

De invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers



Auteur: Esther Baas (337326)
Begeleider: Drs. L.F.J. Jetten
Tweede beoordelaar: Prof. dr. J.F.A. Braster
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding: Sociologie, master Arbeid, Organisatie en Management

De invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers

Esther Baas
Rotterdam, oktober 2013

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie die ik heb geschreven in het kader van de Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Een mooie bekroning op ruim vier jaar in deeltijd studeren. Wanneer ik terugkijk op de afgelopen jaren, dan is er veel veranderd in mijn leven. Zowel in mijn privé leven, als in mijn werkende bestaan, zijn er veel veranderingen geweest. Mijn studie is echter altijd een constante factor gebleven. De ene periode wat intensiever dan de andere, maar er is nooit een moment geweest dat ik me ook maar bedacht om met betrekking tot de studie de handdoek in de ring te gooien.

Na wat mislukte scriptie ideeën en enige scriptieopzetten later, kwam ik in maart 2013 terecht bij de scriptieprojectgroep 'Veranderingsbereidheid'. Onder de bevoegen leiding van scriptiebegeleider Bert Jetten, werd ik geprikkeld mijn studie af te ronden en kreeg mijn scriptie idee daadwerkelijk vorm. Hierbij wil ik Bert dan ook hartelijk danken voor zijn begeleiding. Bert fungeerde voor mij als een echte 'stok achter de deur' en dankzij onze wekelijkse bijeenkomsten heb ik deze scriptie tot een goed einde weten te brengen. Door zijn feedback en support bleef ik gefocust op mijn scriptie en heb ik zelfs de SPSS analyses doorstaan! Naast Bert wil ik ook de leden van de scriptieprojectgroep bedanken. In het bijzonder Edwin en Jeroen die mij ook wekelijks voorzagen van feedback op mijn ingeleverde stukken.

Een andere studiegenoot/vriendin die ik hierbij graag even in het bijzonder wil bedanken is Sabine. Halverwege de studie kwamen wij elkaar tegen en naast een gezamenlijke opdracht die wij hebben uitgevoerd is er een fijne vriendschap ontstaan. Door haar ben ik zeker geïnspireerd om hard aan de slag te gaan met de afrondende fase van mijn scriptie. Veel dank daarvoor!

Een speciaal dankwoord is er ook voor mijn leidinggevende Wim. Naast het feit dat hij namens de werkgever persoonlijke ontwikkeling stimuleert, wil ik hem ook bedanken voor het feit dat hij een groot voorbeeld is voor mij met betrekking tot het combineren van werken en studeren.

Graag wil ik ook een aantal vriendinnen bedanken voor hun steun en support over de afgelopen vier jaar. Door hun lieve berichtjes en betrokkenheid voelde ik mij gesteund om te blijven studeren. Lieve Chanine, Mijke, Daphne, Lisette en Nicole, bedankt voor jullie luisterend oor, opbeurende peptalks en interesse in mijn studie.

Ten slotte wil ik mijn ouders en broer bedanken voor het feit dat zij trots op mij zijn en onvoorwaardelijk achter mij staan.

Esther Baas
Oktober 2013, Rotterdam

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Doel- en vraagstelling	7
1.2 Deelvragen	7
1.3 Relevantie	7
1.4 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Organisatiecultuur	9
2.1.1 Definitie	9
2.1.2 Eigenschappen van een organisatiecultuur	10
2.1.3 Cultuurmodel	11
2.1.4 Meten van organisatiecultuur	13
2.1.4.1 Organization Culture Assessment Instrument	13
2.1.5 Conclusie	14
2.2 Veranderingsbereidheid	15
2.2.1 Definitie	15
2.2.2 Model van gepland gedrag van Ajzen	15
2.2.3 Conclusie	18
2.3 Verband tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid	19
2.3.1 Conceptueel model	21
2.3.2 Veranderingsbereidheid per cultuurtype	22
2.3.2.1 Familiecultuur	22
2.3.2.2 Adhocratiecultuur	23
2.3.2.3 Marktcultuur	24
2.3.2.4 Hiërarchische cultuur	25
2.3.3 Totale invloed van organisatiecultuur	26
3. Methodologie	28
3.1 Onderzoeksstrategie	28
3.2 Onderzoeksgebied en respondenten	29
3.2.1 Representativiteit	29
3.3 Operationalisatie van de variabelen	30
3.3.1 Organisatiecultuur	30
3.3.2 Veranderingsbereidheid	31
3.4 Kwaliteitscriteria	33
4. Onderzoekresultaten	36
4.1 Beschrijvende analyse	36
4.1.1 Organisatiecultuur	36
4.1.2 Veranderingsbereidheid	37
4.2 Verklarende analyse	38
4.2.1 Analyse conceptueel model	39
4.2.2.1 Verandergedrag	39
4.2.2.2 Veranderingsbereidheid	41
4.2.2.3 Willen veranderen	42
4.2.2.4 Moeten veranderen	44
4.2.2.5 Kunnen veranderen	46
4.2.2.6 Totalscore op cultuur	48
4.3 Samenvatting	51

5. Conclusies en aanbevelingen	53
5.1 Beantwoording centrale onderzoeksvraag	53
5.1.1 Willen veranderen	54
5.1.2 Moeten veranderen	55
5.1.3 Kunnen veranderen	56
5.1.4 Totaalscore op cultuur	57
5.1.5 Conclusie	58
5.2 Onderzoeksreflectie	59
5.2.1 Sterke punten	59
5.2.2 Zwakke punten	60
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	60
Literatuurlijst	62
Bijlagen	64
I Vragenlijst	64
II Beschrijving organisaties	66
III Aankondiging onderzoek	70
IV Reminder onderzoek	71
V Factor- en betrouwbaarheidsanalyses	72

1. Inleiding

De omgeving van een organisatie verandert en dat kan betekenen dat het management van een organisatie zich moet herbezinnen op het functioneren van de organisatie. Deze herbezinning kan bijvoorbeeld plaatsvinden na tegenvallende bedrijfsresultaten (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 39). Dat is vaak het moment waarop het management van een organisatie zich de vraag stelt of de tot dan toe gevolgde werkwijze wel de meest effectieve is geweest.

Binnen organisaties leiden zulke momenten van herbezinning in de meeste gevallen tot een organisatiewijziging. Wanneer een organisatie besluit om de organisatieprocessen op een andere manier in te richten, dan betekent dit vaak ook dat niet alleen de organisatieprocessen veranderen, maar ook de bestaande waarden, normen, opvattingen en gedragspatronen binnen een organisatie (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 39). Anders gezegd: ook de bestaande organisatiecultuur ondergaat een metamorfose.

Het veranderen van de cultuur van een organisatie is geen gemakkelijke kwestie. Vanwege diepgewortelde denkwijzen en gedragingen en een versnippering van cultuurelementen binnen een organisatie blijkt het lastig om een organisatiecultuur te veranderen (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 41). 'Interne veelvormigheid' en 'externe verstrengeling' zijn belangrijke factoren die het lastig maken om de cultuur van een organisatie te manipuleren (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 40). Binnen een organisatie is namelijk geen sprake van een allesoverheersende organisatiecultuur, want vaak zijn er meerdere subculturen aanwezig. Ook is een organisatiecultuur sterk verweven met de nationale cultuur van de werknemers. Bepaalde normen, waarden, opvattingen en gedrag die werknemers vanuit hun jeugd met zich meedragen, zijn moeilijk te veranderen.

Toch is het niet onmogelijk om een bestaande organisatiecultuur te veranderen.

Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) begint succesvol veranderen van een organisatie bij enthousiaste werknemers. Verschillen tussen groepen en groepskenmerken bepalen de reactie van de leden van een groep medewerkers op een verandering (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 14). Een voorbeeld van een groepskenmerk is de culturele achtergrond van een groep werknemers die mede wordt bepaald door de cultuur van een organisatie.

Zoals eerder aangegeven door Hagedoorn en Bloemers spelen 'interne veelvormigheid' en 'externe verstrengeling' een grote rol bij het veranderen van een organisatiecultuur.

Door Metselaar en Cozijnsen wordt gesteld dat ook de cultuur van een organisatie van invloed kan zijn op de bereidheid van werknemers om te veranderen.

Jaliens en Van der Lek (2009) hebben een eerste aanzet gedaan om het verband te onderzoeken tussen organisatiecultuur en de mate waarin werknemers bereid zijn om te veranderen. Zij hebben inzichtelijk gemaakt dat er een samenhang bestaat tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. Zij doen de aanbeveling om het verband tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid verder te onderzoeken. Aan deze aanbeveling wordt gehoor gegeven door middel van een onderzoek binnen verschillende organisaties.

1.1 Doel- en vraagstelling

Zoals in de inleiding is vermeld, hebben Jaliens en Van der Lek (2009) in hun onderzoek aangetoond, dat er een samenhang bestaat tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers binnen één onderzoekseenheid. Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken of er een verband bestaat tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers binnen meerdere onderzoekseenheden. Dit onderzoek zal plaatsvinden aan de hand van een onderzoek binnen vijf verschillende organisaties. De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie luidt als volgt:

Wat is de invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van medewerkers en hoe kan dit worden verklaard?

1.2 Deelvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen binnen dit onderzoek van toepassing:

1. *Wat is een organisatiecultuur? (theoretische vraag)*
2. *Wat is veranderingsbereidheid? (theoretische vraag)*
3. *Wat is het verband tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers? (theoretische vraag)*
4. *Wat is het verband tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers binnen de onderzochte organisaties? (empirische vraag)*

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Jaliens en Van der Lek (2009) hebben inzichtelijk gemaakt dat er een samenhang bestaat tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers (Jaliens & Van der Lek, 2009, p. 85). In de aanbevelingen van hun onderzoek adviseren zij verder onderzoek te verrichten naar het verband tussen deze variabelen. In de literatuur is weinig empirisch onderzoek te vinden over een mogelijk verband tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. In dat kader kan dit onderzoek wetenschappelijk een bijdrage leveren door verder te onderzoeken of er een verband aanwezig is tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers.

Maatschappelijke relevantie

Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) begint succesvol veranderen van een organisatie bij enthousiaste werknemers. Wanneer werknemers niet mee veranderen met een organisatie, heeft een organisatieverandering geen kans van slagen. Volgens Cozijnsen (2004) is een grote oorzaak van het mislukken van organisatieveranderingen, dat werknemers niet of onvoldoende mee veranderen. Volgens de literatuur wordt de culturele achtergrond van een groep werknemers en de wijze waarop zij reageren op een organisatieverandering, mede bepaald door de organisatiecultuur (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 14).

