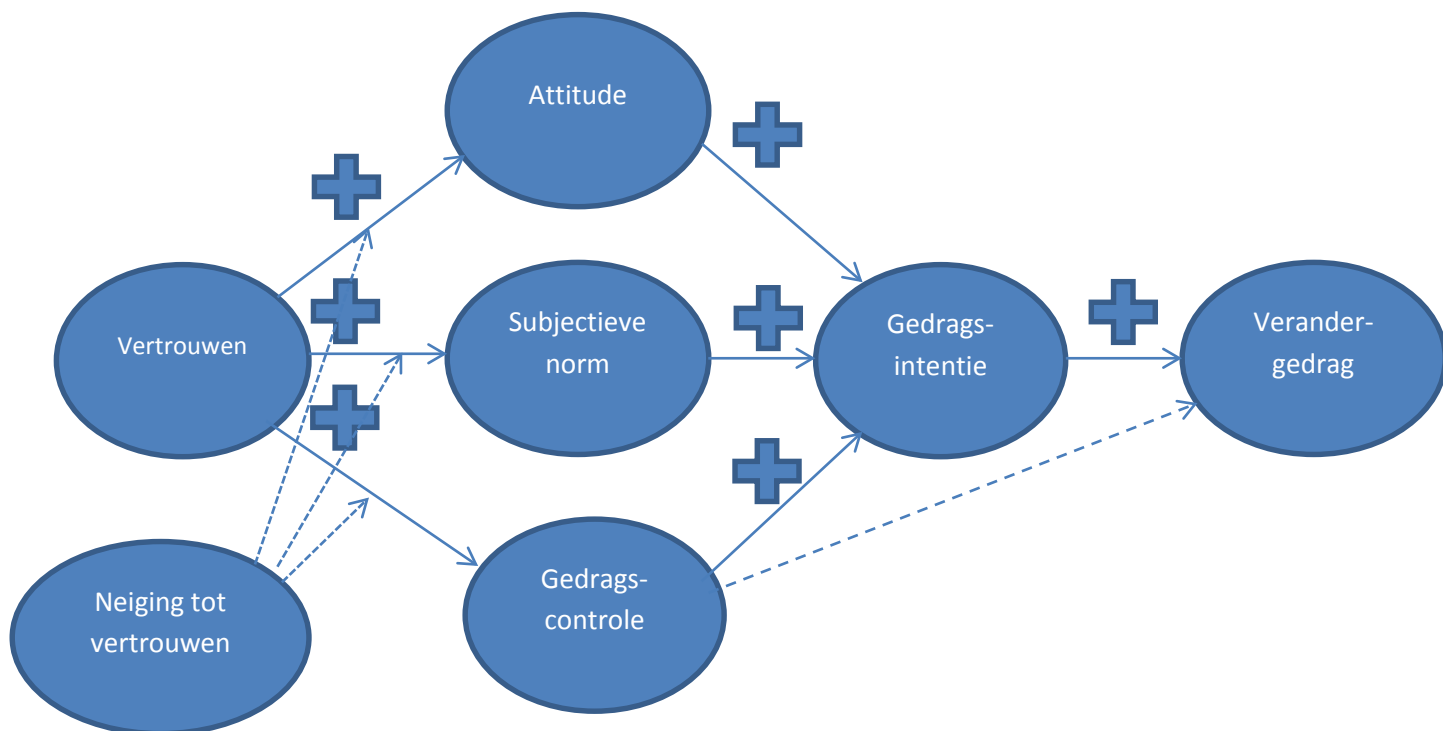
Naast de hiervoor genoemde kenmerken van vertrouwen, kan vertrouwen ook gerelateerd worden aan sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal wordt door Bourdieu (1986, zoals geciteerd in De Jong, 1997), naast economisch en cultureel kapitaal, omschreven als de derde vorm van kapitaal. Met sociaal kapitaal doelde Bourdieu (1986, zoals geciteerd in De Jong, 1997) op de mogelijke sociale connecties van een actor die ingeschakeld kunnen worden. Volgens Bourdieu (1986, zoals geciteerd in De Jong, 1997), een conflictsocioloog, is sociaal kapitaal sterk afhankelijk van economisch kapitaal. Dit betekent dat mensen die beschikken over grote mate van economisch kapitaal ook beschikken over een grote mate van sociaal kapitaal. Putnam (2000, p.18, zoals geciteerd in Fu, 2004) beschrijft sociaal kapitaal als “connecties tussen actoren en de normen van reciprociteit en betrouwbaarheid die hieruit volgen”. Sociaal kapitaal ontstaat volgens de benadering van Putnam door interactie tussen actoren en de normen die hieruit ontstaan.

Fukuyama (2001, p. 7; 2002, p. 23) omschrijft sociaal kapitaal als: “een gedeelde informele norm die coöperatie tussen twee of meer individuen bevordert”. Deze informele normen kunnen volgens Fukuyama (2001) variëren van simpele normen betreffende wederkerig handelen tot meer complexere normen in de vorm van bijvoorbeeld een religie als het Christendom. Normen die vallen onder sociaal kapitaal hebben betrekking op eerlijkheid, betrouwbaarheid, houden aan afspraken etc. met het uiteindelijke doel van coöperatie. In zijn artikel omschrijft Fukuyama (2001) dat vertrouwen, naast religie, educatie en familie, een belangrijke sleutel kan zijn tot sociaal kapitaal. De groep waarin een informele norm, of sociaal kapitaal, werkzaam is, is afhankelijk van de radius van vertrouwen. Zo kan sociaal kapitaal gelden voor een volledig land maar ook voor een organisatie of een familie. Prast, Morsch en Van Raay (2005) schrijven dat inwoners van landen met een hoog sociaal kapitaal zich over het algemeen meer openstellen voor coöperatie dan inwoners van landen met een laag sociaal kapitaal. In landen waar meer vertrouwen bestaat dat men niet zal handelen in het eigen belang, zal men zich eerder kwetsbaar opstellen in de vorm van coöperatie. Fukuyama (2001) omschrijft dit principe door te stellen dat meer vertrouwen leidt tot meer sociaal kapitaal wat uiteindelijk leidt tot lagere transactiekosten bij coöperatie tussen twee partijen. Wanneer gekeken wordt naar het niveau van organisatie stelt Fukuyama (2001) dat organisaties met een hoog sociaal kapitaal een concurrentievoordeel hebben tegenover organisatie met een laag sociaal kapitaal. In organisaties waar men elkaar vertrouwt, zullen werknemers over het algemeen meer openstaan voor verandering. Fukuyama (2001) verklaart dit voordeel vanuit het feit dat werknemers in organisaties met een hoog sociaal kapitaal vertrouwen op de eerlijke en wederkerige coöperatie tussen henzelf en de werkgever. Daarentegen zullen organisaties met een laag sociaal kapitaal deze voordelen niet kennen. In deze organisaties bestaat in mindere mate het vertrouwen in de eerlijke coöperatie. In

deze organisaties wordt verwacht dat partijen in eigen belang handelen. Werknemers zijn volgens Fukuyama (2001) dan ook minder bereid tot veranderen omdat ze niet vertrouwen dat een coöperatief voordeel tussen werkgever en werknemer wordt nagestreefd. Andere voordelen van sociaal kapitaal zijn volgens Fukuyama (2001) lagere transactiekosten in de vorm van monitoring en control en minder uitgebreide contracten waarin alle afgesproken specificaties zijn vastgelegd. Vertrouwen kan, als grondstof voor sociaal kapitaal, op deze manier voordelen opleveren voor organisaties in de vorm van flexibiliteit, een minder hiërarchische structuur, beslissingsnelheid en kennisdeling (Fukuyama, 2001; Adler, 2001). Fu (2004) omschrijft de werking tussen vertrouwen en sociaal kapitaal als wederkerig. Vertrouwen leidt tot meer sociaal kapitaal en sociaal kapitaal werkt bevorderend voor vertrouwen.

2.3.4 Vertrouwen voor dit onderzoek

Omdat in dit onderzoek de invloed van vertrouwen op veranderbereidheid wordt onderzocht is het niet noodzakelijk om het hele model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) te gebruiken. Voor dit onderzoek wordt er dan ook voor gekozen om enkel het concept vertrouwen en de neiging tot vertrouwen te meten. De keuze voor het meten van deze concepten is gemaakt omdat de mate van vertrouwen als onafhankelijke variabele geldt. De concepten integriteit, welwillendheid en bekwaamheid hebben volgens het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995) invloed op de mate van vertrouwen, maar hun artikel uit 2007 geven dezelfde auteurs aan dat het concept vertrouwen ook als een op zichzelf staand concept gemeten kan worden. Door de concepten integriteit, welwillendheid en bekwaamheid te meten, zou het concept vertrouwen ook een afhankelijke variabele worden en zouden uiteindelijk twee modellen worden getoetst, wat voor het onderzoek niet noodzakelijk is. Het concept neiging tot vertrouwen wordt in dit onderzoek gemeten omdat Davis, Mayer en Schoorman (1997) een interacterende invloed voorspellen van de neiging van vertrouwen op de invloed van vertrouwen. Deze theoretische interacterende invloed getoetst door de neiging tot vertrouwen als controlevariabele op te nemen in het conceptueel model. Daarnaast wordt getoetst voor een interacterende werking van de neiging tot vertrouwen op de invloed van de onafhankelijke variabele vertrouwen op de afhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Vertrouwen wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: *de verwachting van de werknemer dat de direct leidinggevende in het voordeel van de werknemer zal handelen zonder de mogelijkheid om de andere partij te controleren of monitoren*. Met deze definitie wordt vertrouwen gezien als de perceptie van de trustor ten opzichte van de trustee. Zoals in een eerdere paragraaf toegelicht, sluit veranderbereidheid hier goed op aan omdat in de originele definitie van Davis, Mayer en Schoorman (1995) de bereidheid tot het lopen van risico gezien kan worden als veranderbereidheid.



Figuur 6. conceptueel model

2.4 Relatie veranderbereidheid en vertrouwen

Vanuit vertrouwen naar veranderbereidheid, is dat mogelijk? In figuur zes is het conceptueel model gepresenteerd dat gebruikt wordt voor dit onderzoek. Hierin is het concept vertrouwen volgens Davis, Mayer en Schoorman (1995) ingepast om de mate van vertrouwen te meten. Voor dit onderzoek wordt de mate van vertrouwen van de medewerker in de directe leidinggevende gemeten.

Uit eerder onderzoek (Davis, Mayer & Schoorman, 1995; 2007) is gebleken dat de variabele neiging tot vertrouwen een interacterende invloed heeft op de invloed van vertrouwen. Davis, Mayer en Schoorman (1995; 2007) geven in hun artikelen aan dat verwacht kan worden dat iemand die van karakter niet snel anderen vertrouwt ook zijn leidinggevende niet snel zal vertrouwen. Voor dit onderzoek wordt deze theoretische interacterende invloed getoetst door de neiging tot vertrouwen als controlevariabele op te nemen in het conceptueel model. Daarnaast wordt getoetst voor een interacterende werking van de neiging tot vertrouwen op de invloed van de onafhankelijke variabele vertrouwen op de afhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Op deze manier wordt getracht tot een zuiver mogelijke meting van de invloed van de variabele vertrouwen te komen.

Het tweede deel van het conceptueel model wordt ontleend aan het model dat Beek (2011) gehanteerd heeft in haar scriptie. Vanaf het concept vertrouwen, de onafhankelijke variabele in dit model, lopen drie pijlen naar de afhankelijke deelvariabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Verwacht wordt dat de mate van vertrouwen invloed heeft op deze drie deelvariabelen en uiteindelijk op de veranderbereidheid (de gedragsintentie). Elving, Bennebroek en

Gravenhorst (2005) beschrijven in hun onderzoek een positieve invloed van vertrouwen op organisatieveranderingen.

Verwacht wordt dat er een positief verband bestaat tussen het concept vertrouwen en de variabele attitude. Zoals eerder beschreven bestaat een attitude uit een cognitieve en een affectieve component. Verwacht wordt dat vertrouwen de cognitieve component positief beïnvloedt doordat vertrouwen in de leidinggevende ertoe bijdraagt dat de verandering door de medewerker ook gezien wordt als logisch / voordelig voor de werknemer. Waarom zou een leidinggevende, waarin vertrouwd wordt, anders een verandering initiëren? Daarnaast kan verwacht worden dat vertrouwen een positieve invloed heeft op de affectieve component. Vertrouwen gaat gepaard met een affectieve band die tijdens de relatie is opgebouwd. Wanneer werknemers hun leidinggevende meer vertrouwen, wordt verwacht dat zij ook positieve emoties hebben ten opzichte van de leidinggevende en een eventueel verandertraject. Deze aanname wordt ondersteund door de meta-analyse van Dirks en Ferrin (2010). Ondanks dat zij geen directe relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid bekijken in hun meta-analyse, onderzoeken zij wel de invloed van vertrouwen op attitudes als betrokkenheid, tevredenheid en geloof in de informatie aangeleverd door de leidinggevende. Deze attitudes hebben een positieve correlatie met vertrouwen. Daarnaast kan vanuit de theorie betreffende sociaal kapitaal (Fukuyama, 2001) verwacht worden dat in organisaties waar meer vertrouwen heerst, ook een hogere mate van sociaal kapitaal bestaat. Sociaal kapitaal kan volgens Fukuyama (2001) het effect hebben dat werknemers positiever tegenover veranderingen staan. Deze positieve houding is te verklaren uit het feit dat ze coöperatief voordeel verwachten in de samenwerking. Op basis van deze bevindingen kan verwacht worden dat vertrouwen in de leidinggevende een positieve invloed heeft op de attitude jegens een organisatieverandering. Samengevat wordt de verwachte invloed van vertrouwen in de leidinggevende op de attitude van de medewerker ten opzichte van een verandering als volgt beschreven:

Hypothese 1: De attitude van de werknemer ten opzichte van een verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.

De tweede pijl vanuit vertrouwen is gericht op de subjectieve norm die bestaat. Verwacht wordt dat de mate van vertrouwen invloed heeft op de subjectieve norm die geldt jegens een verandering. Hoewel in de literatuur geen soortgelijke invloed van vertrouwen op een subjectieve norm gevonden is, wordt de aanname gedaan dat vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende een positieve invloed heeft op de ervaren subjectieve norm door de werknemer. Deze aanname wordt gedaan omdat vertrouwen in een leidinggevende door Dirks en Ferrin (2010) wordt gekoppeld aan commitment en organizational citizenship. Organizational citizenship wordt gedefinieerd als “any of those gestures (often taken for granted) that lubricate the social machinery of the organization but that do not directly inhere in the usual notion of task performance” (Bateman & Organ, 1983, p. 588). Vrij vertaald draait het bij organizational citizenship dus om het ongevraagd bieden van sociale gebaren wat leidt tot een sterkere sociale organisatie. Een sterkere sociale organisatie kan vanuit deze optiek, net als binding van medewerkers, leiden tot een sterkere sociale norm. Ook Fukuyama (2001) omschrijft het effect van vertrouwen op de subjectieve norm. Fukuyama (2001) omschrijft sociaal kapitaal als een informele norm die coöperatie bevordert. Vertrouwen wordt door Fukuyama (2001) gezien als één van de belangrijkste ingrediënten van sociaal kapitaal. In organisaties waar meer vertrouwen is, bestaat vanuit deze theoretische invalshoek een sterkere informele norm tot

coöperatie. Vanuit deze aanname en theoretische onderbouwing wordt de tweede hypothese als volgt gesteld:

Hypothese 2: De ervaren subjectieve norm van de werknemer ten opzichte van een verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.

De laatste pijl vanuit vertrouwen loopt van vertrouwen naar gedragscontrole. Dirks en Ferrin (2010) schrijven in hun meta-analyse dat vertrouwen in de direct leidinggevende een positieve invloed heeft op de mate waarin een werknemer de door de leidinggevende aangereikte informatie voldoende vindt. Vanuit deze bevindingen kan deze scriptie de aanname gedaan worden dat naarmate een werknemer zijn leidinggevende meer vertrouwt, de werknemer verwacht dat de door de leidinggevende aangereikte informatie toereikend is. In het geval van gedragscontrole betekent dit dat de werknemer toereikende informatie ontvangt van zijn leidinggevende om de betreffende organisatieverandering succesvol mee te doorlopen. Op basis van deze aanname wordt hypothese drie al volgt gesteld.

Hypothese 3: De gedragscontrole van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.

De pijlen vanuit de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole zijn afgeleid uit het originele model van Metselaar en Cozijnsen (1997) en de aanpassingen die Beek (2011) hierop gemaakt heeft. De hypothesen zijn als volgt gesteld:

Hypothese 4: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de attitude van de werknemer.

Hypothese 5: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de subjectieve norm die ervaren wordt door de werknemer.

Hypothese 6: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de gedragscontrole van de werknemer.

Als laatste wordt de hypothese van Beek (2011) overgenomen betreffende de invloed van de gedragsintentie veranderbereidheid op het daadwerkelijke verandergedrag. Beek (2011) vond in haar scriptie een sterke positieve correlatie tussen de gedragsintentie en het daadwerkelijke verandergedrag. Daarnaast vond Beek (2011) een positieve correlatie tussen de variabele gedragscontrole en de verandergedrag. Op basis daarvan worden hypothese zeven en acht als volgt gesteld:

Hypothese 7: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering.

Hypothese 8: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de mate van gedragscontrole ten opzichte van de verandering waarover de werknemer beschikt.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het ontwerp voor de uitvoering van het onderzoek gepresenteerd. Ten eerste wordt de gebruikte strategie van het onderzoek uiteen gezet. De onderzoeksstrategie wordt gevolgd door de operationalisering van de concepten veranderbereidheid en vertrouwen. In de vierde paragraaf wordt een beschrijving van de steekproef en daarvoor benaderde organisaties gegeven. Tot slot wordt beargumenteerd hoe in deze scriptie voldaan wordt aan de kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek heeft tot doel het verkrijgen van inzicht in de invloed van werknemer vertrouwen op de veranderbereidheid. Het onderzoek is deductief, wat wil zeggen dat bestaande theoretische verklaringen worden gebruikt om de invloed tussen de concepten te onderzoeken. Het literatuuronderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 2, geldt als basis voor de gebruikte theorieën om de concepten vertrouwen en veranderbereidheid te onderzoeken. Voor het onderzoek is gekozen voor een survey-onderzoek. Een survey is een standaardvragenlijst waarin, door middel van verschillende items, de concepten uit het conceptuele model worden bevraagd (Korzilius, 2008). Een geselecteerde groep respondenten, de steekproef, vult eenzelfde vragenlijst in. Een survey-onderzoek heeft tot doel overzicht te geven van een bepaald verschijnsel, door bij een groot aantal onderzoekseenheden informatie te verzamelen (Korzilius, 2008). Een survey-onderzoek wordt gekenmerkt door (Korzilius, 2008, p.9):

- vraagstelling gericht op de mate waarin een verschijnsel voorkomt;
- een relatief grote groep onderzoekseenheden;
- onderzochte kenmerken meningen, houdingen, motieven en ideeën;
- statistische analyse van de data;
- gegevensverzameling via gestructureerde interviews (mondeling of schriftelijk).

Gekozen is voor de methode van survey-onderzoek omdat de kenmerken van deze methode het best aansluiten bij het onderzoek zoals uitgevoerd voor de scriptie. De onderzoekseenheden zijn in het geval van deze scriptie individuele werknemers. Het verschijnsel dat in dit onderzoek beschreven wordt, is de invloed van werknemersvertrouwen op de veranderbereidheid bij organisatieveranderingen. Daarnaast is in deze scriptie sprake van hypothese-toetsend onderzoek, wat goed aansluit bij survey-onderzoek (Korzilius, 2008).

Het voordeel van deze methode is de meting relatief snel afgenomen kan worden. Het nadeel van deze methode is dat, door de eenmalige meting, een beperkt beeld van sociale processen en verandering gegeven kan worden.

3.2 Operationalisering veranderbereidheid

Het concept veranderbereidheid wordt bevraagd door middel van een combinatie van de DINAMO vragenlijst en de aanpassingen die Beek (2011) in haar scriptie heeft gemaakt. De DINAMO vragenlijst is door Metselaar en Conzijnsen (1997) opgesteld en sindsdien vaak gebruikt om de veranderbereidheid van werknemers te meten. In haar scriptie heeft Beek (2011) een aanvulling gemaakt op de DINAMO vragenlijst waardoor deze op een aantal punten verbeterd is. Voor haar onderzoek toetste Beek (2011) de originele DINAMO vragenlijst en een door haar aangepaste versie. Voor dit onderzoek wordt een combinatie gebruikt van de originele DINAMO vragenlijst van

Metselaar en Cozijnsen (1997) en de aangepaste versie van Beek (2011). De selectie van de items van deze vragen is gedaan op basis van twee criteria. Ten eerste is de factorlading van het item op de desbetreffende factor bekeken. Ten tweede is de correlatie van het item met de afhankelijke variabele bekeken. Op basis van deze twee criteria zijn per variabele uiteindelijk zes items geselecteerd die in de vragenlijst gebruikt zijn. Om inzicht te krijgen in de factorladingen en correlaties van de verschillende items is gebruik gemaakt van onderzoek informatie zoals gevonden in de scriptie van Beek (2011).

De items in het onderzoek worden bevraagd door middel van een vier-punt Likertschaal. De antwoordmogelijkheden variëren van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Door vier antwoordmogelijkheden hebben respondenten niet de mogelijkheid om neutraal te antwoorden.

3.2.1 Attitude

In de theoretische inkadering is de keuze gemaakt om de onderzoeksopzet te gebruiken die Beek (2011) ook hanteerde in haar onderzoek. Voor de variabele attitude betekent dit dat deze opgesplitst wordt in een cognitieve en een affectieve component. De cognitieve component van attitude heeft betrekking op de verwachte gevolgen van de verandering voor de actor. De affectieve component heeft betrekking op de emoties van de actor betreffende de verandering. Beide componenten worden apart gemeten door middel van zes items.

Attitude/cognitief

1. De organisatieverandering is een goede keuze
2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken
3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen
4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie
5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk
6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen.

Attitude/affectief

1. Het veranderingsproces leeft voor mij
2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging
3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk
4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs
5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken
6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering.

3.2.2 Subjectieve norm

Subjectieve norm wordt beschreven als de normatieve waardering van mensen in de omgeving van de actor (Beek, 2011). In het geval van deze scriptie betekent dit management en collega's. Beek (2011) heeft in haar onderzoek een toevoeging gedaan op de items van Metselaar en Cozijnsen (1997), door te vragen naar de mate waarin de respondent waarde hecht aan de subjectieve norm van de omgeving. De variabele subjectieve norm wordt door middel van onderstaande zes items bevraagd. Drie van de items zijn overgenomen uit het onderzoek van Beek (2011) en drie items zijn zelf gecreëerd omdat deze naar eigen verwachting de variabele beter meten.

1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren
2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT

3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende
5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's.

3.2.3 Gedragscontrole

Onder gedragscontrole wordt de capaciteit van de medewerker om te veranderen bedoeld (Beek, 2011). Capaciteit kan volgens het model van Ajzen (1991) verder uiteen gezet worden in eigen ervaring, ervaring van de naaste omgeving en informatie over de verandering. Voor het meten van deze variabele zijn in de vragenlijst de volgende zeven items gebruikt.

1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen
2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden
5. ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk
7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering.

3.2.4 Gedragsintentie

De gedragsintentie, of veranderbereidheid, wordt door Beek (2011) los gekoppeld van het daadwerkelijke verandergedrag. In de originele DINAMO vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (1997) was dit nog niet het geval. Het voordeel van het opnemen van beide variabelen is dat hierdoor de invloed van de gedragsintentie op het gedrag onderzocht kan worden. In dit onderzoek is gedragsintentie dan ook als volgt gedefinieerd: 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling'. De variabele gedragsintentie wordt door middel van de volgende zes items gemeten. Hierbij wordt in de vragenlijst toegelicht dat gevraagd wordt naar de intentie van de respondent op het moment dat de organisatieverandering werd toegelicht.

1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces
2. Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond
3. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces
4. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren
5. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen
6. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering.

3.2.5 Verandergedrag

Naast de gedragsintentie wordt ook het daadwerkelijke verandergedrag van de respondent bevraagd. Beek (2011) maakte in haar onderzoek onderscheid tussen gedragsintentie en verandergedrag, om op deze manier de invloed ook te kunnen meten. Het verandergedrag wordt door middel van de volgende zes items gemeten.

1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta
2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren
3. Ik neem zelf de verantwoordelijkheid mij te verdiepen in de verandering
4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht
5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd

6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering.

3.3 Operationalisering vertrouwen

Het concept vertrouwen wordt gemeten volgens het model dat Davis, Mayer en Schoorman in 1995 ontwikkelden. Sinds de ontwikkeling van het model is het 1100 maal geciteerd en in de review van het artikel van 1995 geven Davis, Mayer en Schoorman (2007) te kennen dat het model een betrouwbare methode is gebleken om vertrouwen van werknemers in hun leidinggevende of organisatie te meten. In hun artikel van 2007 geven Davis, Mayer en Schoorman de vragenlijst die in eerder onderzoek door Ballinger en Schoorman (2006) gebruikt is. Uit dit onderzoek blijkt dat deze vragenlijst gekenmerkt wordt door een hoge betrouwbaarheid (Crohnbachs alpha 0.84). Deze hoge betrouwbaarheid is naast het beperkt aantal items een goede reden om voor deze scriptie gebruik te maken van de vragenlijst die door Ballinger en Schoorman (2006) gebruikt is. Voor het meten van vertrouwen wordt eveneens de vier-punt Likert-Schaal toegepast. Het voordeel van deze methode is, zoals hiervoor genoemd, dat respondenten een keuze moeten maken. Daarnaast biedt uniformiteit in de antwoordmogelijkheden bij het meten van de verschillende concepten, voordelen bij de statistische analyse. De volgende zeven items zijn gebruikt bij het meten van het vertrouwen van medewerkers in hun direct leidinggevende.

3.3.1 Vertrouwen

1. Mijn leidinggevende houdt bij het maken van beslissingen rekening met mijn belangen
2. Ik zou bereid zijn mijn leidinggevende volledige controle te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie
3. Als mijn leidinggevende me zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken wanneer het probleem gedeeltelijk mijn schuld is.
4. Ik voel me vrij om creatieve oplossingen te zoeken in mijn werk, omdat mijn leidinggevende begrijpt dat creatieve oplossingen niet altijd werken.
5. Het is voor mij belangrijk dat ik mijn leidinggevende in de gaten kan houden
6. Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn leidinggevende zou een fout zijn
7. Als ik mocht kiezen, zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die belangrijk zijn voor mij / mij aangaan.

3.4 Controlevariabelen

Als controlevariabelen worden de variabelen geslacht, opleiding, en lengte van het dienstverband toegevoegd. De variabelen geslacht en opleiding (Heijmen-Orvan, 2012) worden als algemene demografische kenmerken toegevoegd. De toevoeging van de controlevariabele lengte van het dienstverband wordt gedaan op basis van eerder onderzoek door Schniedewind (2011). Uit het onderzoek van Schniedewind (2011) is gebleken dat de lengte van het dienstverband een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid van werknemers.

Daarnaast wordt op basis van het artikel van Davis, Mayer en Schoorman (1995) gecontroleerd voor de neiging tot vertrouwen. In hun artikel beschrijven Davis, Mayer en Schoorman (1995) een interacterende invloed van de variabele neiging tot vertrouwen op de variabele vertrouwen. Voor dit onderzoek wordt deze theoretische interacterende invloed op twee manieren meegenomen. Ten eerste wordt de neiging tot vertrouwen gebruikt als controlevariabele in de verschillende analysemodellen. Daarnaast wordt gecontroleerd voor een interacterende werking van de variabele neiging tot vertrouwen op de invloed van de onafhankelijke variabele vertrouwen en de

onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. De neiging tot vertrouwen wordt gemeten door middel van een vijftal items. Deze items worden gemeten door gebruik van een vijfpunts Likertschaal.

1. De meeste deskundigen zijn open over de grenzen van hun deskundigheid
2. Het is verstandig voorzichtig te zijn met vreemden
3. De meeste volwassenen zijn competent genoeg om hun werk uit te voeren
4. Vandaag de dag moet je alert zijn dat niemand gebruik van je maakt
5. Bij de meeste mensen kun je er op rekenen dat ze ook daadwerkelijk doen wat ze beloven.

3.5 Selectie steekproef

De vragenlijst is in totaal uitgezet binnen vijf organisaties welke met een fictieve naam in deze scriptie zijn opgenomen. In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de verschillende organisaties en de verandertrajecten die hier plaats vinden of hebben gevonden. Daarnaast wordt een beschrijving gegeven van de onderzoekspopulatie en steekproefkenmerken per onderzochte organisatie.

3.5.1 Huisvesting b.v.

Organisatieschets

Huisvesting b.v. is een grote stadscorporatie. Een woningcorporatie is een publieke dienstverlener. Het bezit in vastgoed van Huisvesting b.v. bevindt zich in zijn geheel in de stad waar de organisatie gevestigd is. Huisvesting b.v. werkt aan prettige, leefbare wijken en aan goede woningen.

Verandertraject

In de vragenlijst is gerefereerd naar een reorganisatie die reeds heeft plaatsgevonden. Deze reorganisatie is uitgevoerd met als doel onder andere personeels- en huisvestingskosten te verminderen. De reorganisatie had als verandertraject een grote invloed op de medewerkers. Zo was lange tijd onzekerheid over behoud van werk. Daarnaast was lange tijd onduidelijk of de werknemers hun functie kon behouden. Na het verandertraject is de organisatie veranderd: functies zijn vervallen, afdelingen samengevoegd en gedwongen ontslagen hebben plaatsgevonden.

Onderzoekspopulatie

Binnen Huisvesting b.v. zijn vierhonderd werknemers werkzaam. De vragenlijst is uitgezet onder het gehele personeelsbestand, variërend van opzichters die werkzaam zijn in de wijken tot de managers van verschillende afdelingen. De werknemers beschikken over het algemeen over een HBO opleidingsniveau.

3.5.2 Certificering b.v.

Organisatieschets

Certificering b.v. is wereldwijd toonaangevend in het beoordelen en certificeren van systemen en technische bedrijfsmiddelen zoals schepen, (petro)chemische installaties, systemen voor energieopwekking, offshore-installaties en ondersteunt haar klanten bij het verbeteren van kwaliteit en betrouwbaarheid, het verhogen van de veiligheid en het beschermen van het milieu. In Nederland heeft Certificering b.v. ruim 700 werknemers, wereldwijd ruim 3500.

Verandertraject

De vragenlijst is uitgezet bij twee organisatieonderdelen die recent een verandering hebben ondergaan of in een veranderproces zitten. Het betreft hier de business stream Marine (lopend veranderingsproces) en de business stream Energy (afgerond veranderingsproces).

Binnen de business stream Marine wordt op dit moment een wereldwijde organisatiewijziging doorgevoerd gericht op de wijziging van de structuur. Regio's en rapportagelijnen wijzigen, functies vervallen en nieuwe functies worden ontwikkeld. Binnen de business stream Energy is onlangs een structuurwijziging doorgevoerd. Vergelijkbaar met Marine zijn ook hier werkzaamheden grens overstijgend op een andere wijze ingedeeld. Beide structuurveranderingen zijn het gevolg van veranderingen in de markt ontstaan door de huidige economische situatie.

Onderzoekspopulatie

In totaal is de vragenlijst bij 264 medewerkers van twee business stream's uitgezet. Het betreft een groep technische werknemers die technische inspectie/keuringswerkzaamheden uitvoeren en een groep ondersteunende werknemers die belast zijn met advies- en administratieve werkzaamheden. Deze werknemers beschikken over het algemeen over een HBO opleidingsniveau.

3.5.3

Gemeente A

Organisatieschets

Het college van B&W vormt het dagelijks bestuur van de gemeentelijke organisatie. Aan de top van de ambtelijke organisaties staat de gemeentesecretaris. Hij ondersteunt het College van B&W en vormt met de directeuren van de sectoren de directieraad. Het Stadsbestuurscentrum ondersteunt de directieraad en het College. Deze sector is verantwoordelijk voor de regie, coördinatie en ontwikkeling van strategische vraagstukken en voor de secretariële ondersteuning van College en directie. Er worden drie organisatieonderdelen onderscheiden: sectoren, bedrijven en programma's.

Het meeste werk wordt uitgevoerd door de sectoren. De sectoren hebben een grote eigen verantwoordelijkheid. Het college stuurt op hoofdlijnen. Regelmatig bespreken de wethouder en de sectordirecteur de voortgang bij de sector.

Waar de gemeenteraad weinig sturing vraagt, kiest het college van burgemeester en wethouders voor de organisatie in een "bedrijf". Dit is een gemeentelijk onderdeel dat zelfstandig kan opereren en in de regel alleen op hoofdlijnen door de gemeenteraad gecontroleerd wordt.

Als het gaat om de verdere ontwikkeling van de binnenstad, de economie of veiligheid kiest het college van B&W voor de uitvoering in een programma. Deze onderwerpen lopen door alle sectoren heen en vereisen een voortdurende aandacht van het stadsbestuur. De programma's hebben een eigen directeur die integraal verantwoordelijk is voor de projecten binnen zijn programma.

Verandertraject

De gemeente A heeft te maken met veranderingen in de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Zo is er onder meer sprake van vergrijzing, een digitaliserende samenleving, burgers die een snelle respons en oplossingen op maat verwachten, marktwerking en verdergaande regionalisering. Daarnaast heeft de gemeente te maken met forse bezuinigingsopgaven, nieuwe taken als gevolg van decentralisaties gecombineerd met efficiëntiekortingen.