Vanuit dat perspectief is het maatschappelijk relevant om te onderzoeken in hoeverre een organisatiecultuur van invloed kan zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers. Het onderzoek vindt plaats binnen vijf verschillende organisaties. De onderzoeksresultaten van deze organisaties geven de invloed weer van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de centrale vraagstelling van het onderzoek geformuleerd. Zoals aangegeven zal worden onderzocht of er een verband bestaat tussen de variabelen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. In het volgende hoofdstuk zullen deze variabelen verder worden uitgewerkt door middel van een theoretische verkenning naar aanleiding van beide concepten. De theoretische vragen van dit onderzoek kunnen daarmee worden beantwoord. Ter afsluiting zal in hoofdstuk twee een conceptueel model worden gepresenteerd dat het veronderstelde verband presenteert tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers.

Hoofdstuk drie zal in het teken staan van de toegepaste methodologie binnen dit onderzoek. De onderzoeksstrategie zal worden gepresenteerd en de onderzoekseenheden waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, zullen worden beschreven. Na de operationalisatie van de variabelen, volgt een toelichting op de samengestelde vragenlijst. Hiermee wordt het empirische deel van het onderzoek nader verklaard.

De resultaten van het empirisch onderzoek zullen in hoofdstuk vier worden gepresenteerd en geanalyseerd. In hoofdstuk vijf zal vervolgens de theorie met de empirie worden verbonden, om zo te komen tot een beantwoording van de centrale vraagstelling binnen dit onderzoek. Afsluitend zullen conclusies worden geformuleerd en verdere aanbevelingen worden beschreven.

2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader dient als basis voor het onderzoek. Er zal worden ingegaan op de definities van de begrippen die zijn opgenomen in de deelvragen om te komen tot een conceptueel model dat ondersteunend zal zijn in de beantwoording van de probleemstelling.

2.1 Organisatiecultuur

2.1.1 Definitie

Sinds begin jaren tachtig staat het begrip 'organisatiecultuur' in de belangstelling bij zowel wetenschappers als mensen uit het bedrijfsleven (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 18). Volgens Zijdeveld (zoals geciteerd in Hagedoorn & Bloemers, 1997) hebben 4 factoren tot deze belangstelling voor de organisatiecultuur geleid:

1. Het grote succes van Japanse ondernemingen wat vooral werd verklaard uit de managementstijl die werd gehanteerd als onderdeel van de organisatiecultuur.
2. Problemen die optraden bij fusies en overnames vanwege verschillen in werkwijzen en opvattingen van de verschillende culturen binnen deze organisaties.
3. De opkomst van globalisering/internationalisering waardoor een sterke organisatiecultuur belangrijk werd geacht.
4. Het feit dat consumptiegoederen op technisch gebied nauwelijks van elkaar te onderscheiden waren, waardoor een 'corporate identity' van een organisatie steeds belangrijker werd (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 18).

In de literatuur zijn vele definities van het begrip organisatiecultuur te vinden. Moussa (2007) stelt dat Schein (1997) stelt dat vele bestaande definities over organisatiecultuur relateren of reflecteren aan het begrip cultuur, maar niet echt de betekenis ervan geven. Volgens Schein omvatten deze definities over organisatiecultuur vaak de woorden 'normen en waarden', maar geven zij niet aan waarom die waarden en normen bestaan (Moussa, 2007).

Schein stelt dat iedere organisatie per definitie een cultuur heeft en op een bepaalde wijze is gestructureerd om de organisatiedoelen te behalen. Het is van belang dat alle leden van de organisatie 'gemeenschappelijke' uitgangspunten delen om zo de organisatiedoelen te realiseren. Op basis daarvan wordt een organisatiecultuur gevormd.

Schein (2004, p. 17) definieert organisatiecultuur als volgt:

"A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems."

De gemeenschappelijke uitgangspunten die een groep zich aanleert om de 'problemen' van externe aanpassing en interne integratie op te lossen wordt gezien als de bestaande cultuur van een organisatie.

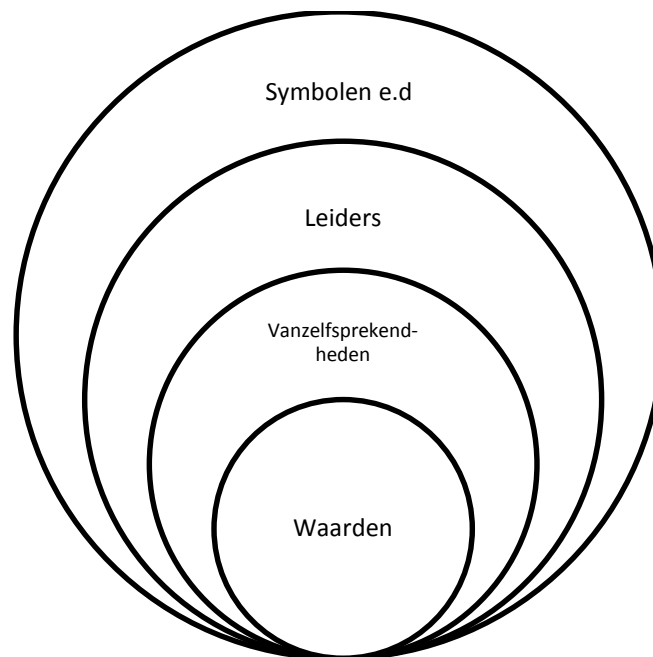
Het gaat om het patroon dat als waardevol wordt aangemerkt en dat aan nieuwe leden van de organisatie wordt aangeleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen. In dit onderzoek wordt de definitie van Schein als uitgangspunt genomen vanwege het feit dat Schein in zijn definitie van een organisatiecultuur ook aangeeft waarom normen en waarden binnen een organisatiecultuur bestaan. Deze aanvulling kan van toegevoegde waarde zijn wanneer in dit onderzoek de veranderingsbereidheid van werknemers wordt onderzocht.

2.1.2 Eigenschappen van een organisatiecultuur

Het verschijnsel organisatiecultuur kan aan de hand van een aantal verschillende eigenschappen worden waargenomen (Swanink, 1990, p. 16). In de eerste plaats zijn er relatief oppervlakkige kenmerken van een organisatiecultuur. Volgens Hofstede (1980) kan hierbij kan worden gedacht aan symbolen, logo's en 'artefacten' op het gebied van technologie, kunst, bouwstijl en mode (zoals geciteerd in Swanink, 1990, p. 16) Voorbeelden zijn onder andere bedrijfskleding en emblemen.

Een tweede eigenschap van een cultureel verschijnsel, betreft de stijl van de leider binnen een organisatie. Wanneer er binnen een organisatie sprake is van intensieve culturele processen, dan is in de meeste gevallen sprake van een charismatisch leider (Swanink, 1990, p. 17).

Het gedrag van de individuen die deel uitmaken van de organisatie kan worden aangemerkt als het derde niveau van culturele verschijnselen. Dit gedrag kan worden opgesplitst in de zogenaamde 'tacit knowledge' (stilzwijgende voorkennis die werknemers bezitten, ook wel gezien als vanzelfsprekendheden) en in waarden die individuen persoonlijk uitdragen en verkondigen (Swanink, 1990, p. 18). Waarden ontstaan in de opvoeding van een individu en zijn daarom niet gemakkelijk te veranderen. Waarden van individuen zijn dan ook de meest fundamentele elementen van de cultuur van een groep.



Figuur 2.1 Observeerbare eigenschappen van cultuur, gelaagd van oppervlakkig naar diepgeworteld (gebaseerd op Hofstede, 2001, p. 11)

Organisatieculturen kunnen onderling van elkaar verschillen. Dit is gemakkelijk waar te nemen op basis van oppervlakkige kenmerken, maar Sanders en Neuijen (1988) hebben aangetoond dat op basis van zes onafhankelijke dimensies ook kan worden aangetoond dat organisaties kunnen verschillen vanuit het perspectief van waarden (zoals geciteerd in Swanink, 1990, p. 19):

'De cultuur van een organisatie kan:

- a. meer procesgericht dan wel meer resultaatgericht zijn (dat wil zeggen meer gericht op risicomijding en rust dan wel op het telkens aanvaarden van nieuwe uitdagingen);*
- b. meer mensgericht dan wel meer werkgericht zijn;*
- c. meer organisatiegebonden dan wel professioneel zijn (dat wil zeggen op de eigen organisatie gericht dan wel meer op de beroepsgroep georiënteerd, zoals bij artsen en architecten);*
- d. een meer open dan wel een gesloten karakter voor buitenstaanders en nieuwelingen hebben;*
- e. een strak dan wel een meer los beheersingsregime kennen (waarin werknemers zich meer dan wel minder bekommeren om kosten, werktijden, productie en dergelijke);*
- f. meer pragmatisch dan wel meer normatief ingesteld zijn (tot uiting komend in een klant- dan wel procedure- en regelgerichtheid).'*

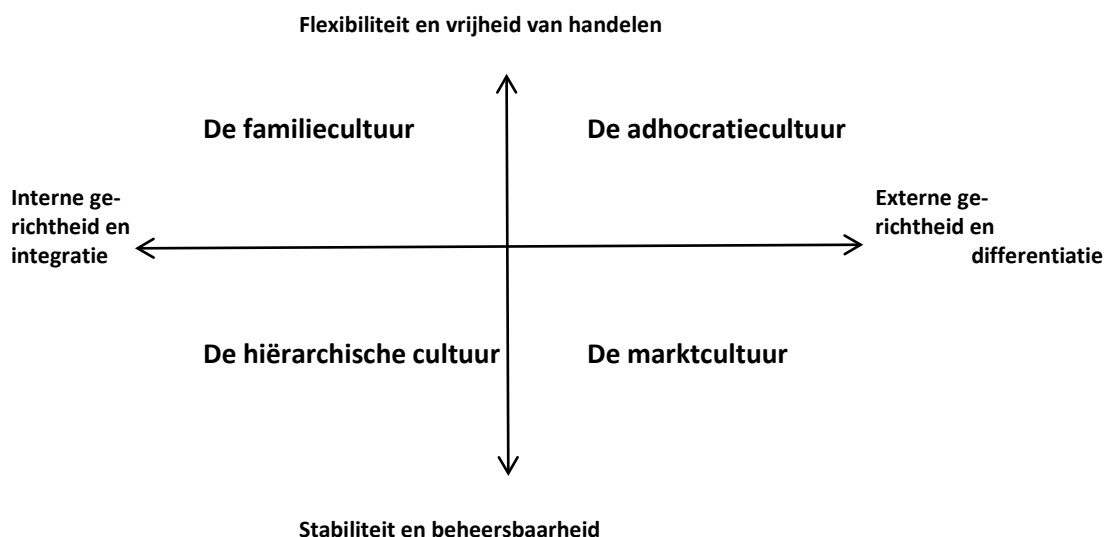
De typering van cultuurdimensies van Sanders en Neuijen (1988) is niet de enige typering van organisatieculturen. In de volgende paragraaf zal de organisatietypering van Cameron en Quinn worden besproken.