Om op deze veranderingen en maatschappelijke vraagstukken in te kunnen blijven spelen en de aan gemeentelijke doelstellingen te kunnen voldoen heeft de Directieraad van de gemeente A zich tot doel gesteld te ontwikkelen richting een netwerkorganisatie. De netwerkorganisatie draait om "eerherstel voor de behandelend ambtenaar". In de afgelopen decennia is de 'behandelend ambtenaar' steeds minder belangrijk gemaakt, door veel regels te maken die de handelingsvrijheid beperken. Voor een flexibele organisatie is die handelingsruimte echter weer nodig. Het realiseren van de 'flexibele netwerkorganisatie' gaat niet om een structuurverandering, maar om anders werken en aansturen (Het Nieuwe Werken), ander gedrag (DNA), het daarbij behorende HRM instrumentarium (o.a. kerncompetenties, personeelsgesprek en opleidingsaanbod) en leiderschap.

Onderzoekspopulatie

In totaal zijn 805 medewerkers werkzaam binnen de organisatie. Van de 805 medewerkers is 49 procent man en 51 procent vrouw. Van de mannen werkt 17 procent in deeltijdverband en van de vrouwen 72 procent. Vier procent van het personeelsbestand is jonger dan 25 jaar. Zestien procent is tussen de 25 en de 35, 28 procent is tussen de 35 en 45, 31 procent is tussen de 45 en 55 jaar en 21 procent is ouder dan 55 jaar.

3.5.4

Advocatenkantoor

Organisatieschets

Seza is een organisatie gericht op de advocatuur met in totaal meer dan zeshonderd werknemers welke verspreid zijn over de legal group en staffuncties. De organisatie is gericht op traditie en zaken doen zoals men het altijd heeft gedaan. Men gaat heel voorzichtig om met het doorvoeren van veranderingen om onrust bij medewerkers te voorkomen en te voorkomen dat veranderingen teveel afleiden van de core business. Er wordt bewust gekozen om veranderingen low profile in te zetten.

Verandertraject

Binnen is de afgelopen jaren een professionaliseringsslag heeft ingezet. Mede met de groei van de organisatie zijn een aantal onderdelen op een andere wijze ingericht en uitgevoerd. Een organisatie onderdeel waar nog geen professionaliseringsslag is gemaakt is de secretaressegroep. Deze groep is in de afgelopen jaren gegroeid. De wijze van dienstverlening is onveranderd gebleven terwijl de behoefte van de interne klanten wel is gewijzigd. Het aanbod vanuit de secretaresse groep sluit hierdoor onvoldoende aan op de vraag van de interne klanten. Vanwege veranderde vraag vanuit de interne klanten is een projectgroep opgericht die zich bezighoudt met de loopbaanpaden, nieuwe profielen, indeling en definiëren van de secretaressefunctie.

Onderzoekspopulatie

Het betreft een groep van 130 juridisch secretaresses en leidinggevend secretaresses. Er is een grote diversiteit aan de wijze waarop de juridisch secretaresse het werk uitvoert. De aard van de werkzaamheden is gericht op het ondersteunen van advocaten en/of compagnons. Het opleidingsniveau ligt gemiddeld op MBO+/HBO niveau. Dit is afhankelijk van het aantal ervaringsjaren binnen of buiten de organisatie. In aanvulling op de secretaressegroep is de vragenlijst eveneens binnen de HR en communicatie afdeling uitgestuurd.

3.5.5

Onderhoud openbare ruimte

Organisatieschets

Onderhoud openbare ruimte vormt een onderdeel van de gemeente B, tezamen met een vijftal andere clusters: Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen, Stadsontwikkeling en Serviceorganisatie.

Binnen de gemeente B is het onderdeel onderhoud openbare ruimte verantwoordelijk voor een schone en veilige stad. Het onderdeel onderhoud openbare ruimte is gevormd door een samenvoeging van drie voormalige gemeentelijke diensten, waaronder de sector Buitenruimte. De sector Buitenruimte bestaat uit een drietal afdelingen: Stedelijk beheer, Gebiedsbeheer en Uitvoering.

Verandertraject

Vanuit de sector Buitenruimte is vanaf eind 2009 onder de noemer Topvorm een strategisch traject ingezet om zowel de organisatie als medewerkers te ontwikkelen met als doel een efficiënter en effectiever beheer van de buitenruimte, gericht op een hogere tevredenheid bij opdrachtgevers. De vorming van één herkenbare organisatie in de vorm van Stadsbeheer loopt als een rode draad door het verandertraject. De sector Buitenruimte heeft samen met de andere twee voormalige gemeentelijke diensten de opdracht gekregen om de samenwerking in de uitvoering en beheer van de buitenruimte naar een hoger niveau te brengen. Het uitgangspunt hierbij is dat door een bundeling van krachten de stad beter in vorm kan worden gehouden.

Onderzoekspopulatie

De vragenlijst is uitgezet onder circa 650 medewerkers van sector Buitenruimte. De medewerkers op deze afdelingen, die een gemiddeld opleidingsniveau van MBO kennen, zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de stad op tal van gebieden, variërend van rioleringswerkzaamheden tot landmeten.

3.6

Response analyse

In deze paragraaf wordt een overzicht van de kenmerken van de steekproef gegeven. Ten eerste wordt per organisatie een overzicht gegeven van de populatie en het daadwerkelijke aantal respondenten dat gereageerd heeft. Vanwege het ontbreken van specifieke informatie over andere populatiekenmerken, zoals opleiding, geslacht, leeftijd etc., is in onderstaande tabel alleen informatie over de totale response gepresenteerd.

Organisatie	Onderzoekspopulatie	Response (absoluut)	Response (%)
Gemeente A	805	158	19,63%
Advocatenkantoor	130	37	28,46%
Onderhoud openbare ruimte	650	195	30,00%
Certificering b.v.	264	134	50,76%
Huisvesting b.v.	400	69	17,25%
Totaal	2249	593	26,37%

Tabel 1. Response per organisatie

In tabel 1 is de response op de vragenlijst per onderzoeksorganisatie uiteengezet. Wat opvalt is dat, op Certificering b.v. na, de response procentueel gezien vrij laag is. Met percentages variërend tussen 17% en 30% wordt niet voldaan aan de 50% van Babbie (2007). Volgens Babbie (2007) is een onderzoek representatief en generaliserend voor de rest van de populatie wanneer minimaal 50% van de populatie deel uitmaakt van de steekproef. De eis van 50% wordt echter alleen bij Certificering b.v. gehaald.

Naast de in tabel geschetste informatie betreffende de response per onderzochte organisatie, worden in tabel 2 een aantal kenmerken van de totale steekproef gepresenteerd. Op deze manier wordt getracht inzicht te geven in de kenmerken geslacht, opleiding en lengte van het dienstverband. Door deze kenmerken te analyseren kan hiermee rekening worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten van de verklarende analyse die in hoofdstuk vier volgt.

Geslacht	Percentage
Man	65,80
Vrouw	34,20

Tabel 2. Geslachtsverdeling geslacht

Zoals te zien in tabel 2, hebben relatief gezien meer mannen dan vrouwen gereageerd.

Opleiding	Percentage
Lager beroepsonderwijs (bijv. LTS, VMBO)	4,10%
Middelbaar algemeen onderwijs (bijv. MAVO)	3,30%
Middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MEAO, MTS)	21,70%
Voortgezet algemeen onderwijs (Bijv. HAVO, HBS)	7,90%
Hoger beroepsonderwijs (Bijv. HBO, HTS)	40,10%
Academisch onderwijs	22,90%

Tabel 3. Opleidingsverdeling binnen de steekproef

In tabel 3 is te zien dat relatief veel hoogopgeleide respondenten deel hebben genomen aan het onderzoek. De categorieën lager beroepsonderwijs en middelbaar algemeen onderwijs zijn slechts zeer beperkt vertegenwoordigd. Het is belangrijk om deze informatie mee te nemen bij het trekken van conclusies uit de analysemodellen. Deze verdeling van opleidingsniveau binnen de steekproef maakt het lastig om conclusies betreffende de verschillen te trekken omdat de verschillende niveaus verre van evenredig vertegenwoordigd zijn in de steekproef.

Leeftijd	Percentage
Tot en met 25	1,10%
26 tot en met 35	19,00%
36 tot en met 45	25,00%
45 tot en met 55	32,40
56 en ouder	22,50

Tabel 4. Leeftijdsverdeling binnen de steekproef

In tabel 4 is de leeftijdsverdeling weergegeven van de respondenten die deel uitmaken van de steekproef. Uit deze verdeling kan geconcludeerd worden dat, op de jongste groep na, sprake is van een redelijk evenredige verdeling leeftijd binnen de steekproef.

Lengte dienstverband	Percentage
Tot en met 5 jaar	30,20%
6 tot 10 jaar	20,30%
11 tot 15 jaar	15,10%
16 tot 20 jaar	7,90%
21 tot 25 jaar	7,40%
26 tot 30 jaar	5,20%
31 jaar en langer	13,80%

Tabel 5. Verdeling lengte van het dienstverband binnen de steekproef

In tabel 5 is tot slot de verdeling van de lengte van het dienstverband van de respondenten gepresenteerd. Te lezen is dat het grootste deel van de steekproef tot maximaal tien jaar werkzaam is bij de huidige werkgever. De categorieën tussen zestien en dertig jaar zijn relatief gezien minder vertegenwoordigd. Rekening gehouden dient te worden met het feit dat 65% van de respondenten tot maximaal 15 jaar werkzaam zijn voor hun huidige werkgever.

3.7 Kwaliteitscriteria

Controleerbaarheid

Controleerbaarheid van het onderzoek wil zeggen dat alle overwegingen, beslissingen en genomen stappen in het onderzoek zijn verantwoord en weergegeven (Korzilius, 2008). Om de controleerbaarheid van deze scriptie te verzekeren wordt gebruik gemaakt van een correcte en volledige literatuurlijst. De resultaten van de statistische analyses zijn ter controle terug te vinden in de bijlage. De correlaties en factorladingen uit eerder onderzoek, die als basis dienen voor keuze van de gebruikte items in de survey, zijn tevens ter controle in de bijlage toegevoegd.

Validiteit

De validiteit van het meetinstrument geeft aan in hoeverre het meetinstrument meet wat beoogd was te meten (Korzilius, 2008). Er bestaan drie vormen van validiteit in de wetenschappelijke literatuur: construct-, interne en externe validiteit.

Constructvaliditeit

Constructvaliditeit wordt door Braster (2000) gezien als een adequate vertaling van de gebruikte theoretische concepten naar empirische variabelen. Om de constructvaliditeit voor het concept veranderbereidheid te garanderen, wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van een combinatie van eerder gebruikte vragenlijsten. Enerzijds wordt gebruik gemaakt van de DINAMO vragenlijst, zoals opgesteld door Metselaar en Cozijnsen (1997). Anderzijds wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst die gehanteerd wordt door Beek (2011) in haar scriptie. De vragen die gesteld worden in de survey zijn geselecteerd op basis van hun factorlading en correlatie met de variabele in eerder uitgevoerd onderzoek (Beek, 2011). De items voor dit concept worden gesteld door middel van een vierpunts Likertschaal. De antwoordmogelijkheden variëren van helemaal oneens tot helemaal eens.

Voor het concept vertrouwen is gebruik gemaakt van een eerdere operationalisering volgens een getoetst model (Davis, Mayer en Schoorman, 2007). De vragen die gesteld worden in de survey betreffende vertrouwen zijn gekozen vanwege hun hoge betrouwbaarheid (0.84) in eerder onderzoek. De items voor dit concept worden gesteld door middel van een vierpunts Likertschaal. De antwoordmogelijkheden variëren van helemaal oneens tot helemaal eens.

Na het verzamelen van de data voor deze scriptie is door middel van factoranalyse getoetst in welke mate de items, zoals gebruikt in de survey, gemeenschappelijke kenmerken hebben die terug te voeren zijn op de gemeenschappelijke variabelen (Heijmen-Orvan, 2012). Bij het uitvoeren van de factoranalyse geldt dat de waarde van een item minimaal 0,30 moet bedragen om in de verdere analyse te worden opgenomen (Korzilius, 2008). In de bijlage zijn de factorladingen van de verschillende variabelen terug te vinden.

Voor de items die betrekking hebben op de cognitieve en affectieve component van de variabele attitude geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items meegenomen worden in verdere analyses.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele subjectieve norm geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items meegenomen worden in verdere analyses.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele gedragscontrole geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items meegenomen worden in verdere analyses.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele gedragsintentie geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items meegenomen worden in verdere analyses.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele verandergedrag geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items meegenomen worden in verdere analyses. Vanwege de negatieve vraagstelling zijn voor verdere analyse de items vier en vijf opnieuw gecodeerd. Op deze manier hebben de antwoordcategorieën van de items dezelfde richting.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele vertrouwen geldt dat alle items een hogere score dan 0,30 halen behalve item 5. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items, behalve item vijf, meegenomen worden in verdere analyses. Vanwege de negatieve vraagstelling zijn voor verdere analyse de items zes en zeven opnieuw gecodeerd. Op deze manier hebben de antwoordcategorieën van de items dezelfde richting.

Voor de items die betrekking hebben op de variabele neiging tot vertrouwen geldt dat alle items behalve item 2 een hogere score dan 0,30 halen. Op basis van de uitkomst van deze factoranalyse, zoals terug te vinden in bijlage 1, kunnen alle gebruikte items, behalve item 2, meegenomen worden in verdere analyses

Interne validiteit

Interne validiteit heeft sterk te maken met de mate waarin causale relaties kunnen worden vastgesteld tussen de onderzochte variabelen (Korzilius, 2008) Het doel is dan ook het uitsluiten van andere mogelijke factoren die de invloed tussen de onderzochte variabelen kan verklaren. De interne validiteit voor dit onderzoek wordt verhoogd door gebruik te maken van de controlevariabelen geslacht, lengte van dienstverband, opleiding en neiging tot vertrouwen.

Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid, of reikwijdte, van de conclusies (Korzilius, 2008). Babbie (2007) geeft aan dat het percentage van de steekproef minimaal 50% moet zijn om voor dat een casestudy representatief is. Pas dan kunnen generaliserende uitspraken over de hele populatie worden gedaan. Voor dit onderzoek zijn niet in totaal vijf verschillende organisaties of delen van organisaties gebruikt in de steekproef. Zoals uit de responseanalyse bleek, is slechts voor één organisatie sprake dat de eis van 50% gehaald wordt. De onderzoeksresultaten zouden volgens de eis van Babbie (2007) representatief zijn. Voor de rest van organisaties geldt dat niet, over deze organisaties en hun populatie kunnen om deze reden ook geen generaliserende uitspraken gedaan worden.

Echter, zoals aan het begin van dit hoofdstuk te lezen, is het doel van dit onderzoek niet het doen van uitspraken betreffende organisaties. De eenheid van analyse is voor dit onderzoek de individuele werknemer en niet de organisatie of afdeling als geheel. Gelet op de populatie waaruit de steekproef is getrokken, de Nederlandse werknemers, is het lastig om representatief onderzoek te doen. Een reden hiervoor is de grote variatie binnen de populatie. Dit is geprobeerd te ondervangen door een steekproef van respondenten te nemen uit verschillende organisaties. Met de vijf geselecteerde organisaties waaruit de steekproef is getrokken, is getracht te komen tot een gevarieerde doorsnede van de Nederlandse werknemers te komen en daarmee een zo hoog mogelijke externe validiteit.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de stabiliteit van het onderzoek. Met andere woorden wordt met betrouwbaarheid nagestreefd dat een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten oplevert. Betrouwbaarheid wordt in deze scriptie nagestreefd door aan een tweetal eisen te voldoen (Korzilius, 2008).

De betrouwbaarheid van de operationalisering van de onderzochte concepten in deze scriptie, wordt door middel van een betrouwbaarheidsanalyse getoetst. Door het meten van de Cronbachs alpha

wordt de interne consistentie van de geoperationaliseerde items gemeten. Een hoge interne consistentie, Crohnbachs alpha, betekent dat de betrouwbaarheid van de gebruikte operationalisering in orde is. Crohnbachs alpha kan tussen 0 en 1 variëren. Bij een waarde van 0,6 of hoger kan gesproken worden van een betrouwbare meting. Voor dit onderzoek wordt om deze reden een Crohnbachs alpha van minimaal 0,6 nagestreefd.

Voor de zowel de cognitieve als de affectieve component geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele attitude meten.

Voor de items horende bij de variabele subjectieve norm geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele subjectieve norm meten.

Voor de items horende bij de variabele gedragscontrole geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele gedragscontrole meten.

Voor de items horende bij de variabele gedragsintentie geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele gedragsintentie meten.

Voor de items horende bij de variabele verandergedrag geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele verandergedrag meten.

Voor de items horende bij de variabele vertrouwen geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele vertrouwen meten.

Voor de items horende bij de variabele neiging tot vertrouwen geldt dat een de waarde van Crohnbachs alpha hoger is dan 0,6, zie ook bijlage 1. Dit betekent dat alle items op een consistente en betrouwbare manier de variabele neiging tot vertrouwen meten.

De betrouwbaarheid van plaats en tijd wordt nagestreefd door in de selectie van de steekproef alleen respondenten op te nemen die in het recente verleden te maken hebben gehad of in de recente toekomst te maken zullen hebben met een organisatieverandering.