2.1.3 Cultuurmodel

Zoals blijkt zijn er verschillende modellen ontwikkeld waarmee het totaalbeeld van de cultuur van een organisatie kan worden vastgesteld. In dit onderzoek zal vooral aandacht worden besteed aan cultuur in relatie tot het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1988). De reden hiervoor ligt in het feit dat Cameron en Quinn met behulp van het waardenmodel een methodologie aanbieden voor het implementeren van veranderprocessen gericht op culturele transformatie van organisaties (Cameron & Quinn, 2011, p. 7). Vanuit die invalshoek kan worden geconcludeerd dat een organisatiecultuur manipuleerbaar is en van invloed kan zijn op veranderprocessen binnen organisaties. Deze benadering kan van toegevoegde waarde zijn met betrekking tot de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

Het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn is een diagnostisch instrument, waarmee getracht wordt een totaalbeeld te schetsen van een organisatiecultuur. Aan de hand van de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties is dit model ontwikkeld (Cameron & Quinn, 2002, p. 56). Na een analyse zijn de indicatoren onderscheiden in een aantal dimensies. Vervolgens zijn de belangrijkste dimensies in vier kwadranten vormgegeven. Deze vier kwadranten hangen samen met belangrijke organisatievormen zoals deze in de organisatiewetenschappen zijn ontwikkeld. In de meeste gevallen concurreren de waarden met elkaar, vandaar dat het model als 'het model van concurrerende waarden' wordt bestempeld. Volgens Van Muijen (zoals geciteerd in Moussa, 2007) kan worden gesteld dat het model aangeeft dat organisaties geconfronteerd worden met concurrerende waarden, zoals stabiliteit en controle versus flexibiliteit.

Cameron en Quinn hebben de dimensies en kwadranten vertaald in cultuurtypen binnen organisaties. In de loop van de tijd zijn de verschillende organisatorische waarden geassocieerd geraakt met verschillende organisatievormen. De vier cultuurtypen vormen het uitgangspunt van het concurrerende waardenmodel. De namen van de kwadranten zijn ontleend aan de wetenschappelijke literatuur waarin wordt verklaard hoe door de jaren heen de verschillende organisatorische waarden geassocieerd zijn geraakt met verschillende organisatievormen (Cameron & Quinn, 2002, p. 58).



Figuur 2.2. Het concurrerende waardenmodel inclusief cultuurtypen (Bron: Cameron & Quinn, 1988, p. 39).

Hieronder volgen de belangrijkste kenmerken per cultuur, gebaseerd op de interpretatie van Cameron en Quinn (zoals geciteerd in Jaliens & Van der Lek, 2009, pag. 18):

Familiecultuur:

De familiecultuur staat symbool voor een vriendelijke werkomgeving waar leiders worden gezien als mentoren. Binnen deze cultuur is sprake van een sterke loyaliteit die samen met traditie en betrokkenheid de organisatie bijeen houdt. Er is sprake van succes binnen deze cultuurinterpretatie wanneer er een juiste balans is binnen de organisatie tussen de behoefte van de klant en de zorg voor het personeel.

Adhocratiecultuur:

Een organisatie met een adhocratische cultuur wordt gekenmerkt door een dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving. Leiders binnen deze cultuur worden gezien als innovators en experimenteren en innoveren. Wanneer de organisatie groeit en er beschikking is over nieuwe producten en diensten, dan wordt de organisatie gezien als succesvol.

Hiërarchische cultuur:

Een belangrijk kenmerk van de hiërarchische cultuur is een georganiseerde en gestructureerde manier van werken waarbij er veel aandacht is voor formele regels en beleidsstukken. Er is een grote behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. Deze factoren worden gezien als belangrijke waarden om de organisatie succesvol te laten zijn. Leiders binnen deze cultuurinterpretatie worden gezien als coördinatoren.

De marktcultuur:

De marktcultuur komt terug in een marktgerichte organisatie die inspeelt op haar externe omgeving. Leaders binnen deze cultuur worden gezien als opjagers die hun werknemers aansturen op een competitieve en resultaatgerichte manier. Het succes binnen de organisatie wordt gemeten aan de hand van de externe positionering van de organisatie.

Cultuur kan worden gezien als de subjectieve norm die een rol speelt bij de veranderingsbereidheid van werknemers (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 34). Met andere woorden: cultuur kan worden gezien als de druk vanuit de omgeving om bepaald gedrag wel of niet te vertonen. Bovenstaande cultuurinterpretaties van Cameron en Quinn kunnen ondersteunend zijn in de beantwoording van de probleemstelling van dit onderzoek. De houding van anderen in de omgeving kan namelijk van grote invloed zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers. De verschillen in cultuurinterpretaties, zoals in deze paragraaf beschreven, kunnen wellicht de invloed van cultuur op veranderingsbereidheid vanuit een bepaald perspectief verklaren.

2.1.4 Meten van organisatiecultuur

Het meten van organisatiecultuur kan op verschillende wijzen plaatsvinden. Vanwege het feit dat in dit onderzoek het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1988) centraal staat, volgt hier een korte toelichting hoe Cameron en Quinn een organisatiecultuur meten.

2.1.4.1 Organizational Culture Assessment Instrument

Cameron en Quinn hebben een Organizational Culture Assessment Instrument ontwikkeld (OCAI) om een organisatiecultuur te meten. Met behulp van het model kan in een eerste fase de huidige cultuur binnen een organisatie worden gemeten. Vervolgens kan in de tweede fase de gewenste cultuur worden geschetst. Het uiteindelijke doel van het OCAI is vast te stellen hoe de organisatie scoort op zes centrale dimensies van een organisatiecultuur. Deze zes dimensies van Cameron en Ettington (1988) zijn gericht op de basis kenmerken van een organisatie (dominante kenmerken, bindmiddel van de organisatie), interactie patronen (leiderschap, personeelsmanagement) en de richting van de organisatie (strategische accenten, succescriteria) (zoals geciteerd in Cameron & Quinn, 1988).

Het instrument heeft de vorm van een lijst, waarin zes verschillende items worden voorgelegd aan de respondent. Het OCAI bestaat uit zes vragen, elke vraag bestaat uit vier uitspraken. Per vraag moeten in totaal 100 punten worden verdeeld, afhankelijk van de mate waarin de uitspraak de organisatie beschrijft. De uitspraak die het beste past, krijgt de meeste punten. Het is de bedoeling dat de respondent de uitspraak beoordeelt in de huidige en in de gewenste situatie. Uiteindelijk worden de scores van de vier uitspraken opgeteld en volgt een gemiddelde score per kolom. Elke score verwijst naar een bepaald type organisatiecultuur. In totaal zijn er vier organisatiecultuur typen zoals eerder beschreven.

2.1.5 Conclusie

In deze paragraaf is in de eerste plaats de definitie van het begrip organisatiecultuur vastgesteld. Vanwege het feit dat Schein ook aangeeft waarom normen en waarden binnen een organisatiecultuur bestaan, wordt zijn definitie als uitgangspunt genomen. Vervolgens zijn de eigenschappen van een organisatiecultuur aan de orde gekomen, die leiden tot de typering van een organisatiecultuur. In dit onderzoek zal de typering van Cameron en Quinn als uitgangspunt worden genomen, vanwege het feit dat zij een methodologie hebben ontwikkeld voor het implementeren van veranderprocessen gericht op culturele transformaties binnen organisaties. Cameron en Quinn hebben vier cultuurtypen vastgesteld (familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur) die in dit onderzoek een centrale rol zullen spelen.

2.2 Veranderingsbereidheid

2.2.1 Definitie

Weerstand is een uiting van gedrag die vaak voorkomt wanneer het veranderprocessen in organisaties betreft. Metzelaar en Cozijnsen stellen dat weerstand het gevolg is van een verschil in normen en waarden van met elkaar samenwerkende groepen die tezamen de organisatie vormen en wordt door hen gedefinieerd als "een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te vertragen." (Metzelaar & Cozijnsen, 2011, p.65). De gevolgen van weerstand in het kader van veranderprocessen als geheel zijn ernstig te noemen: vertraging van het veranderproces, slechte bedrijfsresultaten, afname van de betrokkenheid bij het werk en de organisatie (Metzelaar en Cozijnsen, 2011, p. 48).

Vanuit de literatuur stuit het begrip weerstand echter op kritiek. Merron heeft vastgesteld dat de term weerstand een te negatieve lading kent en "voeding geeft aan de tegenkrachten die de voortgang van veranderingen belemmeren" (Merron, zoals geciteerd in Metzelaar & Cozijnsen, 2011, p. 52). Vanuit deze kritiek hebben Metzelaar en Cozijnsen daarom gesteld dat een meer positieve benadering van het begrip weerstand gewenst is. Het concept veranderingsbereidheid hanteren zij als tegenhanger van weerstand.

Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) kan het begrip veranderingsbereidheid als volgt worden 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, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te versnellen' (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 35).

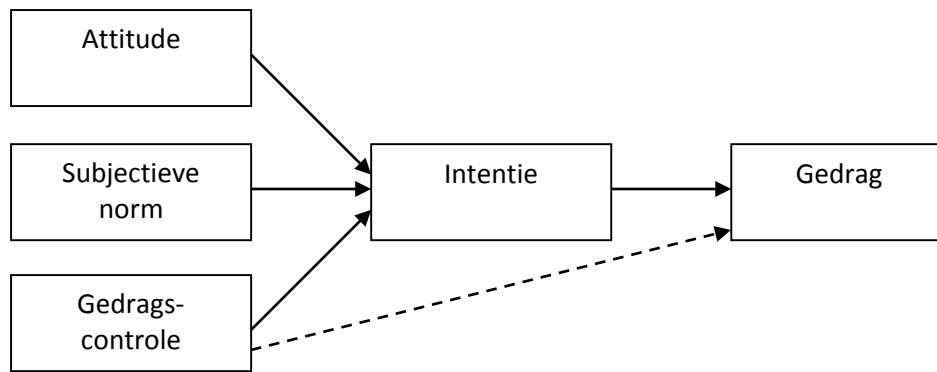
Metselaar en Cozijnsen hebben een model ontwikkeld waarmee zij veranderingsbereidheid kunnen meten. Dit model is gebaseerd op het model van gepland gedrag van Ajzen (1991).

2.2.2 Model van gepland gedrag van Ajzen

Het model van gepland gedrag van Ajzen vormt de basis om invulling te geven aan het begrip 'veranderingsbereidheid' (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 34).