3.8 **Schaalconstructies**

Om de beschrijvende en verklarende analyses beter uit te kunnen voeren en interpreteren, zijn de variabelen verandergedrag, gedragsintentie, attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, vertrouwen en neiging tot vertrouwen opnieuw gecodeerd. De antwoordmogelijkheden van op de vragen in de survey zijn opgesteld in de vorm van een vierpunts Likertschaal, van helemaal eens tot helemaal oneens. Voor de verdere analyse van de gegevens zijn deze antwoorden opnieuw gecodeerd in de vorm van een schaal van nul tot tien, waarin nul staat voor een lage aanwezige mate van de variabele. Door deze nieuwe codering worden de gegevens overzichtelijker en beter te interpreteren.

Daarnaast is voor het verdere onderzoek gekozen om de cognitieve en affectieve component van de variabele attitude samen te voegen tot één overkoepelende variabele. Deze keuze is gemaakt omdat in het conceptuele model en de daaruit volgende hypothesen gekozen is het onderzoek van Beek (2011) te volgen. Beek (2011) gebruikt in haar onderzoek één variabele voor attitude en maakt geen onderscheid tussen de verschillende componenten binnen deze variabele. Wanneer in het vervolg van deze scriptie over attitude wordt gesproken, wordt hiermee deze overkoepelende variabele van de cognitieve en affectieve component bedoeld.

4. Resultaten

In het nu volgende hoofdstuk is een beschrijving van de resultaten van het onderzoek te vinden. Om te beginnen worden de beschrijvende analyses per variabele gepresenteerd. De belangrijkste kenmerken zoals bijvoorbeeld gemiddelde en standaarddeviatie worden gepresenteerd en geïnterpreteerd. Na de beschrijvende analyse van de variabelen wordt een beschrijving gegeven van de verklarende analyses van dit onderzoek. Op basis van de resultaten die voortgekomen zijn uit de verklarende analyses worden uitspraken gedaan betreffende het conceptueel model en de van daaruit afgeleide hypothesen.

4.1 Beschrijvende analyses

Zoals hiervoor aangegeven bestaat het eerste deel van dit hoofdstuk uit een presentatie van de resultaten van de beschrijvende analyses die zijn uitgevoerd op de verschillende variabelen uit het conceptueel model. Het doel van de beschrijvende of univariate analyse is het kunnen karakteriseren van de onderzoeksgegevens (Koster, 2005, zoals geciteerd in Heijmen –Orvan, 2012).

Vervolgens wordt een aantal kenmerken gegeven van de variabele. Ten eerste worden de minimum- en maximumscores per variabele weergegeven. Daarnaast wordt per variabele de gemiddelde score weergegeven. Tot slot wordt per variabele de standaarddeviatie gegeven. De standaarddeviatie geeft inzicht in de mate van variatie van de individuele scores en de spreiding van de variabele binnen de onderzochte populatie. In tabel 1 zijn beschrijvende scores van de verschillende onderzochte variabelen te zien.

Variabele	N (Valid)	Missing	Mean	Standaard deviatie	Minimum	Maximum
Vertrouwen	587	6	6,4130	1,72576	00,00	10,00
Neiging tot vertrouwen	585	8	5,8989	1,66885	00,63	10,00
Attitude cognitief	587	6	5,7144	2,17839	00,00	10,00
Attitude affectief	584	9	6,1465	2,20220	00,00	10,00
Attitude totaal	584	9	5,9323	2,06385	00,00	10,00
Subjectieve norm	578	15	4,6586	1,52325	00,00	10,00
Gedragcontrole	585	8	5,4516	1,82411	00,00	10,00
Gedragintentie	589	6	7,2879	1,80172	00,00	10,00
Verandergedrag	585	8	6,8685	1,78932	1,11	10,00

Tabel 6. Onderzoeksresultaten beschrijvende analyses

4.1.1 Vertrouwen

In deze paragraaf worden de resultaten van de beschrijvende analyses voor de concepten vertrouwen en neiging tot vertrouwen beschreven. Met vertrouwen wordt in dit onderzoek bedoeld de mate dat de respondent verwacht dat de direct leidinggevende in het voordeel van de werknemer zal handelen zonder de mogelijkheid om de andere partij te controleren of monitoren. Zoals in tabel 6 te lezen is, bedraagt de gemiddelde score op de variabele vertrouwen 6,41. Op een schaal van nul

tot tien is deze score redelijk hoog te noemen. De gemiddelde respondent heeft dus redelijk hoog vertrouwen in de direct leidinggevende. De standaarddeviatie voor deze variabele bedraagt 1,73. Deze standaarddeviatie is redelijk laag, wat betekent dat in de populatie sprake is van een geringe spreiding ten opzichte de gemiddelde score op de variabele vertrouwen.

Met de variabele neiging tot vertrouwen wordt in dit de algemene bereidheid om anderen te vertrouwen bedoeld. In tabel 6 is te lezen dat de gemiddelde score op de variabele neiging tot vertrouwen 5,90 bedraagt. Op een schaal van nul tot tien is dit een positieve score, zei het niet heel overtuigend. De gemiddelde respondent heeft dus een beperkt positieve algemene bereidheid om anderen te vertrouwen. De standaarddeviatie van de variabele neiging tot vertrouwen bedraagt 1,67 en kan redelijk laag worden genoemd op een schaal van nul tot tien. Deze lage standaarddeviatie betekent dat de spreiding van de score op de variabele neiging tot vertrouwen slechts beperkt afwijkt ten opzichte van de gemiddelde score.

4.1.2 Veranderbereidheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de variabele horende bij het onderzoek concept veranderbereidheid. Zoals in het theoretisch kader beschreven bestaat het conceptueel model met betrekking tot veranderbereidheid uit een aantal variabelen: attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, gedragsintentie en verandergedrag.

De variabele attitude is opgebouwd uit een cognitieve en een affectieve component. De cognitieve component is gebaseerd op kennis en logische redenering wat de gevolgen van de verandering voor de medewerker zal zijn. De affectieve component heeft betrekking op de emoties van de medewerker ten aanzien van de verandering. Voor dit onderzoek is een combinatie van beide componenten gemaakt. Deze variabele wordt in de tabel 6 attitude totaal genoemd. Deze samengevoegde variabele wordt ook in de verklarende analyses gebruikt. Attitude heeft een gemiddelde score van 5,93. Deze score is matig positief te noemen. De standaarddeviatie redelijk hoog te noemen met een score van 2,01. Dit betekent dat er een redelijke mate van spreiding bestaat binnen de populatie met betrekking tot de gemiddelde score op deze variabele.

Met de variabele subjectieve norm wordt in dit onderzoek de normatieve waarden van de omgeving van de respondent en de mate waarin de respondent hieraan waarde hecht. In tabel 6 is te lezen dat de variabele subjectieve norm een gemiddelde score van 4,66 heeft. Deze score is op een schaal van 0 tot 10 laag te noemen. Hieruit kan opgemaakt worden dat de respondent relatief weinig druk voelt vanuit de omgeving. Daarnaast wil deze gemiddelde score zeggen dat de respondent weinig waarde hecht aan de normatieve waarden van de omgeving. De standaarddeviatie van de variabele subjectieve norm bedraagt 1,53 en is vrij laag te noemen. Binnen de totale populatie is relatief weinig spreiding ten opzichte van de gemiddelde score op de variabele subjectieve norm.

Gedragscontrole verwijst in het conceptueel model naar de capaciteit die een medewerker heeft om te veranderen. Capaciteit wordt verder uiteen gezet als de eigen ervaring, ervaring van naaste omgeving en informatie over de verandering die bij kunnen dragen aan de gedragsintentie. De gemiddelde score voor deze variabele bedraagt 5,45. Op een schaal van nul tot tien is deze score als vrij laag te bestempelen. De gemiddelde respondent geeft dus aan niet over de benodigde capaciteit te beschikken om mee te gaan in het verandertraject. De standaarddeviatie bedraagt 1,82, deze score is op een schaal van nul tot tien redelijk laag te noemen. Dit betekent dat de spreiding van de scores ten opzichte van het gemiddelde gering is.

De variabele gedragsintentie wordt in dit onderzoek beschreven als de intentie tot het tonen van verandergedrag. De gemiddelde score op deze variabele bedraagt 7,29. Dit is een vrij hoge score op een schaal van nul tot tien. Gemiddeld genomen heeft de respondent een hoge intentie om ook daadwerkelijk verandergedrag te tonen. De standaarddeviatie voor deze variabele is redelijk laag met een waarde 1,80. De spreiding van de scores in de populatie ten opzichte van het gemiddelde is vrij gering.

Tot slot de variabele verandergedrag. Met deze variabele wordt in dit onderzoek de mate dat de respondent verandergedrag toont, of heeft getoond, bedoeld. Voor deze variabele geldt een gemiddelde score van 6,87 wat een redelijk hoge score is op een schaal van nul tot tien. De respondent heeft in dit onderzoek dus relatief veel geparticipeerd in het verandertraject. De standaarddeviatie voor deze variabele bedraagt 1,79. Dit is een redelijke lage standaarddeviatie, wat wil zeggen dat de spreiding van de scores in de populatie vrij gering is.

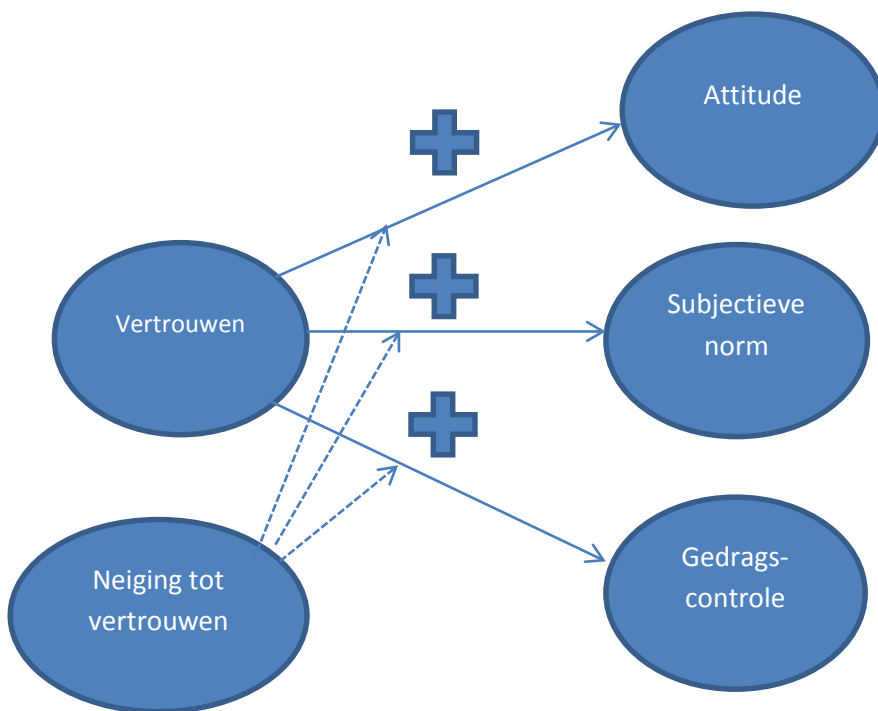
4.2 Verklarende analyse

In deze paragraaf worden de verschillende hypothesen getoetst door gebruik te maken van verschillende regressiemodellen. Op deze manier wordt getracht uitspraken te doen over de causaliteit tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Door gebruik te maken multivariate regressieanalyses kunnen meerdere onafhankelijke en controlevariabelen in de verschillende te onderzoeken regressiemodellen gebruikt worden om de invloed op de afhankelijke variabele te meten.

4.2.1 Vertrouwen

Het conceptueel model zoals gepresenteerd in het theoretisch kader bestaat uit twee delen. Het eerste deel heeft betrekking op invloed van de variabele vertrouwen op de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Bij het onderzoeken van de invloed van vertrouwen op de drie afhankelijke variabelen wordt gecontroleerd voor de lengte van het dienstverband, opleiding en geslacht. Daarnaast wordt gecontroleerd voor de interacterende invloed van de variabele neiging van vertrouwen, welke Davis, Mayer en Schoorman (1995) in hun artikel beschrijven. Om deze mogelijke interactie te toetsen is een nieuwe interactie variabele gevormd waarin de variabele vertrouwen en de variabele neiging tot vertrouwen met elkaar vermenigvuldigd zijn.

Na het vormen van deze nieuwe interactievariabele is getoetst of multicollineariteit bestaat tussen de variabelen vertrouwen en neiging tot vertrouwen. Wanneer sprake is van multicollineariteit hangen twee variabelen sterk samen. Het is in geval van multicollineariteit moeilijk te bepalen welke onafhankelijke variabele invloed uitoefent op de afhankelijke variabele. Uit deze toets is gebleken dat inderdaad sprake is van multicollineariteit. Om deze reden is zijn de variabele vertrouwen en neiging tot vertrouwen opnieuw gecodeerd tot gestandaardiseerde variabelen. Daarnaast is ook een nieuwe interactievariabele gevormd met deze nieuwe gestandaardiseerde variabelen. In een nieuwe toets om vast te stellen of multicollineariteit aanwezig is, bleek dit niet het geval te zijn. Voor het toetsen van de hypothesen één, twee en drie is daarom gekozen om gebruik te maken van de nieuwe gestandaardiseerde variabelen.



Figuur 7. Deel 1 conceptueel model: vertrouwen

In figuur 7 is het eerste deel van het conceptueel weergegeven. Uit dit eerste deel van het conceptueel zijn de eerste drie te toetsen hypothesen afgeleid. In het vervolg van deze paragraaf worden de hypothesen afzonderlijk getoetst.

Vertrouwen en attitude

De eerste hypothese die afgeleid is uit het theoretisch kader luidt: *De attitude van de werknemer ten opzichte van een verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.* Om deze hypothese te toetsen is een multivariaat regressiemodel gevormd bestaande uit de onafhankelijke variabele vertrouwen, de afhankelijke variabele attitude en de controlevariabelen lengte van het dienst verband, geslacht, opleiding en de neiging tot vertrouwen. Daarnaast is de interactievariabele tussen vertrouwen en neiging tot vertrouwen opgenomen in het analysemodel.

Afhankelijke variabele	Bèta	Significantie
Attitude		
Geslacht	.092	.031
Lengte dienstverband	-.056	.225
Opleiding	.104	.020
Vertrouwen	.161	.000
Neiging tot vertrouwen	.219	.000
Interactievariabele (vertrouwen en neiging tot vertrouwen)	.019	.650
Constante	4,511	
R	0,331	
Adjusted R (square)	0,099	

Tabel 7. Regressiemodel vertrouwen en attitude

Op basis van de resultaten van het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 7, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de variabele vertrouwen op de variabele attitude. Deze positieve invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte van het dienstverband, opleiding en neiging tot vertrouwen. De bèta-waarde is positief (.161). Dit betekent dat bij elke verhoging van de variabele vertrouwen met één standaarddeviatie, de waarde van de variabele attitude met .161 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan hypothese één worden bevestigd. De verklarende waarde van dit model is vrij laag (.099), waaruit geconcludeerd kan worden dat de invloed van de in het model gebruikte variabelen, inclusief constante, op de variantie binnen de variabele attitude beperkt is.

Wat tevens opvalt uit de resultaten is dat een positieve significante invloed bestaat van de variabelen geslacht ($<.05$) en opleiding ($<.05$) op de variabele attitude. Op basis van de gevonden invloed van geslacht op attitude kan worden geconcludeerd dat vrouwen en over het algemeen over een iets positievere attitude beschikken ten opzichte van de verandering. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat naarmate het opleidingsniveau hoger is, de score op de variabele attitude hoger is. De bèta-waarde bedraagt .092, wat vrij gering is.

Bovendien bestaat een positieve significant invloed van de variabele neiging tot vertrouwen ($<.001$) op de variabele attitude. De bèta-waarde van neiging tot vertrouwen bedraagt .219, wat een hogere waarde is dan de bèta waarde van de variabele vertrouwen. Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de variabele neiging tot vertrouwen een grotere invloed heeft op de variabele attitude dan de variabele vertrouwen. Ook valt op dat de interactievariabele geen significant verband heeft met de variabele attitude.

Vertrouwen en subjectieve norm

Hypothese twee heeft betrekking op de invloed van de variabele vertrouwen op de variabele subjectieve norm en luidt: *De ervaren subjectieve norm van de werknemer ten opzichte van een verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.* Om deze hypothese te toetsen is een multivariaat regressiemodel gevormd bestaande uit de

onafhankelijke variabele vertrouwen, de afhankelijke variabele subjectieve norm, de controlevariabelen lengte van het dienst verband, geslacht, opleiding en de neiging tot vertrouwen. Daarnaast is de interactievariabele tussen vertrouwen en neiging tot vertrouwen opgenomen in het analysemodel.