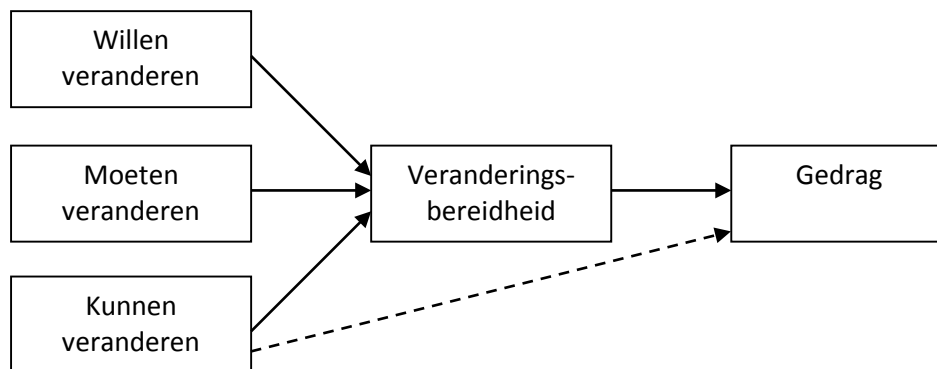
Volgens dit model bepalen drie variabelen de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen:

1. De attitude van een persoon ten aanzien van gedrag (attitude)
Mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag
2. De subjectieve norm van een persoon ten aanzien van gedrag (norm)
Druk vanuit de omgeving om het gedrag wel of niet te vertonen
3. De controle die de persoon ervaart over het gedrag (gedragscontrole)
Mate waarin persoon controle ervaart over zijn of haar gedrag.



Figuur 2.3. Model van gepland gedrag, Ajzen (1991, p. 182).

Zoals eerder aangegeven hebben Metselaar en Cozijnsen het model van Ajzen als uitgangspunt genomen voor het diagnosemodel dat zij hebben ontwikkeld om de veranderingsbereidheid van een persoon te verklaren. Zij hebben de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole gewijzigd in de variabelen willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen (zie figuur 2.4)



Figuur 2.4. Diagnosemodel Metselaar & Cozijnsen (1997, p. 36).

Willen veranderen

De uitkomsten die de werknemer verwacht ten aanzien van het veranderingsproces vormen de basis voor willen veranderen. Het gaat hierbij om cognitieve reacties (gevolgen van de gebeurtenissen voor de organisatie) en affectieve reacties (emoties die worden opgeroepen door de verandering). Metselaar en Cozijnsen stellen dat willen veranderen uiteen valt in 3 indicatoren:

1. De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk en de werknemer
2. De verwachte gevolgen voor de organisatie
3. De verwachte emoties die de verandering bij de persoon oproept.

Moeten veranderen

De subjectieve norm die een rol speelt bij de veranderingsbereidheid heeft betrekking op moeten veranderen. Het gaat hierbij om de houding van anderen in de omgeving in relatie tot de verandering. De indicator die van toepassing is:

4. De houding van collega's tijdens het veranderproces.

Kunnen veranderen

Kunnen veranderen heeft betrekking op de mate waarin een persoon de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen om te kunnen veranderen. Metselaar en Cozijnsen (1997) benoemen de volgende indicatoren:

5. Kennis en ervaring met voorgaande veranderprocessen
6. Middelen die een persoon tot zijn of haar beschikking heeft om te kunnen veranderen.

Kennis en ervaring worden door Metselaar en Cozijnsen gezien als zelfcontrole factoren. Deze factoren zijn namelijk gelegen in de persoon zelf. Tijd en mankracht worden gezien als externe controlefactoren die beschikbaar worden gesteld door de organisatie.

In het diagnosemodel kunnen ten slotte nog twee indicatoren worden toegevoegd die van belang zijn tijdens organisatieveranderingen en die bepalen of een werknemer wel kan veranderen. Deze indicatoren zijn:

7. De wijze van aansturen van het veranderingsproces
8. De complexiteit van de verandering.

Met het diagnosemodel van Metselaar en Cozijnsen kan de veranderingsbereidheid en dus ook weerstand tegen veranderingen verklaard worden. Voor het meten van veranderingsbereidheid gebruiken zij de DINAMOvragenlijst. Een deel van deze vragenlijst zal ook in dit onderzoek worden meegenomen.

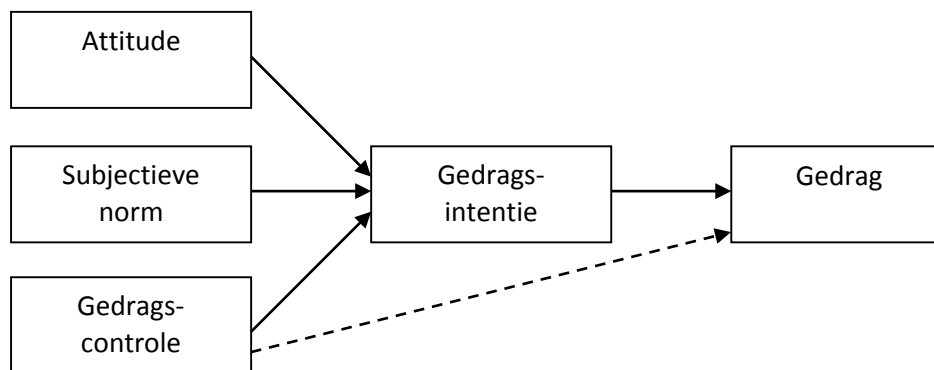
Door Beek (2011) zijn een tweetal kritiekpunten geleverd op het diagnosemodel van Metzelaar en Cozijnsen. In de eerste plaats wordt door Beek geconstateerd dat er een probleem is met betrekking tot het meetinstrument dat door Metzelaar en Cozijnsen wordt gehanteerd. Volgens Beek veronderstellen Metselaar en Cozijnsen een verband tussen veranderingsbereidheid van werknemers en daadwerkelijk vertoond gedrag maar wordt dit verband niet daadwerkelijk aangetoond door het meetinstrument dat door Metzelaar en Cozijnsen is ontwikkeld. Het blijft dus onduidelijk in hoeverre gemeten veranderingsbereidheid van werknemers zal leiden tot vertoond verandergedrag (Beek, 2011).

Het tweede kritiekpunt van Beek (2011) heeft betrekking op de wijze waarop het begrip veranderingsbereidheid door Metzelaar en Cozijnsen is geconceptualiseerd. Metzelaar en Cozijnsen stellen dat veranderingsbereidheid kan worden gezien als “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.”, waarbij veranderingsbereidheid de positieve tegenhanger vormt van weerstand (Metzelaar et al., 2011, p. 65).

Beek (2011) stelt dat het onduidelijk blijft wat precies door Metzelaar en Cozijnsen wordt gemeten bij veranderingsbereidheid: de intentie van de werknemer of de inspanning. Met andere woorden, wordt de intentie om positief gedrag te vertonen door de werknemer gemeten of betreft het de inspanning die een werknemer levert om verandergedrag daadwerkelijk te laten zien. Daarnaast wordt in het diagnosemodel veranderingsbereidheid geconceptualiseerd als een positieve tegenhanger van weerstand. Volgens Beek wordt weerstand veelal als gedragsuiting aangemerkt, waardoor weerstand als gedrag dient te worden bestempeld en niet als gedragsintentie. Daarom is weerstand (en daarbij het concept veranderingsbereidheid) een onjuiste conceptualisatie van het begrip 'intentie' uit het gedragsmodel van Ajzen (Beek, 2011)

2.2.3 Conclusie

In deze paragraaf is de theoretische vertaalslag beschreven van het concept gedragsintentie vanuit het gedragsmodel van Ajzen via weerstand naar het uiteindelijke concept van veranderingsbereidheid zoals geconstateerd door Metzelaar en Cozijnsen. Vervolgens zijn de kritiepunten van Beek beschreven die in dit onderzoek zullen worden meegenomen. Dit betekent dat er sprake is van een veranderintentie in plaats van veranderingsbereidheid. Heijmen-Orvan (2012) heeft dit ook toegepast in haar onderzoek. Het conceptueel model van de variabele veranderintentie zoals in dit onderzoek zal worden gehanteerd, is dus als volgt:



Figuur 2.5. Conceptueel model veranderintentie (Beek, 2011, p. 22).

Bovenstaand model verklaart het daadwerkelijke verandergedrag en hiermee ook weerstand. Het betreft hier dus daadwerkelijk gemeten gedrag. Dit model toont dat willen, moeten en kunnen veranderen van invloed zijn op de gedragsintentie van werknemers. Met behulp van dit model kan een organisatie weerstand beter begrijpen en kunnen oorzaken van weerstand worden herleid (Beek, 2011, p. 22).

2.3 Verband tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid

In de voorgaande sub paragrafen is een eerste aanzet gegeven tot de uitwerking van de twee centrale variabelen van dit onderzoek. De volgende stap is om deze twee begrippen met elkaar in verbinding te laten komen om zo te komen tot de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

Wat is de invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van medewerkers en hoe kan dit worden verklaard?

In de literatuur is een aantal aanknopingspunten te vinden met betrekking tot het verband tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid.

Volgens Metselaar en Cozijnsen wordt de culturele achtergrond van een groep werknemers en de wijze waarop zij reageren op een organisatieverandering, mede bepaald door de organisatiecultuur (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 14). Deze uitspraak impliceert dat er een verband is tussen de organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers.

De houding van collega's kan van invloed zijn op een veranderproces binnen een organisatie. Zoals in de vorige paragraaf beschreven, speelt de subjectieve norm (moeten veranderen) een rol in dit proces. Het gaat hierbij om de houding van anderen in de omgeving in relatie tot de verandering. De indicator die hierop van toepassing is betreft de houding van collega's tijdens het veranderproces.

Een voorbeeld in dit kader wordt geschetst door Metzelaar en Cozijnsen. Zij stellen dat vanuit de literatuur erop wordt gehamerd dat een positieve stellingname door het topmanagement met betrekking tot een organisatieverandering een positieve invloed zou moeten hebben op het middenkader van een organisatie. Uit onderzoek blijkt echter dat een te positieve houding van de top door het middenkader zou worden opgevat als het uitoefenen van druk (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 50). Het uitoefenen van druk vanuit anderen in de omgeving in relatie tot de verandering, kan van invloed zijn op de mate waarin werknemers bereid zijn te veranderen. Dit betekent dat sociale druk van belang is. De houding van anderen bepaalt de sociale druk die werknemers ervaren. Bij een sterke cultuur zal deze druk meer aanwezig zijn dan bij een zwakke cultuur.

In de moderne organisatieliteratuur wordt vaak gesproken over sterke versus zwakke culturen (Swanink, 1990, p. 19). In feite worden hier twee aspecten bedoeld. In de eerste plaats de mate van de verspreiding van de cultuur onder de werknemers. De vraag is of de aanwezige cultuur binnen een organisatie, door alle leden van de groep wordt gedeeld. Wanneer dit niet het geval is, dan kunnen zich subculturen of zelfs tegenculturen binnen een organisatie ontwikkelen. Van Maanen en Barley stellen dat er dan sprake is van culturele segmentatie: de afdelingen binnen een organisatie onderschrijven niet alle dezelfde waarden en doelstellingen (zoals geciteerd in Swanink, 1990, p. 19).