Afhankelijke variabele	Bèta	Significantie
Subjectieve norm		
Geslacht	.029	.522
Lengte dienstverband	-.036	.450
Opleiding	-.057	.227
Vertrouwen	.111	.011
Neiging tot vertrouwen	.081	.066
Interactievariabele (vertrouwen en neiging tot vertrouwen)	.003	.936
Constante	5,042	
R	0,157	
Adjusted R (square)	0,014	

Tabel 8. Regressiemodel vertrouwen en subjectieve norm

Op basis van de resultaten van het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 8, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed (<.05) bestaat van de variabele vertrouwen op de variabele subjectieve norm. Deze significante invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte van het dienstverband, opleiding en neiging tot vertrouwen. De bètawaarde is positief (.111). Dit betekent dat bij elke verhoging van de variabele vertrouwen met één standaarddeviatie, de waarde van de variabele subjectieve norm met .111 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan hypothese twee worden bevestigd. De verklarende waarde van dit model is laag (.014), waaruit geconcludeerd kan worden dat de invloed van de in het model gebruikte variabelen, inclusief constante, op de variantie binnen de variabele subjectieve norm beperkt is.

De rest van de, ter controle, getoetste variabelen in dit regressiemodel hebben geen significante invloed, wat betekent dat geen invloed bestaat tussen deze variabelen en de afhankelijke variabele. Ook valt op dat de interactievariabele geen significante invloed heeft op de variabele subjectieve norm.

Vertrouwen en gedragscontrole

Hypothese drie heeft betrekking op de invloed van de variabele vertrouwen op de variabele gedragscontrole en luidt: *De gedragscontrole van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de mate van diens vertrouwen in de leidinggevende.* Om deze hypothese te toetsen is een multivariaat regressiemodel gevormd bestaande uit de onafhankelijke variabele vertrouwen, de afhankelijke variabele gedragscontrole, de controlevariabelen lengte van het dienst verband, geslacht, opleiding en de neiging tot vertrouwen. Daarnaast is de interactievariabele tussen vertrouwen en neiging tot vertrouwen opgenomen in het analysemodel.

Afhankelijke variabele	Bèta	Significantie
Gedragscontrole		
Geslacht	.050	.230
Lengte dienstverband	.078	.085
Opleiding	.176	.000
Vertrouwen	.138	.001
Neiging tot vertrouwen	.269	.000
Interactievariabele (vertrouwen en neiging tot vertrouwen)	.072	.079
Constante	3,465	
R	0,365	
Adjusted R (square)	0,124	

Tabel 9. Regressiemodel vertrouwen en gedragscontrole

Op basis van de resultaten van het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 9, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.05$) bestaat van de variabele vertrouwen op de variabele gedragscontrole. Deze significante invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte van het dienstverband, opleiding en neiging tot vertrouwen. De bèta-waarde is positief (.138). Dit betekent dat bij elke verhoging van de variabele vertrouwen met één standaarddeviatie, de waarde van de variabele gedragscontrole met .138 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze onderzoeksresultaten kan hypothese drie worden bevestigd. De verklarende waarde van dit model is vrij laag (.124), waaruit geconcludeerd kan worden dat de invloed van de in het model gebruikte variabelen, inclusief constante, op de variantie binnen de variabele gedragscontrole beperkt is.

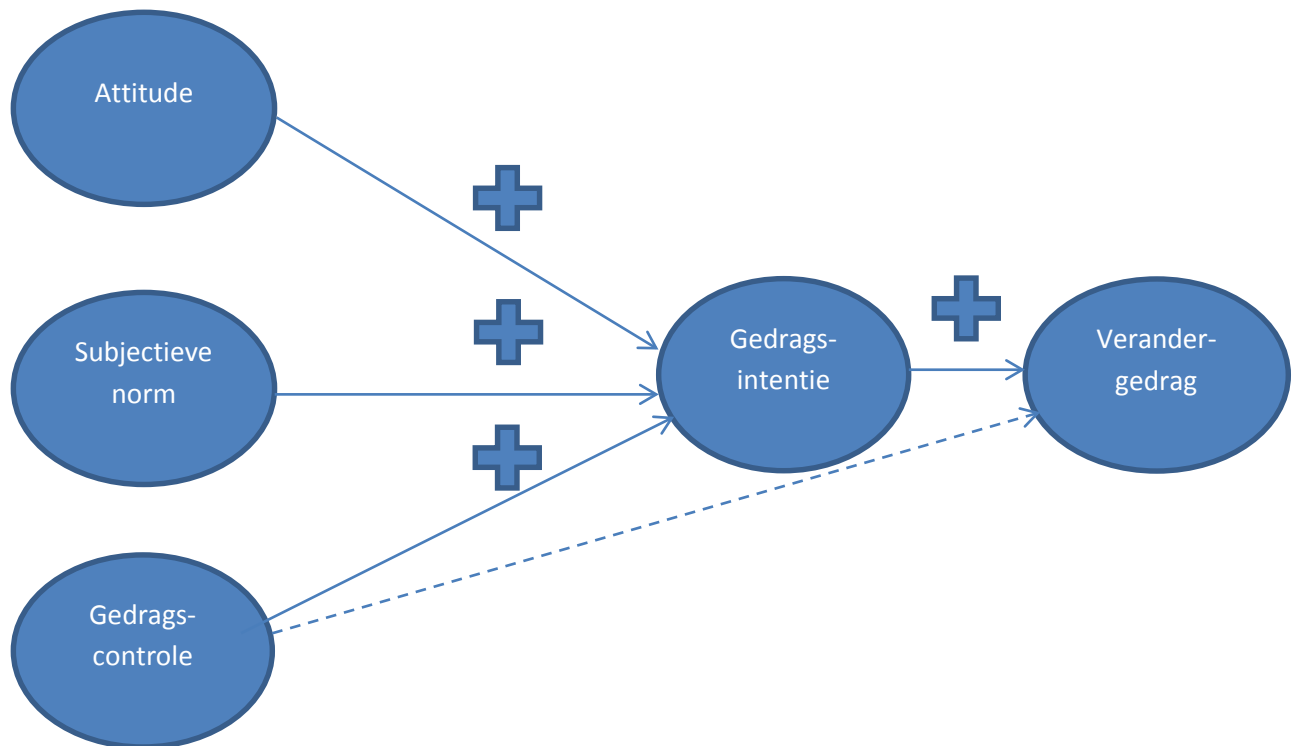
Wat tevens opvalt uit de resultaten is dat een positieve significante invloed bestaat van de variabele opleiding op de variabele gedragscontrole ($<.001$). De positieve invloed van de variabele opleiding op de variabele gedragscontrole betekent dat naarmate de opleiding van de respondenten hoger is, deze ook hoger scoren op de variabele gedragscontrole. De bèta-waarde bedraagt .176. Dit is opvallend aangezien dit een grotere bèta-waarde is dan de waarde horende bij het verband tussen de variabelen vertrouwen en gedragscontrole. Op basis van deze uitkomst kan worden geconcludeerd dat de invloed van de variabele opleidingsniveau groter is dan de invloed van de variabele vertrouwen.

Daarnaast bestaat een positieve significante invloed van de variabele neiging tot vertrouwen op de variabele gedragscontrole ($<.001$). De bèta-waarde van neiging tot vertrouwen bedraagt .269, wat een hogere waarde is dan de bèta waarde van de variabele vertrouwen. Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat de variabele neiging tot vertrouwen een grotere invloed heeft op de variabele gedragscontrole dan de variabele vertrouwen heeft. Ook valt op dat de interactievariabele geen significante invloed heeft op de variabele gedragscontrole.

4.2.2 Veranderbereidheid

Het tweede deel van deze verklarende analyse heeft betrekking op het onderzoeksthema veranderbereidheid. Uit het conceptueel model, zoals gepresenteerd in het theoretisch kader, zijn

een vijftal hypothesen afgeleid. In deze paragraaf worden deze hypothesen getoetst door middel van multivariate regressiemodellen. In figuur zeven is het deel van het conceptueel model te zien dat in deze paragraaf getoetst wordt.



Figuur 7. Deel 2 conceptueel model: veranderbereidheid

Gedragsintentie

Zoals in het conceptueel te zien is wordt voor dit onderzoek een positieve invloed verwacht van de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Deze verwachting wordt gevoed door een combinatie van eerder onderzoek (Metselaar & Cozijnsen, 1997; Beek, 2011). Op basis van deze bestaande literatuur is gekomen tot drie hypothesen:

- *Hypothese 4: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de attitude van de werknemer.*
- *Hypothese 5: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de subjectieve norm die ervaren wordt door de werknemer.*
- *Hypothese 6: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de gedragscontrole van de werknemer.*

Om deze hypothesen te toetsen wordt gebruikt gemaakt van een multivariaat regressiemodel. Dit model wordt gevormd door de drie onafhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Daarnaast bestaat het model uit de afhankelijke variabele gedragsintentie en de controlevariabelen geslacht, lengte van het dienstverband en opleiding. Om multicollineariteit uit te kunnen sluiten is hiervoor in het regressiemodel getoetst. Uit deze toets bleek dat van multicollineariteit geen sprake is en de onafhankelijke variabelen geen overmatige samenhang vertonen.

Afhankelijke variabele	Bèta	Significantie
Gedragsintentie		
Geslacht	-.029	.349
Lengte dienstverband	-.046	.177
Opleiding	.038	.259
Attitude	.523	.000
Subjectieve norm	.117	.000
Gedragscontrole	.201	.000
Constante	2,746	
R	0,715	
Adjusted R (square)	0,505	

Tabel 10. Regressiemodel veranderintentie

Op basis van de resultaten zoals gepresenteerd in tabel 10 zal in het vervolg van deze paragraaf op de afzonderlijke hypothesen worden ingegaan, waarna ook op de verklarende waarden van het model en de controlevariabelen in wordt gegaan.

Hypothese 4: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de attitude van de werknemer.

Op basis van de resultaten uit het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 10, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de onafhankelijke variabele attitude op de afhankelijke variabele gedragsintentie. Deze invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte dienstverband, opleiding, subjectieve norm en gedragscontrole. De bèta-waarde bedraagt .523, wat vrij hoog genoemd kan worden. Deze bèta-waarde wil zeggen dat bij elke toename van één standaarddeviatie van de variabele attitude, de variabele gedragsintentie met .523 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese vier bevestigd.

Hypothese 5: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de subjectieve norm die ervaren wordt door de werknemer.

Op basis van de resultaten uit het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 10, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de onafhankelijke variabele subjectieve norm op de afhankelijke variabele gedragsintentie. Deze invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte dienstverband, opleiding, attitude en gedragscontrole. De bèta-waarde bedraagt .117. Deze bèta-waarde wil zeggen dat bij elke toename van één standaarddeviatie van de variabele subjectieve norm de variabele gedragsintentie met .117 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese vijf bevestigd.

Hypothese 6: De gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering wordt positief beïnvloed door de gedragscontrole van de werknemer.

Op basis van de resultaten uit het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 10, geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de onafhankelijke variabele gedragscontrole op de afhankelijke variabele gedragsintentie. Deze positieve invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte dienstverband, opleiding, attitude en subjectieve norm. De bèta-waarde bedraagt .201. Deze bèta-waarde wil zeggen dat bij elke toename van één standaarddeviatie van de variabele gedragscontrole de variabele gedragsintentie met .201 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese zes bevestigd.

Voor de overige controlevariabelen geldt dat geen significante invloed gevonden is tussen deze variabelen en de afhankelijke variabele gedragsintentie. De verklarende waarde van dit regressiemodel bedraagt .505, wat vrij hoog is. Deze verklarende waarde wil zeggen dat meer dan de helft van de variantie binnen de variabele gedragsintentie verklaard kan worden door de in het model gebruikte variabelen, inclusief constante. Waar de rest van de variantie van afhankelijk is, kan niet opgemaakt worden uit deze resultaten. Diepte interviews zouden hier meer inzicht in kunnen bieden.

Verandergedrag

De laatste twee hypothesen die gesteld zijn, hebben betrekking op de afhankelijke variabele verandergedrag, het daadwerkelijke verandergedrag dat de respondent vertoond heeft.

- *Hypothese 7: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering.*
- *Hypothese 8: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de mate van gedragscontrole ten opzichte van de verandering waarover de werknemer beschikt.*

Om deze twee hypothesen te toetsen is een regressiemodel gevormd bestaande uit de onafhankelijke variabelen gedragsintentie en gedragscontrole, de afhankelijke variabele verandergedrag en de controlevariabelen geslacht, lengte van het dienstverband en opleiding. Om multicollineariteit uit te kunnen sluiten is hiervoor in het regressiemodel getoetst. Uit deze toets bleek dat van multicollineariteit geen sprake is en de onafhankelijke variabelen geen overmatige samenhang vertonen.

Afhankelijke variabele	Bèta	Significantie
Verandergedrag		
Geslacht	.031	.246
Lengte dienstverband	.018	.563
Opleiding	.039	.190
Gedragsintentie	.621	.000
Gedragscontrole	.214	.000
Constante	.0801	
R	0,776	
Adjusted R (square)	0,598	

Tabel 11. Regressiemodel verandergedrag

Hypothese 7: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de gedragsintentie van de werknemer ten opzichte van de verandering.

Op basis van de resultaten uit het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 11, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de onafhankelijke variabele gedragsintentie op de afhankelijke variabele verandergedrag. Deze positieve invloed houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte dienstverband, opleiding en gedragscontrole. De bèta-waarde bedraagt .621, wat vrij hoog is. Deze bèta-waarde wil zeggen dat bij elke toename van één standaarddeviatie van de variabele gedragsintentie de variabele verandergedrag met .621 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese zeven bevestigd.

Hypothese 8: Het verandergedrag van de werknemer wordt positief beïnvloed door de mate van gedragscontrole ten opzichte van de verandering waarover de werknemer beschikt.

Op basis van de resultaten uit het regressiemodel, zoals gepresenteerd in tabel 11, kan geconcludeerd worden dat een positieve significante invloed ($<.001$) bestaat van de onafhankelijke variabele gedragscontrole op de afhankelijke variabele verandergedrag. Dit verband houdt stand na controle voor de variabelen geslacht, lengte dienstverband, opleiding en gedragsintentie. De bèta-waarde bedraagt .214. Deze bèta-waarde wil zeggen dat bij elke toename van één standaarddeviatie van de variabele gedragscontrole de variabele verandergedrag met .214 standaarddeviatie toe zal nemen. Op basis van deze resultaten wordt hypothese acht bevestigd.

Voor de overige controlevariabelen geldt dat geen significante invloed gevonden is van deze variabelen op de afhankelijke variabele verandergedrag. De verklarende waarde van dit regressiemodel bedraagt .589, wat vrij hoog is. Deze verklarende waarde wil zeggen dat meer dan de helft van de variantie binnen de variabele verandergedrag verklaard kan worden door de in het model gebruikte variabelen, inclusief constante.

5. Conclusie en discussie

In de inleiding van deze scriptie is een voorbeeld van een gevangenen dilemma beschreven waarin twee reizigers op onbewoonde eilanden stranden. Dit voorbeeld is een extreme vorm van een gevangenen dilemma waarin keuzes van actoren grote gevolgen kunnen hebben. Ook binnen de wereld van organisaties vinden gevangenen dilemma's plaats, zei het minder extreem als het voorbeeld van de reizigers. Werknemers kunnen zich bij organisatieveranderingen in situaties bevinden waarin zij keuzes met een bepaald risico moeten nemen. Axelrod (1980) beschreef in zijn artikel dat vertrouwen als smeermiddel kan werken bij het maken van keuzes in situaties die gekenmerkt kunnen worden als een gevangenen dilemma.

De probleemstelling van dit onderzoek komt voort uit de door Axelrod (1980) beschreven werking van vertrouwen in de situatie van werknemers die te maken hebben of krijgen met een organisatieverandering, en luidt: *Wat is de invloed van de mate vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende op de mate van veranderbereidheid van deze werknemer en hoe kan dit worden verklaard?* Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de theorie betreffende de onderzoeksthema's veranderbereidheid en vertrouwen. Het onderwerp van deze scriptie heeft zowel een wetenschappelijke als een maatschappelijke relevantie. In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar vertrouwen en de invloed van vertrouwen op verschillende concepten. Echter op het vlak van de invloed van vertrouwen op veranderbereidheid is weinig onderzoek gedaan. De wetenschappelijke relevantie bestaat dan ook aan het leveren van een bijdrage aan beide thema's. De opbrengst van dit onderzoek kan daarnaast worden gebruikt voor verdere interpretatie van bestaande theorie.

Maatschappelijk is het onderwerp relevant omdat organisatieveranderingen aan de orde van de dag zijn. Verandermanagement wordt een steeds populairdere term en het aantal verandermanagers op LinkedIn is aanzienlijk te noemen. Daarnaast is in de managementwereld vertrouwen een populair onderwerp. Praktische handboeken aangaande vertrouwen, zoals 'The speed of trust' (Covey, 2006), zijn populair binnen het managementgilde.