Het tweede aspect is gericht op de vraag of de aanwezige organisatiecultuur allesoverheersend is en alle facetten van het dagelijks leven beheerst dan wel dat er slechts sprake is van een richtinggevende cultuur, een cultuur als leidraad voor gedrag (Swanink, 1990, p. 19). Sterke culturen schrijven dit gedrag dwingend voor met als gevolg dat een werknemer niet aan de opgelegde voorschriften kan ontsnappen.

Werknemers kunnen niet ontsnappen aan de culturele geboden want dan is de kans op uitstoting uit de groep aanwezig. Binnen zwakkere culturen is er sprake van meer gedragsalternatieven. Door de cultuur wordt niet aangegeven hoe werknemers zich moeten gedragen, maar wel hoe werknemers zich kunnen gedragen.

Wanneer er binnen het onderzoek sprake is van veel spreiding dan is er binnen de organisaties sprake van een zwakke organisatiecultuur. Weinig spreiding duidt op de aanwezigheid van een sterke organisatiecultuur.

Dat cultuur een sterke invloed heeft op veranderingsbereidheid van werknemers, wordt ook duidelijk gesteld door Hagedoorn en Bloemers (1997). Zij stellen dat wanneer werknemers binnen een organisatie de cultuur geïnternaliseerd hebben, er een robuuste cognitieve representatie met bijbehorend gedrag ontstaat (Hagedoorn & Bloemers, 1997, p. 39). Hagedoorn en Bloemers proberen hiermee duidelijk te maken dat op het moment dat werknemers zich de cultuur van een organisatie 'eigen' hebben gemaakt, er een sterke verstandelijke vertegenwoordiging van deze cultuur ontstaat die leidt tot bepaald gedrag. De cultuur van de organisatie is op dat moment een deel van de werknemers zelf geworden en het is een moeilijk en langdurig proces om het bijkomende gedrag te veranderen. Dit wijst erop dat een organisatiecultuur een sterke invloed heeft op de veranderingsbereidheid van werknemers.

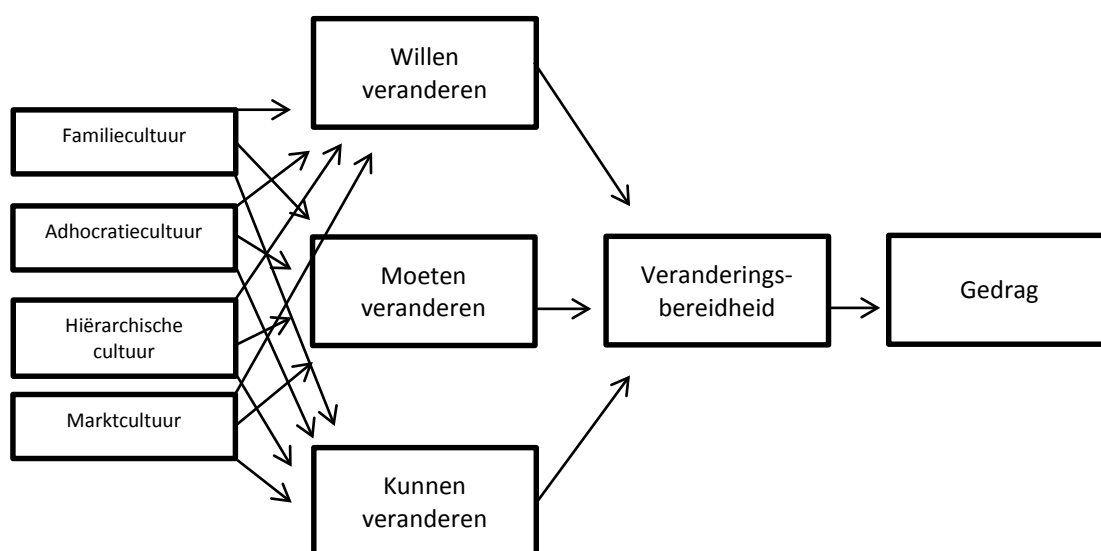
Ook Jaliens en Van der Lek (2009) hebben in onderzoek laten zien dat er een samenhang bestaat tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid van werknemers. Zij hebben dit onderzocht binnen een aantal secties van de GGD Rotterdam-Rijnmond. Jaliens en Van der Lek hebben vastgesteld dat hoe meer er sprake is van een bepaalde cultuur oriëntatie, des te minder er sprake is van veranderingsbereidheid van werknemers. Het komt erop neer dat hoe meer werknemers zich vasthouden aan bepaalde regels, waarden en normen die gelden binnen de organisatie, hoe minder draagvlak en welwillendheid er is om mee te werken aan veranderingen. De onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat de organisatiecultuur een negatieve invloed heeft op de bereidheid van werknemers om te veranderen (Jaliens & Van der Lek 2009, p. 84). Deze uitspraken zijn echter wel gebaseerd op onderzoek binnen één onderzoekseenheid.

Op basis van bovenstaande feiten kan het interessant zijn binnen meerdere onderzoekseenheden te onderzoeken of er een verband is tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers.

2.3.1 Conceptueel model

Om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers, zullen in het onderzoek de variabelen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid worden gemeten. De afhankelijke variabele veranderingsbereidheid en de onafhankelijke variabele organisatiecultuur zullen worden gemeten aan de hand van een gecombineerde vragenlijst van Metselaars en Cozijnsen (1997) en Beek (2011) met een aantal aanvullende vragen.

Het onderzoek is erop gericht om wetenschappelijk te onderbouwen dat er daadwerkelijk een samenhang is tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. Op basis van het theoretisch kader, is het volgende voorlopig conceptuele model vastgesteld (met als uitgangspunt het diagnosemodel van Metselaars en Cozijnsen):



Figuur 2.6. Voorlopig conceptueel model.

Volgens het theoretisch kader van dit onderzoek, heeft veranderingsbereidheid een positieve invloed op 'veranderingsgedrag' (Beek en Cozijnsen et. al). Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: 'Veranderingsbereidheid' heeft een positieve invloed op 'veranderingsgedrag'.

Afgaand op bovenstaand voorlopig conceptueel model kan ook worden vastgesteld dat de onafhankelijke variabele organisatiecultuur van invloed is op de afhankelijke variabelen willen, moeten en kunnen veranderen.

H2: 'Willen, moeten en kunnen veranderen' hebben een positieve invloed op 'veranderingsbereidheid'.

Zoals het voorlopig conceptueel model laat zien, kunnen vanuit de verschillende vastgestelde cultuurtypen van Cameron en Quinn naast de eerder vastgestelde hypothesen, ook aanvullende verwachtingen worden uitgesproken per cultuurtype in relatie tot de veranderingsbereidheid van werknemers. In de volgende paragraaf zullen deze verwachtingen per cultuurtype worden besproken.

2.3.2 Veranderingsbereidheid per cultuurtype

Zoals eerder besproken in paragraaf 2.1.3 kunnen aan de hand van het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn een viertal cultuurtypes worden vastgesteld. Op basis van het theoretisch kader, kan per cultuurtype de verwachting worden uitgesproken hoe de desbetreffende organisatiecultuur van invloed zal zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers (gebaseerd op het model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn, 1999, p. 69).

2.3.2.1 Familiecultuur

Een belangrijk kenmerk van de familiecultuur binnen een organisatie is dat in deze cultuur de flexibiliteit en de vrijheid van handelen centraal staan in combinatie met de interne instandhouding en integratie. Leaders worden gezien als een stimulator en vaderfiguur. De managementtheorie die in deze organisaties wordt doorgevoerd is gericht op het feit dat participatie betrokkenheid en inzet bevordert. De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter en de werknemers lijken veel met elkaar gemeen te hebben.

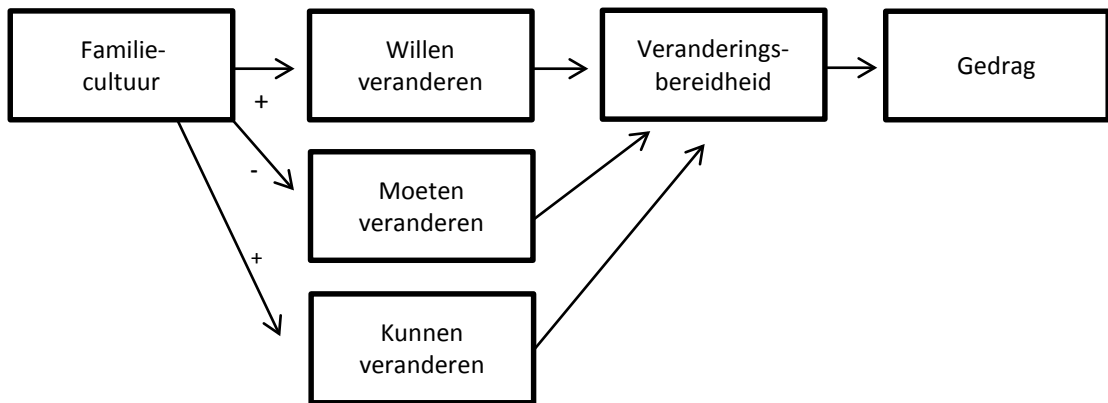
Het bindmiddel dat de organisatie met een familiecultuur bijeen houdt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Organisaties met een familiecultuur leggen de nadruk op menselijke ontwikkeling. Het doorvoeren van een verandering binnen een organisatie met een familiecultuur, zal gericht zijn op het feit of werknemers 'willen veranderen'. Wanneer werknemers betrokken worden in het veranderingsproces, dan zal dit de participatie ten goede komen. Daarnaast is er binnen dit cultuurtype veel aandacht voor de ontwikkeling van human resources. Werknemers worden in de gelegenheid gesteld zich verder te ontwikkelen. Dit betekent dat een aanwezige familiecultuur ook een positieve invloed kan hebben op de mate waarin werknemers 'kunnen veranderen'.

Binnen de familiecultuur ligt de nadruk op teamwerk, consensus en participatie. Een mogelijke druk om te moeten veranderen is niet passend binnen een organisatie waarbij de nadruk ligt op participatie. Dit betekent dat vanuit dit perspectief er weinig reden toe is dat werknemers 'moeten veranderen'. De verwachting is dan ook dat een familiecultuur een negatieve invloed heeft op 'moeten veranderen'.

H3: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.

H4: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'moeten veranderen'.

H5: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.



Figuur 2.7 Verwachting invloed familiecultuur op veranderingsbereidheid.

2.3.2.2 Adhocratiecultuur

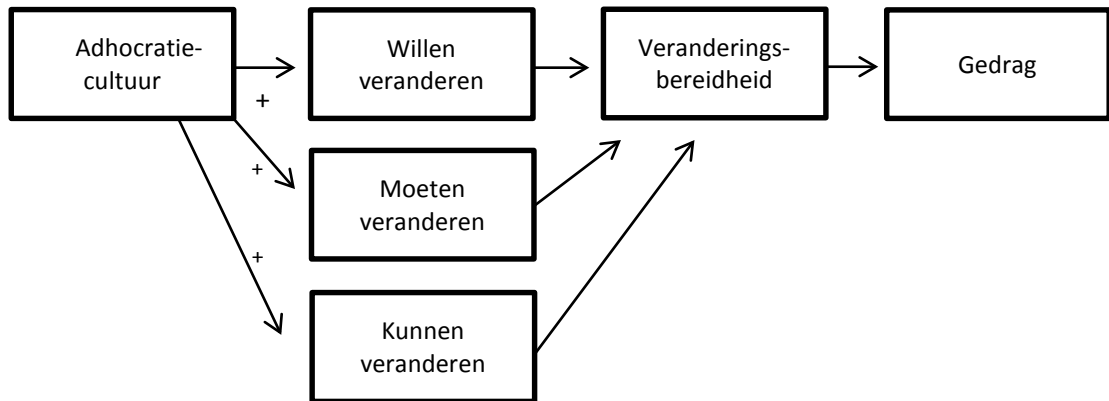
Een organisatie met een adhocratische cultuur is flexibel en gericht op de vrijheid van handelen. Daarnaast staat bij dit type organisatiecultuur de externe positionering en differentiatie centraal. Leaders worden omschreven als ondernemers en innovators die een omgeving creëren waarin een gevoel van creativiteit en groei centraal staan. De theorie die binnen deze organisaties wordt aangehangen is gericht op het feit dat vernieuwingsgezindheid het aanboren van nieuwe bronnen bevordert. De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De leiding van de organisatie laat vooral ondernemingslust zien net als vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door vernieuwing en vrijheid.

Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. Binnen organisaties met een adhocratiecultuur ligt de nadruk vooral op het streven om in de bedrijfstak voorop te lopen. Organisaties met een adhocratische cultuur leggen de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.

Binnen dit soort organisaties is de vraag of werknemers 'kunnen veranderen' en of zij over de juiste kennis, ervaring en middelen beschikken om mee te veranderen met de organisatie. De verwachting is dat een organisatie waarbinnen de adhocratiecultuur overheerst, de aanwezige cultuur een positieve invloed heeft op 'kunnen veranderen'. Vanwege het feit dat dit type organisatiecultuur verlangt dat werknemers bereid zijn persoonlijke risico's te nemen, is de verwachting dat de aanwezige cultuur ook een positieve invloed heeft op 'willen veranderen'.

Het wordt daarnaast ook gewaardeerd dat werknemers nieuwe dingen uitproberen. De nadruk binnen organisaties met dit cultuurtype ligt niet op behoud van het bestaande en stabiliteit maar is gericht op het uitproberen van nieuwe dingen. De verwachting is dat werknemers die werkzaam zijn binnen een organisatie met een adhocratiecultuur, uit ervaring weten dat zij 'moeten veranderen' omdat nieuwe initiatieven vanuit organisatiebelang worden gewaardeerd. Daarom zal een adhocratiecultuur een positieve invloed uitoefenen op 'moeten veranderen'.

- H6: Een adhocratie cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.
- H7: Een adhocratiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.
- H8: Een adhocratie cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.



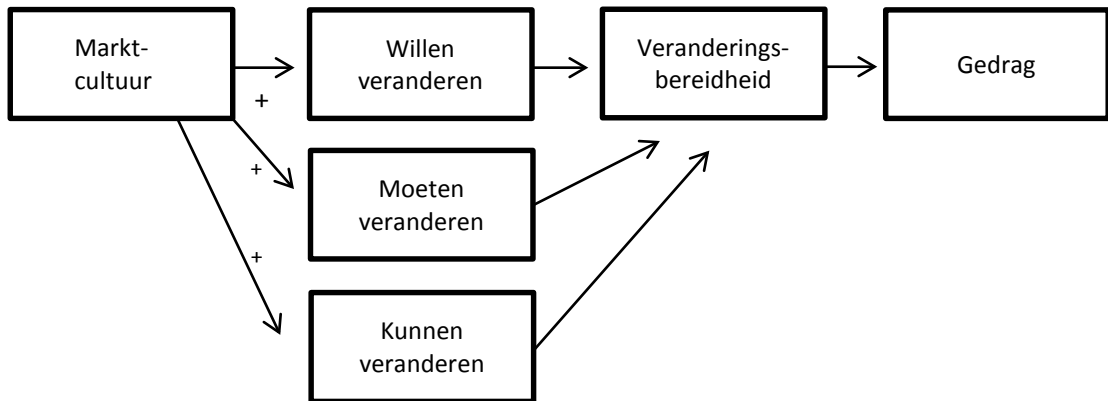
Figuur 2.8 Verwachting invloed adhocratiecultuur op veranderingsbereidheid.

2.3.2.3 Marktcultuur

Externe positionering en differentiatie in combinatie met beheersbaarheid en stabiliteit staan centraal binnen organisaties met een marktcultuur. Leaders worden omschreven als opjagers die hard en veeleisend zijn richting de werknemers. Concurrentie bevordert de productiviteit binnen deze cultuur en vanuit die gedachtegang wordt de organisatie geleid. De organisatie is sterk resultaatgericht. Werknemers zijn zeer competitief en vooral gericht op het boeken van resultaten. De managementstijl van de organisatie wordt vooral gekenmerkt door niets ontziende competitie en is gericht op het behalen van prestaties. Agressiviteit en winnen zijn belangrijke thema's binnen dit cultuurtype. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen binnen organisaties met een marktcultuur een hoofdrol.

Wanneer organisaties met een marktcultuur veranderingen doorvoeren, dan zal er in de meeste gevallen sprake zijn van het feit dat werknemers 'moeten veranderen'. De verwachting is dan ook dat binnen een organisatie waarbinnen de marktcultuur overheerst, de aanwezige cultuur een positieve invloed heeft op 'moeten veranderen'. Binnen organisaties met een overheersende marktcultuur is er veel aandacht voor het behalen van resultaten. Dit is duidelijk de strategie van de organisatie en daarom is de verwachting dat vooral werknemers die prestatiegericht zijn onderdeel uitmaken van dit type organisatie. Dit zou impliceren dat werknemers 'willen veranderen' als dit de prestaties ten goede zou komen. Vanwege de concurrerende omgeving waarin werknemers werkzaam zijn, kan de aanname worden gedaan dat werknemers in staat zijn om te 'kunnen veranderen' om in het competitieve klimaat van de organisatie te overleven.

- H9: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.
- H10: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.
- H11: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.



Figuur 2.9 Verwachting invloed marktcultuur op veranderingsbereidheid.

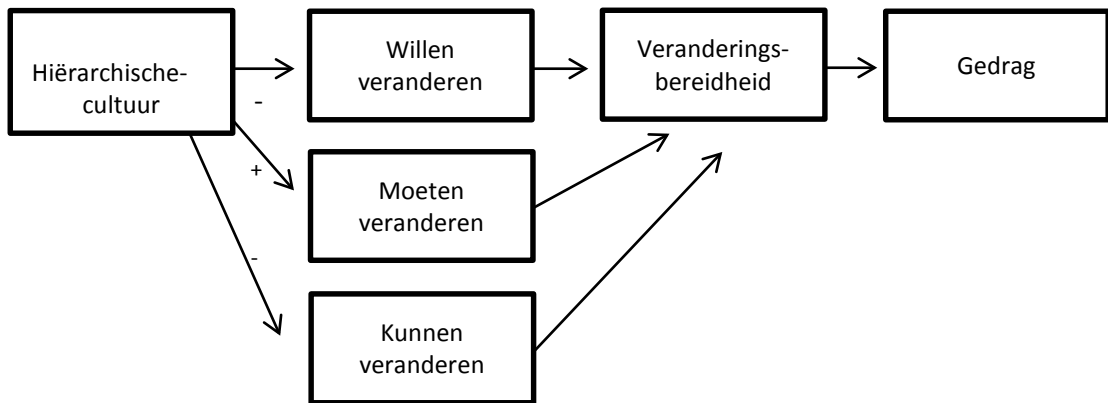
2.3.2.4 Hiërarchische cultuur

De hiërarchische cultuur is gericht op stabiliteit en zekerheid en heeft daarnaast veel aandacht voor een interne instandhouding en integratie. De leiders binnen deze organisatie worden gezien als coördinatoren en bewakers. De managementtheorie die binnen dit typen organisaties wordt doorgevoerd heeft betrekking op de beheersbaarheid van de interne processen om op die manier de efficiëntie van de organisatie te bevorderen.

De organisatie wordt strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen over het algemeen wat de werknemers doen. Het bindmiddel dat de organisatie met een hiërarchische cultuur bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Het is erg belangrijk om een soepel draaiende organisatie in stand te houden. De nadruk wordt gelegd op behoud van het bestaande en stabiliteit. Het succes van de organisatie wordt uitgedrukt binnen de kaders van efficiëntie.

Vanuit dit oogpunt is de verwachting dat werknemers werkzaam binnen organisaties met een hiërarchische cultuur door het management op een beheersmatige manier worden beïnvloed op het moment dat een organisatie wijzigingen zal doorvoeren. De verwachting is dat een hiërarchische cultuur een positieve invloed heeft op 'moeten veranderen'. Vanwege het feit dat de nadruk vooral ligt op beheersbaarheid, zal een hiërarchische cultuur een negatieve invloed hebben op het feit of werknemers binnen een organisatie 'kunnen' en 'willen' veranderen. Dit vanwege het feit dat binnen een hiërarchische cultuur er weinig aandacht is voor participatie en persoonlijke investering in werknemers.

- H12: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'willen veranderen.'
- H13: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.
- H14: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'kunnen veranderen'.



Figuur 2.10 Verwachting invloed hiërarchische cultuur op veranderingsbereidheid.

2.3.3 Totale invloed van organisatiecultuur

In voorgaande paragraaf zijn hypothesen opgesteld die betrekking hebben op de invloed van de verschillende typen organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers. Aanvullend kan het ook interessant zijn te onderzoeken in welke mate alle cultuurtypen van Cameron en Quinn aanwezig zijn binnen de desbetreffende organisaties en welke invloed dit heeft op de veranderingsbereidheid van werknemers. Aan de hand van een totaalscore kan worden onderzocht in hoeverre de verschillende cultuurtypen binnen de desbetreffende onderzoekseenheden aanwezig zijn.