In dit hoofdstuk van deze scriptie worden de conclusies en discussie betreffende het uitgevoerde onderzoek gepresenteerd. Ten eerste worden de conclusies betreffende veranderbereidheid gepresenteerd op basis van het conceptueel model. Het conceptueel model is een samenvoeging van de model betreffende veranderbereidheid zoals ontwikkeld door Metselaar en Cozijnsen (1997) en de toevoegingen op dit model door Beek (2011). Vervolgens worden de conclusies gepresenteerd betreffende de invloed van werknemer-vertrouwen op de veranderbereidheid. Op basis van de in het theoretisch kader beschreven literatuur zijn een aantal hypothesen getoetst betreffende de invloed van vertrouwen op de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

In de discussie van dit onderzoek worden de sterke en zwakke kanten aan de kaak gesteld. Tevens worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek aangaande de onderzoeksthema's veranderbereidheid en vertrouwen.

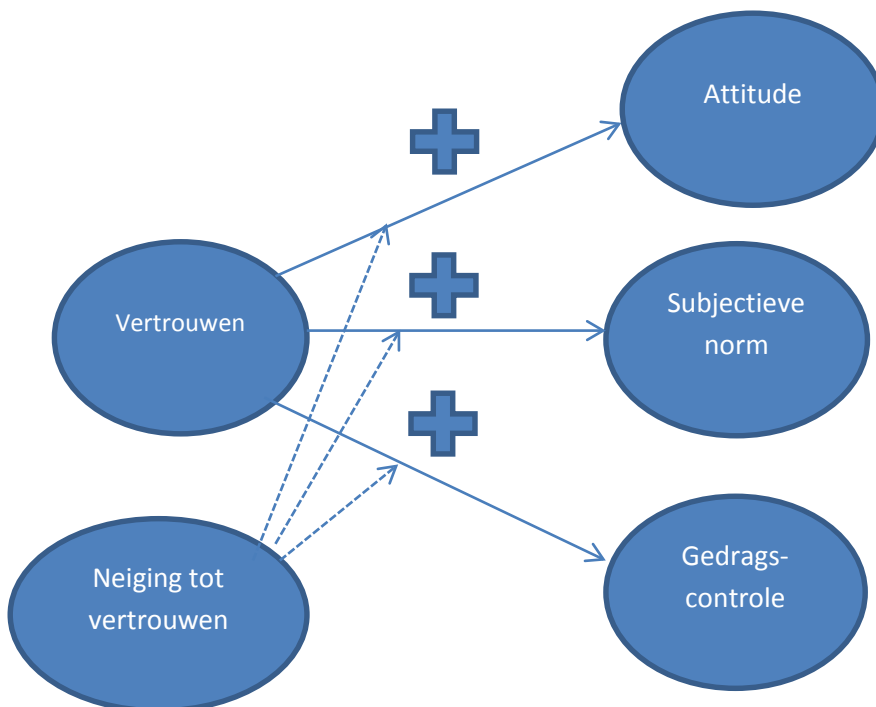
5.1 Beantwoording probleemstelling

De eerste stap van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de probleemstelling. De probleemstelling is in de inleiding van deze scriptie gepresenteerd en luidt: *Wat is de invloed van de mate vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende op de mate van veranderbereidheid van deze*

werknemer en hoe kan dit worden verklaard? Op basis van de resultaten, zoals gepresenteerd in het vorige hoofdstuk, kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen van een medewerker in de direct leidinggevende een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid bij een organisatieverandering. Uit de empirische resultaten blijkt dat sprake is van een invloed van de variabele vertrouwen op de drie variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Het eerste deel van de probleemstelling is met deze empirische resultaten beantwoord, het is duidelijk wat de invloed is van vertrouwen op veranderbereidheid. Het tweede deel van de probleemstelling vraagt om een verklaring van deze invloed. In de komende paragrafen worden de eerder gepresenteerde resultaten verder geïnterpreteerd om uiteindelijk te komen tot conclusies met betrekking tot het verklarende deel van de probleemstelling.

5.1.1

Conclusies vertrouwen



Figuur 8. Conceptueel model vertrouwen

In het theoretisch kader is op basis van de staande theorie gekomen tot het eerste deel van het conceptueel model, zoals te lezen in figuur 8. Dit model bevat een aantal variabelen. Ten eerste de onafhankelijke variabele vertrouwen, welke gemeten is volgens het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995). Daarnaast de drie afhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Op basis van de, in het theoretisch kader beschreven, literatuur is gekomen tot een drietal hypothesen welke allen een positieve invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele voorspellen. Tot slot de variabele neiging tot vertrouwen. Zoals eerder beschreven is deze variabele op twee manieren meegenomen in het onderzoek. Ten eerste, net als de variabelen opleiding, geslacht en lengte van het dienstverband, als controlevariabele. Daarnaast is getoetst voor een interacterende werking van de variabele neiging tot vertrouwen op de invloed van

de onafhankelijke variabele vertrouwen op de afhankelijke variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

Op basis van de in het vorige hoofdstuk beschreven resultaten is de eerste hypothese bevestigd. Deze hypothese voorspelt een positieve invloed van de mate van vertrouwen op de attitude van de werknemer ten opzichte van de organisatieverandering. Voor deze positieve invloed zijn een aantal theoretische verklaringen te bedenken. Zoals, in het theoretisch kader, beschreven kan vertrouwen de attitude van de werknemer beïnvloeden. De verwachte gevolgen en emoties ten opzichte van de verandering kunnen positiever zijn wanneer de werknemer de direct leidinggevende vertrouwt, want waarom zou de leidinggevende een verandering initiëren of ondersteunen die negatief is voor de werknemer. In het model van vertrouwen van Davis, Mayer en Schoorman (1995) worden drie componenten genoemd die invloed hebben op de mate van vertrouwen: bekwaamheid, integriteit en welwillendheid. Wanneer een werknemer die zijn leidinggevende als integer en welwillend ziet, dan kan verwacht worden dat deze gepercipieerde eigenschappen van de leidinggevende de attitude van de werknemer ook beïnvloeden waardoor deze positief zal zijn over de gevolgen van de organisatieverandering en hier ook positieve emoties bij ervaart. Fukuyama (2001) beschrijft daarnaast een positieve invloed van vertrouwen op sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal kan gezien worden als de informele normen die coöperatie tussen twee actoren bevorderen. Een positieve attitude van de werknemer ten opzichte van de organisatieverandering kan volgens deze theorie verklaard worden doordat vertrouwen leidt tot sociaal kapitaal, waardoor de werknemer een coöperatief voordeel zal verwachten uit participatie in de organisatieverandering.

De tweede hypothese van dit onderzoek heeft betrekking op de invloed van vertrouwen op de subjectieve norm. Voorspeld werd dat de invloed van het vertrouwen van de werknemer een positieve invloed zou hebben op de subjectieve norm. De subjectieve norm bestaat enerzijds uit de houding van de omgeving van de werknemer en anderzijds uit de mate waarin de werknemer waarde hecht aan deze houding. Uit de resultaten van hoofdstuk vier kan geconcludeerd worden deze voorspelde positieve invloed ook empirisch kan worden vastgesteld uit de onderzoeksgegevens. Terugkijkend op het theoretische kader zijn hiervoor een aantal verklaringen te geven. Dirks en Ferrin (2010) beschrijven in hun meta-analyse een positieve invloed van vertrouwen op organizational citizenship. Met organizational citizenship wordt een situatie bedoeld waarin werknemers ongevraagd informele en sociale taken uitvoeren waardoor de sociale normen binnen de organisatie sterker worden. Organizational citizenship kent raakvlakken met de variabele subjectieve norm zoals gebruikt in dit onderzoek. Wanneer sprake is van een sterkere sociale organisatie kan verwacht worden dat werknemers ook meer waarde hechten aan de houding van de omgeving. Daarnaast biedt de theorie betreffende sociaal kapitaal (Fukuyama, 2001) ook een mogelijke verklaring voor de positieve invloed van vertrouwen op de variabele subjectieve norm. Zoals eerder beschreven leidt vertrouwen tot informele normen met betrekking tot coöperatie, oftewel sociaal kapitaal. Volgens deze theoretische verklaring zou in een situatie waarin meer vertrouwen aanwezig is, ook meer sociaal kapitaal aanwezig zijn. Meer sociaal kapitaal betekent meer informele normen die coöperatie versterken, wat betekent dat verwacht kan worden dat de houding van de omgeving ten opzichte van de verandering positiever zal zijn. Sterke informele normen kunnen daarnaast, volgens deze theoretische verklaring, ertoe leiden dat de werknemer ook meer waarde hecht aan de houding van de omgeving dan wanneer sprake is van een situatie waarin minder vertrouwen en sociaal kapitaal aanwezig is. Wat p[valt is dat geen is gevonden van de controlevariabele lengte van het dienstverband op de variabele subjectieve norm. Gezien de hiervoor beschreven mogelijke

theoretische verklaring van sociaal kapitaal, zou verwacht kunnen worden dat naarmate een werknemer langer in werkzaam is binnen een organisatie, deze ook meer waarde zou hechten aan de houding van de omgeving.

De derde hypothese die gesteld is in het theoretische kader heeft betrekking op de invloed van vertrouwen op de variabele gedragscontrole. Voorspeld is dat de mate dat een werknemer vertrouwen heeft in zijn directe leidinggevende een positieve invloed heeft op de mate van gedragscontrole bij de werknemer. Met gedragscontrole wordt in dit onderzoek de mate bedoeld waarin de werknemer beschikt over de capaciteit om te veranderen. Dit is verder uiteen gezet als de eigen ervaring met een soortgelijke verandering, ervaring van naaste omgeving en informatie over de verandering. Uit de resultaten, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, is te lezen dat deze voorspelde positieve invloed van vertrouwen op gedragscontrole na analyse van de data ook is vastgesteld. Vanuit de theorie is voor deze hypothese, vergeleken met de eerste twee hypothesen, de minste onderbouwing gevonden. Uit de meta-analyse van Dirks en Ferrin (2010) is naar voren gekomen dat de mate van waarin een werknemer de aangeleverde informatie van zijn leidinggevende als voldoende ziet, groter is naarmate het vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende toeneemt. Echter ook Dirks en Ferrin (2010) geven voor deze bevinding geen theoretische verklaring. Een mogelijke verklaring voor deze positieve invloed is wellicht te vinden in het model van Davis, Mayer en Schoorman (1995). De perceptie van bekwaamheid is een van de componenten die bepalend is voor de mate van vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende. Het zou niet onlogisch zijn als de mate waarop een werknemer zijn leidinggevende bekwaam vindt, ook invloed heeft op de mate waarin deze werknemer de aangeleverde informatie door de leidinggevende met betrekking tot de verandering als voldoende ervaart. Deze mogelijke verklaring geeft echter geen inzicht in de andere twee componenten van gedragscontrole, de eigen ervaring en ervaring van de omgeving met een verandertraject. Diepte interviews zouden meer inzicht kunnen bieden in de preciezere werking van de variabele vertrouwen op de variabele gedragscontrole.

Naast de positieve invloed van de variabele vertrouwen op de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole is het opvallend te noemen dat de variabele neiging tot vertrouwen in geval van attitude en gedragscontrole een positieve invloed heeft die groter is dan de invloed van de variabele vertrouwen. Daarnaast is in geen van de drie analysemodellen sprake van een interacterende werking van de neiging van vertrouwen op de invloed van vertrouwen op de afhankelijke variabelen. Na controle voor samenhang (bijlage 3) kan geconcludeerd worden dat de samenhang tussen de variabele vertrouwen en de variabele neiging tot vertrouwen zeer beperkt is. Deze beperkte samenhang tussen de variabelen wijst op verschillende verklaringen voor invloed van deze variabelen op de afhankelijke variabelen. Waar vertrouwen betrekking heeft op de perceptie van de werknemer (trustor) met betrekking tot zijn leidinggevende (trustee), heeft neiging tot vertrouwen alleen betrekking op de respondent (trustee). Davis, Mayer en Schoorman (1995) omschrijven de neiging tot vertrouwen als een constante eigenschap van de trustor. De neiging tot vertrouwen, of de algemene bereidheid tot vertrouwen is te verklaren uit factoren als persoonlijkheidskenmerken, culturele achtergrond en eerdere ervaringen (Davis, Mayer & Schoorman, 1995). Verder onderzoek naar de variabele neiging tot vertrouwen kan meer inzicht bieden in zowel achterliggende factoren die van invloed zijn op deze variabele als op mogelijke verklaringen voor de invloed van de neiging tot vertrouwen op veranderbereidheid.

Uit de analyse is gebleken dat in een aantal modellen controlevariabelen positieve invloed hebben. In het model waar de invloed van de variabele vertrouwen op de variabele attitude wordt gemeten blijkt dat ook de controlevariabele opleiding een positieve invloed heeft. Een mogelijke verklaring voor deze positieve invloed kan liggen binnen de cognitieve component van de variabele attitude. Deze cognitieve component heeft betrekking op het zicht van de respondent op de gevolgen van de organisatieverandering. Hoger opgeleide mensen zouden hier meer inzicht in kunnen hebben, of beter in staat zijn inzicht te verkrijgen, dan minder hoog opgeleide mensen. Echter is voor deze mogelijke verklaring geen theoretische onderbouwing, vervolgonderzoek zou meer inzicht in mogelijke verklaringen kunnen bieden. Daarnaast blijkt dat geslacht de attitude beïnvloedt. Vrouwen blijken volgens de resultaten een positievere attitude te hebben dan mannen. Voor een mogelijke verklaring voor deze conclusie zou vervolgonderzoek uitkomst kunnen bieden.

Voor de variabele gedragscontrole is een grotere invloed gevonden van de variabele opleiding dan van de variabele vertrouwen. Gedragscontrole heeft betrekking op de informatie waarover de respondent beschikt, de ervaring met een veranderproces van de respondent of ervaring van de omgeving van de respondent. Een mogelijke verklaring voor de invloed van opleiding op de mate van gedragscontrole is dat hoger opgeleide respondenten beter in staat zijn zich van informatie te voorzien dan respondenten met een mindere hoge opleiding. Echter is voor deze verklaring geen theoretische onderbouwing aanwezig, vervolgonderzoek zou meer inzicht kunnen bieden in mogelijke verklaringen voor de invloed van opleiding op de variabele gedragscontrole.

Uit de resultaten van de analyse is gebleken dat de verklarende waarden van de verschillende analysemodellen beperkt is. Vertrouwen heeft een positieve invloed op de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Echter verklaart de variantie in vertrouwen, samen met de controlevariabelen en constante, slechts een beperkt deel van de variantie in veranderbereidheid. Dit betekent dat ondanks dat een positieve invloed van de variabele vertrouwen is gevonden op de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, andere concepten een rol spelen in de mate van veranderbereidheid van de respondenten. Eerder onderzoek van bijvoorbeeld Heijmen-Orvan (2012) en Schniedewind (2011) hebben reeds inzicht geboden in de invloed van betrokkenheid en persoonskenmerken op veranderbereidheid. Naast de invloed van deze concepten kunnen organisatiecultuur en leiderschapsstijlen een mogelijke invloed op veranderbereidheid hebben. Meer inzicht in andere factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid zou verkregen kunnen worden door middel van kwalitatief onderzoek. Diepte interviews en gedragsobservatie zijn vormen van kwalitatief onderzoek die hierin een bijdrage zouden kunnen leveren.

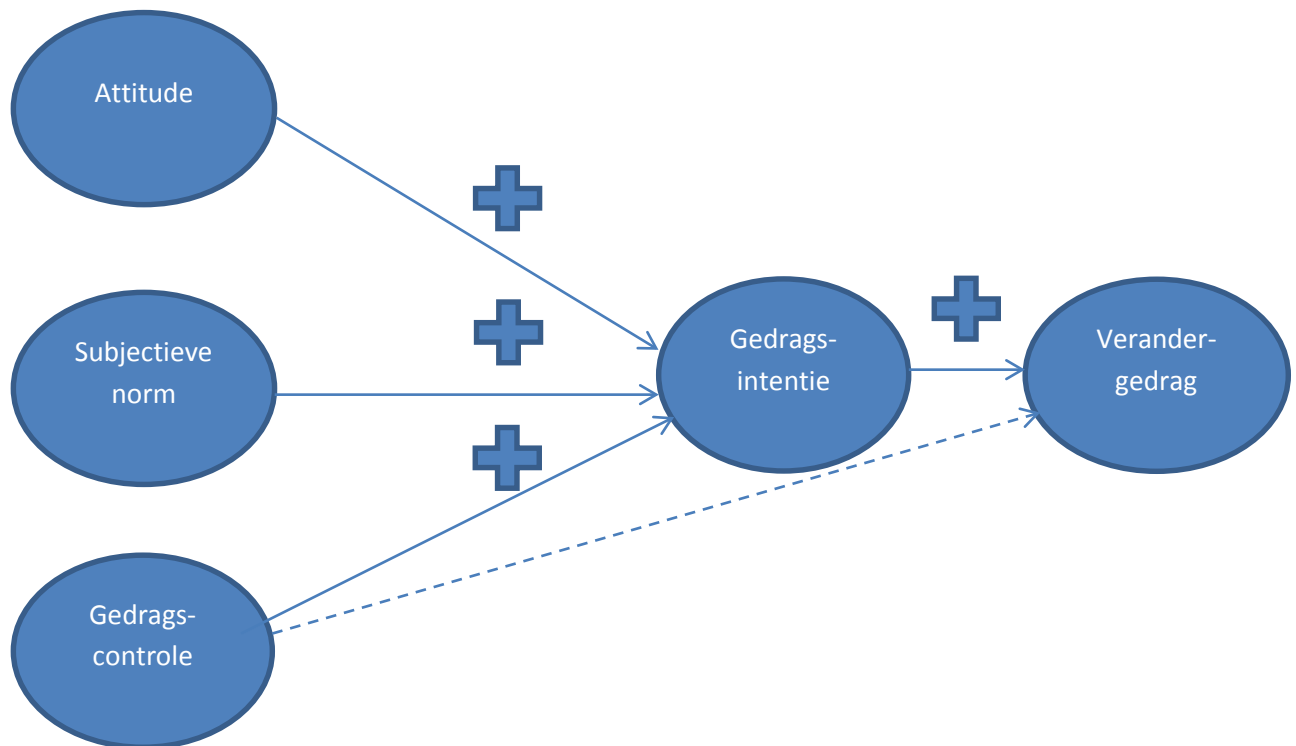
Ondanks de beperkte verklarende waarde van de analysemodellen is wel sprake van invloed van vertrouwen op veranderbereidheid. Uit deze empirische vastgestelde invloed kan geïnterpreteerd worden dat de veranderbereidheid van een werknemer onder andere afhankelijk is van de mate van vertrouwen in de leidinggevende. Met deze conclusie wordt een bijdrage geleverd aan de bestaande theorie betreffende veranderbereidheid.