Aan elk cultuurtype binnen een organisatie kan een cijfer worden toegekend, variërend van 0 (= weinig of niet aanwezig) tot 10 (=zeer veel aanwezig). De totale hoeveelheid cultuur wordt dan weergegeven door de som van de door de respondenten aan alle afzonderlijke typen toegekende scores, gedeeld door het aantal typen.

De hoeveelheid 'cultuur' binnen een organisatie kan inzicht geven in hoeverre werknemers binnen een organisatie bereid zijn tot veranderen. De verwachting is dat een organisatie met een hoge totaalscore op cultuur een positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid van werknemers binnen een organisatie. Deze mogelijke correlatie is gebaseerd op de 'control-graph van Tannenbaum', een meetinstrument waarmee de drijf- of stuwkracht van organisaties kan worden bepaald (Lammers, 1983, p. 166). Deze Tannenbaum maat is een redelijk betrouwbare maatstaf aan de hand waarvan globale verschillen tussen een reeks vergelijkbare organisaties met betrekking tot macht en machtsverdeling bepaald kan worden. De vraag is of de toepassing van deze Tannenbaum maat ook mogelijk is om te onderzoeken in hoeverre er binnen een reeks van vergelijkbare organisaties globale verschillen met betrekking tot cultuur en cultuurverdeling inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

De verschillen met betrekking tot cultuur en cultuurverdeling kunnen vanuit twee perspectieven worden beredeneerd. Het eerste perspectief heeft betrekking op de onderlinge verhoudingen van cultuurtypen. Hiermee wordt bedoeld dat een hoge score op familiecultuur binnen een organisatie ten koste kan gaan van een ander cultuurtype binnen diezelfde organisatie. Een hoge score op familiecultuur betekent bijvoorbeeld automatisch een lagere score op hiërarchische cultuur.

Het tweede perspectief is gericht op de invalshoek dat een verdeling van cultuur gelijk kan zijn en dat bijvoorbeeld een hoge score op familiecultuur ook samen kan gaan met hoge scores van de overige cultuurtypen. In dit geval gaan de hoge scores dan niet ten koste van de onderlinge verdeling en blijft de verdeling van de totaalscore op cultuur gelijk.

Met betrekking tot de totale invloed van organisatiecultuur kunnen de volgende hypothesen worden vastgesteld:

H15: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op willen veranderen.

H16: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op moeten veranderen.

H17: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op kunnen veranderen.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ontwerp nader toegelicht. In de eerste plaats zal de typering van het onderzoek worden beschreven met daarbij een korte typering van de organisaties waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. De variabelen uit het conceptueel model zullen worden geoperationaliseerd. Aansluitend volgt een beschrijving hoe de data uit dit onderzoek zijn verzameld. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een toetsing van de noodzakelijke kwaliteitscriteria.

3.1 Onderzoeksstrategie

De doelstelling van het onderzoek is gericht op het onderzoeken of er een verband is tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. Op basis van het theoretisch kader is een conceptueel model ontwikkeld. Hieruit zijn verwachtingen opgetekend die hebben geleid tot hypothesen die in dit onderzoek zullen worden getoetst.

Dit onderzoek bestaat uit twee fasen. In de eerste plaats is er een literatuuronderzoek verricht waarin wetenschappelijke theorieën en modellen zijn verzameld en beschreven. De eerste drie onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn opgesteld, zijn op basis van het literatuuronderzoek beantwoord. Met behulp van deze theoretische inzichten wordt, zoals eerder aangegeven, in dit hoofdstuk het onderzoek verder vormgegeven. De variabelen uit het conceptueel model zullen worden geoperationaliseerd. Op basis van de verkregen inzichten, zal het meetinstrument voor de tweede fase van het onderzoek worden vormgegeven.

De tweede fase van het onderzoek is het uitvoeren van empirisch onderzoek. Voor het ontwerp van het onderzoek zijn er verschillende onderzoeksmogelijkheden zoals het experiment, de survey en de casestudy (Braster, 2000). Voor dit onderzoek is gekozen voor het uitvoeren van een survey. De survey is een onderzoeksstrategie met veel onderzoekseenheden en een vragenlijst als methode van dataverzameling. Het doel van deze survey is het verzamelen van kwantitatieve data op basis waarvan een antwoord kan worden gegeven op de vierde onderzoeksvraag, alsmede ook op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Door toepassing van kwantitatief onderzoek bestaat de mogelijkheid om meer uitkomsten te generaliseren (Baarda, 2006). Ook biedt een survey volgens Baarda (2006) de mogelijkheid eerlijker antwoord te geven en hebben respondenten meer vertrouwen in het feit dat de onderzoeksresultaten strikt betrouwbaar blijven. In de vragenlijst van de survey zijn de concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd. In paragraaf 3.3.1 en 3.3.2 zal deze operationalisatie nader worden toegelicht. De stellingen met betrekking tot de concepten zijn geïntegreerd in een vragenlijst die is opgenomen in bijlage I.

Binnen een survey worden werknemers gezien als onderzoekseenheden. Dit betekent dat werknemers statistisch geselecteerd zouden moeten worden (Braster, 2000, pag.22). Binnen dit onderzoek is dit lastig en daarom is er geselecteerd op organisatie in plaats van op werknemer. In de volgende paragraaf zal deze keuze nader worden toegelicht.

3.2 Onderzoeksgebied en respondenten

De survey is uitgezet binnen een vijftal organisaties. In dit onderzoek is gekozen voor deze organisaties vanwege het feit dat deze organisaties recent een aantal organisatiewijzigingen hebben doorgevoerd of op het punt staan organisatiewijzigingen door te voeren. De organisatieveranderingen zijn actueel. Daardoor kan de veranderingsbereidheid van werknemers binnen deze organisaties goed worden gemeten. Een uitgebreide omschrijving van de deelnemende organisaties is opgenomen in bijlage II.

Om draagvlak te creëren binnen de verschillende onderzoekseenheden zijn de werknemers vooraf door de verschillende managementteams per email geïnformeerd over de survey (bijlage III). Een week later is per email de link naar de survey (thesis tools) naar alle werknemers verstuurd. Werknemers zijn twee weken in de gelegenheid gesteld de enquête in te vullen. In de meeste gevallen is na een week een reminder gestuurd om de uiteindelijke respons te verhogen (bijlage IV).

Om de respons goed te kunnen beoordelen zijn er nog drie andere kenmerken van de onderzoekspopulatie bij de organisatie opgevraagd. Deze zijn terug te vinden in tabel 3.2.

	Respons	Respons in %	Populatie
Totaal	593		
Geslacht			
Aantal mannen	381	64,2%	65,8%
Aantal vrouwen	198	33,4%	34,2%
Leeftijd			
0-25	5	0,8%	1%
26-35	87	18,2%	19,9%
36-45	142	23,9%	25,1%
46-55	184	28,2%	32,4%
56-65	127	21,3%	22,6%
>65	1	0,2%	0,2%
Dienstverband			
Vast	550	92,7%	94,7%
Tijdelijk	26	4,4%	4,5%
Gedetacheerd	5	0,8%	0,9%

Tabel 3.1. Onderzoekpopulatie onderzoekseenheden naar geslacht, leeftijd en dienstverband

3.2.1 Representativiteit

De survey is uitgezet onder een populatie van 2249 werknemers. In totaal hebben 593 werknemers de enquête ingevuld wat overeenkomt met een respons van 26,4%. Er zijn geen vaste regels omtrent een goede, representatieve respons. Met een respons van 50% of hoger kan er echter goed gegeneraliseerd kan worden naar de totale populatie (Babbie, 2007). Dit betekent dat op basis van dit feit enige voorzichtigheid is geboden met betrekking tot het doen van uitspraken over de gehele onderzoekspopulatie.

3.3 Operationalisatie van de variabelen

In het theoretisch kader zoals beschreven in hoofdstuk twee is op basis van de verkenning van de wetenschappelijke literatuur een conceptueel model ontwikkeld. De theoretische concepten uit dit model zullen in deze paragraaf worden geoperationaliseerd.

3.3.1 Organisatiecultuur

In dit onderzoek kan vanuit het conceptueel model worden vastgesteld dat organisatiecultuur de onafhankelijke variabele is. De operationalisatie van deze variabele is tot stand gekomen door de OCIA vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) als uitgangspunt toe te passen. De basis van het OCAI wordt gevormd door zes inhoudsdimensies. Samen weerspiegelen deze inhoudsdimensies de fundamentele culturele waarden en de impliciete veronderstellingen over de wijze waarop de organisatie functioneert (Cameron & Quinn, 1999, pag. 181). In dit onderzoek zijn op basis van de zes inhoudsdimensies per dimensie vier stellingen ontwikkeld. Deze stellingen zijn gebaseerd op de OCAI vragenlijst. Per inhoudsdimensie zijn een viertal vragen opgesteld die door de respondenten door middel van een vierpunts Likertschaal beoordeeld worden. Elke vraag is gerelateerd aan een van de vier cultuurtypen zoals vastgesteld door Cameron en Quinn.

De stellingen uit de vragenlijst hebben betrekking op de verschillende cultuurtypen:

Familiecultuur

1. Onze organisatie heeft veel weg van een familie.
2. Leidinggevendens hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer.
3. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk.
4. Medewerkers werken vooral graag voor onze organisatie omdat we elkaar vertrouwen.
5. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie.
6. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers.

Figuur 3.2. Items vragenlijst familiecultuur

Adhocratiecultuur

7. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen.
8. Leidinggevendens zijn vooral op de toekomst gericht.
9. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing.
10. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal.
11. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing.
12. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie.

Figuur 3.3. Items vragenlijst adhocratiecultuur

Marktcultuur

13. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten.
14. Leidinggevendenden beoordelen hun werknemers vooral op bereikte resultaten.
15. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht.
16. Wij werken vooral voor deze organisatie omdat wij succesvol zijn.
17. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties.
18. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen.

Figuur 3.4. Items vragenlijst marktcultuur

Hiërarchische cultuur

19. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen.
20. Leidinggevendenden zorgen ervoor dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht.
21. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures.
22. Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie.
23. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande.
24. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening.

Figuur 3.5. Items vragenlijst hiërarchische cultuur

3.3.2 Veranderingsbereidheid

Vanuit het conceptueel model dat voor dit onderzoek is ontwikkeld, volgt dat veranderingsbereidheid de afhankelijke variabele is. Deze afhankelijke variabele wordt beïnvloed door de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. De operationalisatie van deze variabelen heeft plaatsgevonden door de toepassing van het diagnosemodel van Metzelaar en Cozijnsen (2011) en het Conceptueel Model zoals vastgesteld door Beek (2011). Door Metzelaar en Cozijnsen en door Beek zijn vragenlijsten samengesteld om de eerder vermelde variabelen te meten. In dit onderzoek is een selectie gemaakt uit beide vragenlijsten op basis van de gemeten factorlading en de correlatie met de afhankelijke variabele. Per variabele zijn een zestal items geselecteerd die door de respondenten door middel van een vierpunts Likertschaal beoordeeld worden.