Daarnaast is door de meting van de neiging tot vertrouwen meer inzicht gekregen in de invloed van deze variabele op veranderbereidheid en de samenhang met de variabele vertrouwen. Ondanks de nadruk van het onderzoek naar de invloed van vertrouwen, biedt deze conclusie ook een bijdrage aan de theorie betreffende veranderbereidheid. Nader onderzoek naar de achterliggende

verklarende factoren achter de variabele neiging tot vertrouwen zou meer verklaring kunnen bieden voor de invloed van deze variabele op veranderbereidheid.

5.1.2

Conclusies veranderbereidheid



Figuur 9. Conceptueel model: veranderbereidheid

Zoals in het theoretisch kader onderbouwd is, is besloten om voor deze scriptie veranderbereidheid te meten volgens een combinatie van het model van Metselaar en Cozijnsen (1997) en de aanpassingen van Beek (2011) op dit model. Het deel van het conceptueel model dat betrekking heeft op veranderbereidheid (figuur 9) bestaat uit twee delen. Het eerste deel meet de invloed van de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op de variabele gedragsintentie. Omdat besloten is aan te sluiten bij de kritiek van Beek (2011) op het model van Metselaar en Cozijnsen (1997), is gekozen om de terminologie van Ajzen (1991) te volgen. Gedragsintentie is in het conceptueel model voor deze scriptie niet hetzelfde als de term veranderbereidheid die Metselaar en Cozijnsen (1997) hanteren. Voor deze scriptie is de gedragsintentie losgekoppeld van het daadwerkelijke verandergedrag. De definitie van de gedragsintentie veranderbereidheid luidt dan ook: *een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling*. Op deze manier is in het tweede deel van het conceptueel model de invloed van de gedragsintentie op het verandergedrag onderzocht, evenals de directe relatie van de variabele gedragscontrole op de variabele verandergedrag.

In hoofdstuk vier was eerder te lezen dat de drie variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole een significante positieve invloed hebben op de gedragsintentie, of veranderbereidheid, van de respondenten. Deze positieve invloed werd op basis van het theoretisch

kader ook verwacht. Het is om deze reden ook niet verwonderlijk dat de variantie van deze drie onafhankelijke variabelen, inclusief controlevariabelen en constante, meer dan de helft van de variantie in de antwoorden van de afhankelijke variabele verklaart. Uit de resultaten blijkt dat de variabele attitude de meest sterke invloed heeft op de variabele gedragsintentie. Geconcludeerd kan worden dat de perceptie van de gevolgen van de verandering en de emoties die de respondent ervaart ten opzichte van de verandering de veranderbereidheid het sterkst beïnvloeden.

Daarnaast bestaat ook een positieve invloed van de subjectieve norm van de respondent op diens veranderbereidheid. De subjectieve norm van de respondent is, zoals beschreven in het theoretisch kader, opgebouwd uit twee onderdelen. Ten eerste de houding van de omgeving van respondent ten opzichte van de organisatieverandering. Ten tweede de waarde die de respondent hecht aan de houding van de omgeving. Het feit dat een positieve significante invloed is waargenomen in de resultaten kan worden toegeschreven aan deze twee onderdelen van de variabele subjectieve norm. Het is echter niet mogelijk te concluderen in welke mate beide onderdelen invloed uitoefenen op de gedragsintentie.

De derde variabele die in het model is meegenomen is gedragscontrole. Ook voor deze variabele geldt dat een positieve invloed op de variabele gedragsintentie is gemeten. De variabele gedragscontrole omvat de capaciteit die een medewerker heeft om te veranderen. Dit is verder uiteen te zetten als de eigen ervaring, ervaring van naaste omgeving en informatie over de verandering die bij kunnen dragen aan de gedragsintentie. Omdat de variabele gedragscontrole uit meerdere componenten bestaat die als één variabele worden gemeten, is het niet mogelijk om het gewicht van de verschillende componenten met elkaar te vergelijken. Geconcludeerd kan worden dat de variabele in zijn geheel een positieve invloed heeft op de variabele gedragsintentie. Verdere conclusies over de componenten binnen de variabele gedragscontrole kunnen niet worden getrokken.

Naast de invloed van de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole op de variabele gedragsintentie, is ook de invloed van gedragsintentie en gedragscontrole op verandergedrag vastgesteld. Voor beide variabelen kan geconcludeerd worden dat een positieve invloed bestaat op de variabele verandergedrag. Voor zowel de variabele gedragsintentie als de variabele gedragscontrole werd ook een positieve invloed verwacht. De positieve invloed van de variabele gedragsintentie op verandergedrag kan vanuit de bestaande theorie verklaard worden op basis van het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991). Dit model voorspeld, zoals beschreven in het theoretisch kader, een grotere kans op bepaald gedrag naarmate een grotere gedragsintentie bij de actor aanwezig is. Deze uitkomsten komen overeen met het eerder uitgevoerde onderzoek van Beek (2011). Naast de invloed van de variabele gedragsintentie op de variabele verandergedrag, is ook een positieve invloed van de variabele gedragscontrole op de variabele verandergedrag vastgesteld. Een theoretische verklaring voor deze positieve invloed kan ontleend worden aan Beek (2011). Beek (2011) heeft in haar onderzoek voorspeld en vastgesteld dat een actor over voldoende capaciteit moet beschikken om bepaald gedrag te vertonen, voordat de actor het gedrag ook daadwerkelijk gaat vertonen. De gevonden resultaten in dit onderzoek zijn volgens deze theoretische beredenering te verklaren.

5.2 **Discussie**

De discussie van deze scriptie bestaat uit een tweetal onderdelen. In de eerste plaats wordt een overzicht gepresenteerd van de sterke en zwakke punten van het uitgevoerde onderzoek. Reflectie op de onderzoeksperiode is een leermoment voor de onderzoeker met als doel het vinden van verbeterpunten voor de toekomst. Daarnaast biedt inzicht in de sterke en zwakke punten van het onderzoek een kader waarbinnen de eerder gepresenteerde conclusies kunnen worden geïnterpreteerd. Op basis van de reflectie worden in het tweede deel van de discussie aanbevelingen gedaan voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek.

5.2.1 **Reflectie**

Een belangrijke eis aan wetenschappelijk onderzoek is een kritische blik. Een kritische blik is nodig bij de interpretatie van eerder onderzoek, maar minstens zo belangrijk is het kritisch reflecteren op het eigen uitgevoerde onderzoek. Deze paragraaf heeft deze kritische reflectie tot doel.

Een sterk punt van het onderzoek is de bijdrage die het levert aan de theorie betreffende veranderbereidheid. Na bestudering van de theorie kon geconcludeerd worden dat geen specifiek onderzoek is gedaan naar de invloed van vertrouwen in de leidinggevende op veranderbereidheid van werknemers. Na bestudering van eerder onderzoek naar de werking van vertrouwen, werd een positieve invloed verwacht. Het gebrek aan specifieke verklaringen bood de mogelijkheid om zelf naar theoretische verklaringen voor de verwachte invloed te zoeken. Op deze manier is getracht op een innovatieve manier naar de relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid te kijken.

Het zelf aandragen van theoretische verklaringen voor de invloed van vertrouwen van de werknemer op veranderbereidheid biedt naast innovatie ook mogelijkheid tot verbetering. De verklaringen voor de invloed, zoals beschreven in deze scriptie, zijn slechts een greep uit meerdere mogelijkheden. Het gebruikte model van Davis Mayer en Schoorman (1995) sluit theoretisch gezien goed aan bij het model van veranderbereidheid van Metselaar en Cozijnsen (1995). Op basis van, onder meer, deze fit is gekozen om dit model van vertrouwen te gebruiken. Maar meerdere wegen leiden naar Rome, en deze tegeltjeswijsheid geldt zeker ook voor dit onderzoek. Een uitgebreider literatuuronderzoek kan ongetwijfeld tot meerdere verklarende theorieën en inzichten leiden. Echter gezien de planning van de afstudeerperiode was een uitgebreider theoretisch onderzoek niet mogelijk.

Een ander verbeterpunt van dit onderzoek kent een raakvlak met het hierboven genoemde verbeterpunt. De theoretische verklaringen voor de positieve invloed van vertrouwen op veranderbereidheid, zoals omschreven in de eerder gepresenteerde conclusies, zijn afgeleid uit de bestaande literatuur. Voor deze verklaringen wordt in dit onderzoek geen empirisch bewijs aangedragen. De verklaringen zijn zonder empirisch bewijs slechts suggesties op basis van de bestaande literatuur betreffende de onderzoeksthema's.

Een sterk punt van het uitgevoerde onderzoek heeft betrekking op de selectie van de steekproef. De vragenlijst is uitgezet bij een vijftal organisaties, in plaats van bijvoorbeeld één organisatie. Een voordeel van respondenten uit meerdere organisaties, is dat dit mogelijkheid biedt om vertrouwen en veranderbereidheid te meten in verschillende omgevingen waar werknemers met verschillende veranderprocessen te maken hebben. Ondanks dat het moeilijk is op basis van dit onderzoek uitspraken te doen over de hele populatie van werknemers in Nederland, biedt de steekproef wel inzicht in een vijftal verschillende organisaties. Het onderzoek biedt daarmee een meer uitgebreide

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek richt zich op een uitgebreidere meting van vertrouwen. Zoals in de discussie omschreven, is slechts het vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende gemeten. Een uitgebreidere meting van vertrouwen, bijvoorbeeld vertrouwen van de werknemer in de organisatie, zou tot meer inzicht kunnen leiden in de invloed van verschillende vormen van vertrouwen op veranderbereidheid. Voor vervolgonderzoek wordt dan ook aanbevolen om vertrouwen op meerdere facetten te meten.

Verder wordt aanbevolen om vervolgonderzoek, naast een kwantitatieve poot, ook een kwalitatieve poot te geven. Kwalitatief onderzoek heeft het vermogen een extra inductieve dimensie te geven aan het deductieve kwantitatieve onderzoek. Zeker gezien de beperkte verklarende waarde van de onderzochte modellen, zou kwalitatief onderzoek meer inzicht kunnen bieden in andere concepten die van invloed zijn op veranderbereidheid.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de neiging tot vertrouwen in bepaalde gevallen een grotere invloed heeft dan vertrouwen. Daarnaast is gebleken dat vertrouwen en neiging tot vertrouwen slechts beperkt samenhangen. Vervolgonderzoek zou in kaart kunnen brengen hoe de variabele neiging tot vertrouwen precies opgebouwd is en hoe deze variabele bijvoorbeeld veranderbereidheid beïnvloedt.

Literatuur

- Adler, P. S., (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism *Organization Science*, 12, 215-234.
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decisions processes* 50, (pp. 179-211).
- Axelrod, R. (1980). Effective Choice in the Prisoners Dilemma. *Journal of Conflict Resolution*, 24, 1-34.
- Babbie, E. (2007) *The practice of social research*, Thomson Higher Education, Belmont, USA.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen: De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Master Thesis). Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001b) *Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms*. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 7, 534-548
- Covey, S. M. R. (2006). *The speed of trust*. V.S.: Simon & Schuster
- Cozijnsen, A.J. (1996) *Veranderingsmanagement*. Stichting TELEAC/ NOT, Hilversum.
- Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87. Retrieved from: <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/metaanalysis.pdf>
- Forelli, J. S. & Margolis, H. (1993). *Managing and understanding large systems change; Guidelines for executives and change agents*. *Organization Development Journal*, 11, 1-13
- Fu, Q. (2004). *Trust, Social Capital and Organizational Effectiveness*. (Master Thesis): Virginia State University.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY, Free Press.
- Fukuyama, F. (2001). *Social Capital, Civil Society and Development*. *Third World Quarterly*, 22, 7-20
- Fukuyama, F. (2002). *Social Capital and Development: The Coming Agenda*. *SAIS Review*, 12, 23-34
- Heijmen-Orvan, S. (2012). *Hoe betrokkenheid van medewerkers de veranderbereidheid beïnvloedt*. (Masterscriptie). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Ghoshal, S. & Nahapiet, J. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *The Academy of Management Review*, 23, 242-267.

- Goldstein, J. (1988). *A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change*. Organizational Dynamics, 16-26
- Hoedt ten, F., & Mijn van der, F. (2010). *De snelheid van vertrouwen*. Tijdschrift Voor Coaching, 1. Retrieved from: http://www.aurorus.nl/over_aurorus/publicaties/pdf/de_snelheid_van_vertrouwen.pdf
- Jong, de, M. (1997). *Grootmeesters van de sociologie*. Boom Lemma uitgevers, Den Haag
- Korzilius, H. (2008). *De kern van survey-onderzoek*. Koninklijke Van Gorcum, Assen
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. W. Lewin (ed.). Harper & Row, NY
- Lines, R. (2005) *The structure and function of attitudes toward organizational change*. Human Resource Development Review, 4:8, 8-32
- Lippitt, R. J. , Watson & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change; a comparative study of principles and techniques*. Harcourt, Brace & World, Inc, NY
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. 2005. *Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* Academy of Management Journal, 48: 874–888.
- Merron, K. (1993). *Let's bury the term 'resistance'*. Organizational Development Journal, 11, 77-86
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J., & Delft van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mosch, R., Prast, H., & Raaij van, W. F. (2005). *Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie*. De Nederlandse Bank / Universiteit van Tilburg
- Neumann, W. L. (2007). *Basics of Social Research*. NY: Pearson.
- NRC Handelsblad (2013). 'ZZP'er de dupe van reorganisatie Kamer Van Koophandel'. *NRC Handelsblad*. Retrieved from: <http://www.nrc.nl/carriere/2013/02/08/zzper-de-dupe-van-reorganisatie-kamer-van-koophandel/>
- NRC Handelsblad (2013). 'Akkoord over reorganisatie politie'. *NRC Handelsblad*. Retrieved from: <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/01/18/akkoord-over-reorganisatie-politie/>
- NRC Handelsblad (2013). 'FNV moet de komende jaren honderden banen schrappen'. *NRC Handelsblad*. Retrieved from: <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/02/09/fnv-moet-komende-jaren-honderden-banen-schrappen/>
- O'Connor, C. H. (1993). *Resistance: The repercussions of change*. Leadership and Organization Development Journal, 14, 6, 30-36
- Piderit, S. K. (2000). *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review, 25, 783-794
- Schniedewind, V.F. (2010). *Persoonsgebonden kenmerken van veranderbereidheid*. (Masterscriptie). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

- Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. 2006. *Leadership, trust and client service in veterinary hospitals*. Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Simon, H. (1991). *Bounded Rationality and Organizational Learning*. *Organization Science* (1): 125-134
- Voortman, P.M. (2010). *Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties*. (Doctoral dissertation). Retrieved from: <http://repub.eur.nl/res/pub/32464/Vertrouwenwerkt.pdf>
- Wegen van, B. (2011). *Leiderschap en veranderbereidheid als noodzaak voor de organisatieverandering* (MBA afstudeerscriptie). NCOI, Den Haag.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Wiley & Sons, NY
- Zijderveld, A.C. (1998). The vertical division of the European welfare state. *Society*, 35, 4, 62-71

Bijlage 1: Factor- en betrouwbaarheidsanalyses

Vertrouwen	Component 1
Mijn direct leidinggevende houdt bij het nemen van beslissingen rekening met mijn belangen	.748
Ik ben bereid mijn direct leidinggevende volledige controle te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie	.605
Als mijn direct leidinggevende me zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken, ook wanneer het probleem gedeeltelijk mijn schuld is	.657
Omdat mijn direct leidinggevende begrijpt dat ook creatieve oplossingen soms niet werken	.749
Het is voor mij belangrijk dat ik mijn direct leidinggevende in de gaten kan houden	-.234
Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn direct leidinggevende zou een fout zijn	-.483
Als ik mocht kiezen, zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die belangrijk zijn voor mij	-.687
Eigenwaarde	2.677
R2	38.239%
Betrouwbaarheid	.728
Items	6

Neiging tot vertrouwen	Component 1
De meeste deskundigen zijn open over de grenzen van hun deskundigheid	.594
Het is verstandig voorzichtig te zijn met vreemden	-.219
De meeste volwassenen zijn competent genoeg om hun werk uit te voeren	.709
Vandaag de dag moet je alert zijn dat niemand gebruik van je maakt	.654
Bij de meeste mensen kun je er op rekenen dat ze ook daadwerkelijk doen wat ze beloven	.821
Eigenwaarde	2.006
R2	40.121%
Betrouwbaarheid	.641
Items	4

Attitude Cognitief	Component 1
De organisatieverandering is een goede keuze	.823
Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken	.843
Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen	.803
De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	.838
De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk	.827
Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen	.812
Eigenwaarde	4,079
R2	67,976%
Betrouwbaarheid	.905
Items	6

Attitude Affectief	Component 1
Het veranderingsproces leeft voor mij	.784
Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging	.876
Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk	.882
Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs	.825
Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	.804
Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering	.766
Eigenwaarde	4,074
R2	67,907%
Betrouwbaarheid	.905
Items	6

Subjectieve norm	Component 1
De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren	.726
Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT	.439
Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	.789
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	.413
Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	.736
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	.398
Eigenwaarde	2,213
R2	36,888%
Betrouwbaarheid	.646
Items	6
Gedragcontrole	Component 1
Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	.636
Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	.703
Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	.603
Ik kan het veranderingsproces bijhouden	.754
Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt	.697
Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk	.690
Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering	.660
Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd	.587
Eigenwaarde	3,573
R2	44,663%
Betrouwbaarheid	.816
Items	8

Veranderintentie	Component 1
Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	.839
Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond	.868
Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	.839
Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	.781
Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	.632
Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	.801
Eigenwaarde	3,813
R2	63,546%
Betrouwbaarheid	.880
Items	6

Verandergedrag	Component 1
Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta	.831
Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren	.830
Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering	.794
Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht	-.512
Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd	-.416
Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering	.817
Eigenwaarde	3,113
R2	51,887%
Betrouwbaarheid	.794
Items	6

Bijlage 2

Beschrijvende analyse

Variabele	N (Valid)	Missing	Mean	Standaard deviatie	Minimum	Maximum
Vertrouwen	587	6	6,4130	1,72576	00,00	10,00
Neiging tot vertrouwen	585	8	5,8989	1,66885	00,63	10,00
Attitude cognitief	587	6	5,7144	2,17839	00,00	10,00
Attitude affectief	584	9	6,1465	2,20220	00,00	10,00
Attitude totaal	584	9	5,9323	2,06385	00,00	10,00
Subjectieve norm	578	15	4,6586	1,52325	00,00	10,00
Gedragscontrole	585	8	5,4516	1,82411	00,00	10,00
Gedragsintentie	589	6	7,2879	1,80172	00,00	10,00
Verandergedrag	585	8	6,8685	1,78932	1,11	10,00

Bijlage 3

Samenhang vt en nvt

Correlatie	Vertrouwen	Neiging tot vertrouwen
Vertrouwen	1	.179*
Neiging tot vertrouwen	.179*	1
N	583	

Tabel 12 Correlatie vertrouwen en neiging tot vertrouwen

*. Significant (<.001)

Bijlage 4

Vragenlijst

Vragenlijst Veranderingsbereidheid (refererend aan lopend veranderingsproces)

Veranderingsgedrag

- vg1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta
- vg2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren
- vg3. Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering
- vg4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht
- vg5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd
- vg6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering

Veranderingsbereidheid

(toelichting er bij, dat gevraagd wordt naar de intentie van de respondent op het moment dat de verandering werd voorbereid)

- vb1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces
- vb2. Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond
- vb3. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces
- vb4. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren
- vb5. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen
- vb6. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering

Attitude/cognitief

- ac1. De organisatieverandering is een goede keuze
- ac2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken
- ac3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen
- ac4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie
- ac5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk
- ac6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen

Attitude/affectief

- aa1. Het veranderingsproces leeft voor mij
- aa2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging

- aa3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk
- aa4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs
- aa5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken
- aa6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering

Subjectieve norm

- sn1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT
- sn3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende
- sn5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- sn6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's

Gedragcontrole

- gc1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen
- gc2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- gc3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- gc4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden
- gc5. ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
- gc6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk
- gc7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering
- gc8. Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd

Neiging tot vertrouwen

- nv1 De meeste deskundigen zijn open over de grenzen van hun deskundigheid
- nv2 Het is verstandig voorzichtig te zijn met vreemden
- nv3 De meeste volwassenen zijn competent genoeg om hun werk uit te voeren
- nv4 Vandaag de dag moet je alert zijn dat niemand gebruik van je maakt
- nv5 Bij de meeste mensen kun je er op rekenen dat ze ook daadwerkelijk doen wat ze beloven

Vertrouwen

- vt1 Mijn direct leidinggevende houdt bij het nemen van beslissingen rekening met mijn belangen
- vt2 Ik ben bereid mijn direct leidinggevende volledige controle te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie
- vt3 Als mijn direct leidinggevende me zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken, ook wanneer het probleem gedeeltelijk mijn schuld is
- vt4 Omdat mijn direct leidinggevende begrijpt dat ook creatieve oplossingen soms niet werken, voel ik mij vrij in mijn werk
- vt5 Het is voor mij belangrijk dat ik mijn direct leidinggevende in de gaten kan houden
- vt6 Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn direct leidinggevende zou een fout zijn
- vt7 Als ik mocht kiezen, zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die belangrijk zijn voor mij

Persoonlijke vragen

- leeftijd Wat is uw leeftijd
- sexe Bent u man of vrouw/wat is uw geslacht
- lengtedienst In welk jaar bent u in dienst van deze organisatie gekomen?
- lengtefunctie Sinds welk jaar oefent u uw huidige functie uit?
- opleiding Wat is het hoogste opleidingsniveau dat u hebt voltooid?
- fullpart Wat is de omvang van uw dienstverband?
- parturen Indien u parttime werkt, hoeveel uur per week
- aarddienst Welke aanstelling heeft u?
- aardanders Anders dienstverband, namelijk

Bijlage 5

Vragenlijstconstructie veranderbereidheid Verandergedrag

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals geciteerd in Beek, 2011)	Beek (2011)
Verandergedrag	
In de Dinamo-vragenlijst zijn er geen vragen opgenomen over het verandergedrag.	Verandergedrag (vgd1-vgd9) 1. Ik heb er energie in gestoken om de verandering mede succesvol te implementeren. 2. Ik heb mijn collega's laten weten dat ik achter de verandering sta 3. Ik voel mij betrokken bij de verandering 4. Ik praat niet graag over de verandering 5. Ik heb de verandering afgewacht om te zien wat het mij bracht 6. Ik praat negatief over de verandering in privé situaties 7. Ik heb mij ten tijde van het veranderproces regelmatig ziekgemeld 8. Ik ben mijn werkzaamheden niet anders gaan uitvoeren ook al werd dit wel van mij gevraagd 9. Ik heb zelf de verantwoording genomen mij te verdiepen in de verandering

Voorstel:

Selectie van 6 vragen met hoogste factorlading

1. Ik heb anderen laten weten dat ik achter de verandering sta (vgd2)
2. Ik heb er energie in gestoken om de verandering mede succesvol te implementeren (vgd1)
3. Ik heb zelf de verantwoording genomen mij te verdiepen in de verandering (vdg9)
4. Ik heb de verandering afgewacht om te zien wat het mij bracht (vgd5)
5. Ik ben mijn werkzaamheden niet anders gaan uitvoeren ook al werd dit wel van mij gevraagd (vdg8)
6. **Ik heb van harte meegewerkt aan de organisatieverandering**

Veranderingsbereidheid (Beek, 2011)

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals geciteerd in Beek, 2011)	Beek (2011)
Veranderingsbereidheid	Gedragsintentie
Veranderingsbereidheid (vbh1-vbh4) VBH. Ik ben bereid om..... 1.mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderproces 2.mij in te zetten in het kader van het veranderproces 3.weerstand tegen het veranderproces te overwinnen 4.tijd vrij te maken voor het veranderproces	Gedragsintentie (gin1-gin6) 1. Ik ben van plan mij verder in te zetten voor de verandering 2. Het is mijn bedoeling tijd vrij te maken om mij verder te verdiepen in de verandering 3. Ik ben niet van plan mijn werkgedrag indien nodig aan te passen 4. Ik ben voornemens mijn taken op de "nieuwe" manier uit te gaan voeren 5. Ik wil proberen om de nieuwe taken uit te voeren 6. Ik ben van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering sta

Voorstel:

Selectie uit items van beide variabelen, 6 vragen, selectie op factorlading en samenhang met verandergedrag.

item	factorlading	correlatie verandergedrag
vbh2	0,906	0,678 (1)
gin1	0,892	0,637 (4)
gin6	0,846	0,656 (3)
vbh1	0,829	0,665 (2)
gin4	0,813	0,561 (7)
gin5	0,794	0,600 (5)
vbh3	0,779	0,555 (8)
vbh4	0,772	0,597 (6)
gin2	0,729	0,487 (9)
gin3	-0,499	-0,439 (10)

Attitude/Willen

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals geciteerd in Beek, 2011)	Beek (2011)
Willen veranderen	Attitude
<p><i>Willen/gevolgen (wg1-wg4)</i></p> <p>WG. Door de organisatieverandering.....</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.is de kwaliteit van het werk toegenomen 2.neemt de werkdruk af 3.draag ik meer verantwoordelijkheid voor mijn werk 4.worden er nieuwe loopbaankansen gecreëerd. 	<p>Attitude/cognitief (ac1-ac4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De verandering is een goede keuze geweest. 2. Ik ben ervan overtuigd dat de verandering werkt 3. Door de verandering kan ik mijn functie beter uitvoeren 4. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatie
<p><i>Willen/emoties (we1-we4)</i></p> <p>WE. Ik ervaar de verandering als.....</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.een uitdaging 2.vertrouwd 3.verfrissend 4.iets positiefs 	
<p><i>Willen/meerwaarde (wm1-wm3)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De meerwaarde van de organisatieverandering is voor mij duidelijk. 2. De organisatieverandering leidt tot een vergroting van de effectiviteit van de organisatieverandering. 3. Als gevolg van de organisatieverandering doen wij het beter dan andere gemeenten 	<p>Attitude/affectief (aa1-aa8)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken 2. Ik voel mij prettiger bij het uitvoeren van mijn oude werkzaamheden 3. De verandering maakt(e) mij onzeker 4. Ik word enthousiast als ik over het veranderingsproces nadenk
<p><i>Willen/betrokkenheid (wb1-wb4)</i></p> <p>WB. Het veranderproces.....</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.leeft voor mij 	

2.neemt een belangrijke plaats voor mij in	verandertraject
3.daar voel ik mij bij betrokken	
4.staat dicht bij mijn werk	
	7. Ik ben bang dat door de organisatieverandering mijn functie straks minder leuk wordt
	8. Ik ben erg aan mijn oude/huidige functie gehecht; ik zou willen dat deze niet veranderde

Voorstel:

- Attitude meten in twee componenten: attitude/cognitief en attitude/affectief.
- Attitude/cognitief: Beek items (ac1-ac3, ac4 naar affectief), willen/gevolgen (wg1-wg4), willen/meerwaarde (wm1-wm3).
- Attitude/affectief: Beek items (aa1-aa8, ac4), willen/emoties (we1-we4), willen/betrokkenheid (wb1-wb4).
- Per variabel selectie uit genoemde items , 6 vragen, selectie op factorlading en samenhang met veranderingsbereidheid.

Attitude/cognitief

Item	factorlading	correlatie veranderingsbereidheid
ac1	0,860	0,715 (1)
ac2	0,836	0,648 (2)
ac3	0,775	0,575 (4)
wm2	0,734	0,520 (5)
wm1	0,718	0,624 (3)
wg1	0,729	0,478 (6)
wg4	0,588	0,345 (7)
wm3	0,572	0,306 (9)
wg3	0,541	0,336 (8)
wg2	0,521	0,194 (10)

Attitude/affectief

Item	factorlading	correlatie veranderingsbereidheid
wb1	0,830	0,601 (6)
we1	0,810	0,644 (5)
wb3	0,803	0,578 (8)
aa4	0,791	0,660 (4)
we3	0,788	0,583 (7)
we4	0,787	0,690 (2)
wb2	0,781	0,547 (10)
aa1	0,743	0,675 (3)
wb4	0,723	0,574 (9)
ac4	0,646	0,692 (1)
we2	0,484	0,367 (12)
aa5	-0,483	-0,401 (11)
aa2	-0,480	-0,365 (13)
aa8	-0,479	-0,359 (14)
aa7	-0,472	-0,333 (15)
aa3	-0,287	-0,158 (17)
aa6	-0,235	-0,172 (16)

Moeten/subjectieve norm

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals geciteerd in Beek, 2011)	Beek (2011)
Moeten veranderen	Subjectieve norm
<p>Moeten (mo1 - mo3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het managementteam AmSZ staat onvoorwaardelijk achter de organisatieverandering 2. Mijn collega's staan achter de organisatieverandering 3. Ik sta zelf achter de organisatieverandering 	<p>Subjectieve norm (sn1 - sn7)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het managementteam AmSZ uit zich zichtbaar positief ten opzichte van de verandering 2. Ik hecht veel waarde aan de lijnen die het managementteam AmSZ uitzet 3. Het merendeel van mijn collega's is meegegaan in de verandering 4. Mijn collega's vinden dat ik ook mee moet gaan in de verandering 5. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's 6. Mijn direct leidinggevende staat positief ten opzichte van de verandering 7. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende

Beek (2011) over de betekenis van 'Subjectieve norm' in het model van Ajzen: *De subjectieve norm verwijst naar de sociale druk die iemand voelt om wel of niet het gedrag te vertonen (Ajzen, 1991: 188). Het gaat met name om de druk van mensen uit de directe omgeving, waarbij waarde aan de mening wordt gehecht. De verwachting over hoe de omgeving reageert, de normative beliefs, resulteren in de subjectieve norm.*

Metselaar en Cozijnsen (1997) drukken dit uit in drie stellingen, geformuleerd in 'het MT staat onvoorwaardelijk achter de verandering'. Dat geeft onvoldoende de druk weer, en de waarde die wordt gehecht aan de betreffende mening wordt niet gemeten. Beek (2011) heeft zeven items bedacht, maar niet alle items drukken de sociale druk voldoende uit.

Voorstel:

Nieuwe stellingen, drie met druk vanuit Management/Directie, leidinggevende en collega's en drie stellingen met waarde die wordt gehecht aan mening van betreffende groep.

Kunnen/gedragscontrole

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals geciteerd in Beek, 2011)	Beek (2011)
Kunnen veranderen	Gedragscontrole
<p>Kunnen/ervaringen (ke1 - ke3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderprocessen 2. Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de verandering 3. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen 	<p>Gedragscontrole (gc1 - gc8)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik kan de werkzaamheden uitvoeren die van mij na de verandering gevraagd worden 2. Ik heb voldoende informatie gehad over de verandering die heeft plaatsgevonden 3. Ik heb voldoende tijd gehad om mij op de verandering voor te bereiden 4. Het is voor mij moeilijk om te veranderen
<p>Kunnen/tijd en mankracht (kt1 - kt4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik had tijd over om aan de invoering van de organisatieverandering te besteden 2. Ik heb voldoende ruimte in mijn agenda om tijd aan de organisatieverandering te besteden 3. De invoering van de organisatieverandering valt samen met een rustige periode binnen mijn werkzaamheden 4. Tijdens de invoering van de verandering was er sprake van volledige bezetting van de afdeling 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ik vind de nieuwe taken die ik moet uitvoeren moeilijk 6. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaring gehad met organisatieveranderingen 7. Mensen in mijn privé sfeer hebben in het verleden slechte ervaringen gehad met organisatieveranderingen 8. Ik heb soortgelijke veranderingen meegemaakt en tot nu toe is het mij gelukt zelf mee te veranderen
<p>Kunnen/aansturing (ka1 - ka4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aan het veranderproces ligt een heldere fasering ten grondslag 2. Het veranderproces wordt doelgericht aangestuurd 3. Het tijdschema waarbinnen de verandering is gepland is realistisch 4. Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe 	

2 items op informatie/duidelijkheid van traject/ verwachtingen (ka1, ka4, kc1, gc2).

Gedragcontrole

Item	factorlading	correlatie veranderingsbereidheid
kc1	0,778	0,567
kti1	0,767	0,608
gc2	0,747	0,540
kti3	0,740	0,634
gc1	0,701	0,522
gc3	0,644	0,359
ke2	0,642	0,525
ka1	0,641	0,438
ka4	0,596	0,361
ke3	0,516	0,349
ke1	0,441	0,324
gc6	0,369	0,207
gc8	0,364	0,310
gc5	- 0,310	- 0,297
gc4	- 0,246	- 0,246
gc7	- 0,064	0,054