Willen veranderen

De cognitieve en affectieve reacties van een werknemer ten aanzien van de verandering zijn van invloed op 'willen veranderen'. Onder cognitieve reacties wordt verstaan welke verwachte gevolgen voor het werk een werknemer heeft ten aanzien van een verandering en in hoeverre deze verwachtingen kunnen worden gezien als een meerwaarde voor de organisatie. Affectieve reacties zijn de positieve of negatieve emoties die een verandering bij een werknemer oproept.

In het onderzoek worden de dimensies van willen veranderen gemeten aan de hand van een zestal items. Op basis van de factorlading en correlatie met veranderingsbereidheid zijn een drietal items uit de vragenlijst van Metzelaar en Cozijnsen (2011) opgenomen en een drietal items uit de vragenlijst van Beek (2011) geselecteerd.

Willen veranderen/cognitief

1. De organisatieverandering is een goede keuze (Beek, 2011)
2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken (Beek, 2011)
3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen (Beek, 2011)
4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie (Metzelaar et al., 2011)
5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk (Metzelaar et al., 2011)
6. Door organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen (Metzelaar et al., 2011).

Figuur 3.6. Items vragenlijst 'willen veranderen/ cognitief'

Willen veranderen/affectief

1. Het veranderingsproces leeft voor mij (Metzelaar et al., 2011)
2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging (Beek, 2011)
3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk (Beek, 2011)
4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs (Metzelaar et al., 2011)
5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken (Beek, 2011)
6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering (Metzelaar et al., 2011).

Figuur 3.7. Items vragenlijst 'willen veranderen/ affectief'

Moeten veranderen

De variabele 'moeten veranderen' is gebaseerd op de subjectieve norm zoals beschreven in het gedragsmodel van Ajzen (1991). Metzelaar en Cozijnsen (2011) hebben deze subjectieve norm doorvertaald naar de mate waarop in de organisatie werkzame personen druk op de werknemer uitoefenen om veranderingsgedrag te laten zien. In de vragenlijst zijn zes stellingen opgenomen die deze variabele meten. Een drietal items zijn geformuleerd door Beek (2011). De overige drie items zijn zelf geformuleerd vanwege het feit dat de verwachting is dat deze items de ervaren druk door de werknemer beter zullen meten.

Moeten veranderen

1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren (eigen stelling)
2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT (Beek, 2011)
3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (eigen stelling)
4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende (Beek, 2011)
5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (eigen stelling)
6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's (Beek, 2011).

Figuur 3.8. Items vragenlijst 'moeten veranderen'

Kunnen veranderen

Kunnen veranderen staat symbool voor gedragscontrole, hetgeen wordt bepaald door ervaringen in het verleden, ervaringen van personen in de naaste omgeving en de informatie die aanwezig is omtrent het gewenste gedrag (Ajzen, 1991). Alle drie de aspecten moeten in voldoende mate aanwezig zijn om ook daadwerkelijk te kunnen veranderen. Voor de vragenlijst zijn een zevental items geselecteerd op basis van de correlatie met veranderingsbereidheid.

Kunnen veranderen

1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen (Metzelaar et al., 2011)
2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen (Metzelaar et al., 2011)
3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen (Beek, 2011)
4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden (Metzelaar et al., 2011)
5. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt (Metzelaar et al., 2011)
6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk (Metzelaar et al., 2011)
7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering (Beek, 2011).

Figuur 3.9. Items vragenlijst 'kunnen veranderen'

3.4 Kwaliteitscriteria

Controleerbaarheid

Controleerbaarheid heeft betrekking op de mogelijkheid om het onderzoek te reconstrueren, waardoor de onderzoeksresultaten ook door derden kunnen worden geverifieerd (Braster, 2000). De controleerbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door middel van het toepassen van concrete literatuurverwijzingen en door het toevoegen van een correcte bronnenlijst. In de bijlagen zijn de uitkomsten van het onderzoek opgenomen. Hierdoor kan dit onderzoek opnieuw door derden worden uitgevoerd. Daarnaast draagt dit hoofdstuk (methodologie) bij aan de verantwoording van het onderzoek. Op basis van deze feiten kan worden gesteld dat de controleerbaarheid van dit onderzoek hoog is.

Constructvaliditeit

Constructvaliditeit heeft betrekking op de adequate vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen (Braster, 2000, p. 62). De constructvaliditeit met betrekking tot de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid en de onafhankelijke variabele organisatiecultuur is hoog, vanwege het feit dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van vragenlijsten die in eerder onderzoek zijn opgenomen. De controle heeft plaatsgevonden door middel van het uitvoeren van een factoranalyse.

Aan de hand van een factoranalyse kan worden vastgesteld of de concepten van het onderzoek op een valide wijze zijn gemeten. Aan de hand van een factoranalyse kan worden bepaald of de verschillende items van een concept gemeenschappelijke kenmerken hebben die terug te voeren zijn op de gemeenschappelijke variabele (Zandbergen, 2010).

De voorwaarde is dat alle items een factorlading hebben van $>0,30$. Wanneer dit niet het geval is, dan bestaat de kans dat het item onvoldoende is terug te voeren op de gemeenschappelijke variabele. In bijlage V zijn alle factoranalyses van dit onderzoek opgenomen.

Uit de tabellen blijkt dat alle items een factorlading hebben die groter is dan 0,30 met uitzondering van een item dat onderdeel uitmaakt van het concept 'Hiërarchische cultuur' (zie bijlage V: Tabel 10: Factor- en betrouwbaarheidsanalyse hiërarchische cultuur). Dit item heeft een factorlading van ,169 en daarom is ervoor gekozen dit item niet op te nemen in de vervolganalyse. Op basis van deze lage factorlading, kan er namelijk van worden uitgegaan dat dit item niet bijdraagt aan een valide meting van het concept 'Hiërarchische cultuur'.

Uit de factoranalyses blijkt dat een aantal items een negatieve factorlading hebben. Het ontstaan van een negatieve factorlading heeft te maken met de aard van de vraagstelling. Dat is de reden dat de items met een negatieve factorlading zijn omgepoold. Door deze hercodering worden alle items in 'dezelfde richting' gemeten. In het vervolgonderzoek zijn de gehercodeerde items meegenomen.

Naast de factorladingen worden in de tabellen in bijlage V ook de eigenwaarde en de R^2 weergegeven. De eigenwaarde geeft aan hoeveel variantie door de factor wordt verklaard en moet altijd groter zijn dan 1. Uit de tabellen in bijlage V blijkt dat de eigenwaarde in alle gevallen groter is dan 1. De laagste R^2 is terug te vinden bij de variabele 'Hiërarchische cultuur' met 35%. De hoogste R^2 is te zien bij 'willen veranderen' met een percentage van 68%.

Interne validiteit

Interne validiteit is gericht op de mogelijkheid tot het vaststellen van causale relaties. Er is sprake van een causale relatie tussen een afhankelijke en een onafhankelijke variabele als de variabelen onderling samenhangen, de variabelen elkaar opvolgen in de tijd en de relatie tussen variabelen niet wordt verstoord door andere variabelen (Braster, 2000, p. 67). In dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door gebruik te maken van vijf controlevariabelen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, lengte van het dienstverband en het aantal jaren dat de werknemer werkzaam was binnen de huidige functie. In eerdere onderzoeken is aangetoond dat deze variabelen een versturende invloed kunnen hebben op de relatie tussen een afhankelijke en een onafhankelijke variabele (Schniedewind, 2010, Van der Linden, 2012). In dit onderzoek lijkt hier geen sprake van te zijn. Met behulp van een regressieanalyse is namelijk gecontroleerd op een mogelijke invloed van deze controlevariabelen op het verband tussen de vastgestelde variabelen.

Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van het onderzoek ook toepasbaar zijn voor soortgelijke andere personen, verschijnselen, groepen, plaatsen of tijden (Braster, 2000). Door het analyseren van meerdere onderzoekseenheden is er sprake van enig vertrouwen met betrekking tot de externe validiteit.

	Totaal uitgezet	Respons	Respons in %
Gemeente A	805	158	19,6%
Gemeente B, onderdeel x	650	195	30%
Huisvesting BV	400	37	9,3%
Certificering BV	264	134	50,8%
Advocatenkantoor	130	41	31,5%
Totaal	2249	593	26,4%

Tabel 3.10. Responsanalyse survey per onderzoekseenheid

Het responspercentage ten aanzien van een uitgezette survey dient minimaal 50% te zijn om de resultaten te kunnen generaliseren naar de gehele onderzoekspopulatie (Babbie 2007). Zoals blijkt uit tabel 3.10 is er sprake van een totaal responspercentage van 26,4%. Hiermee wordt niet voldaan aan de vereiste 50%. Op basis daarvan moet worden geconcludeerd dat enige voorzichtigheid is geboden met betrekking tot het doen van uitspraken over de gehele onderzoekspopulatie.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting consistent dezelfde uitslag wordt verkregen (Braster, 2000). Betrouwbaarheid kan worden vastgesteld door het berekenen van de Cronbachs alfa op de onderzoeksresultaten van de online survey. De Cronbachs alfa is een maat om de interne consistentie te meten van een bepaald aantal items in de vragenlijst. De waarde van de Cronbachs alfa is een indicatie van de mate waarin een aantal items hetzelfde concept meten, door te berekenen of de antwoorden van een grote groep respondenten op deze items consistent zijn (Zandbergen, 2010). De waarde van de Cronbachs alfa kan variëren van negatieve getallen tot 1. De waarde van de Cronbachs alfa moet hoger dan 0,60 zijn, om de schaal als betrouwbaar te kunnen aanmerken.

Uit de tabellen in bijlage V blijkt dat alle Cronbach Alpha's hoger zijn dan 0,60 met uitzondering van de variabele 'Hiërarchische cultuur' (0,522). Deze variabele zal wel in verdere analyses worden gebruikt vanwege het belang van het concept voor het onderzoek.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal. In de eerste plaats zullen de resultaten worden gepresenteerd aan de hand van beschrijvende analyses. De onderzoeksresultaten van de variabelen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid zullen worden beschreven. Vervolgens worden de verklarende analyses van dit onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van het voorlopig conceptueel model zal worden bekeken in hoeverre de gestelde hypothesen van dit onderzoek kunnen worden bevestigd of verworpen.

4.1 Beschrijvende analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd in de vorm van een beschrijvende analyse. Beschrijvende statistiek is gericht op het nauwkeurig beschrijven en karakteriseren van onderzoeksgegevens (Koster, 2005). Vanuit de verschillende onderzoekseenheden van dit onderzoek worden de scores van de variabelen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid gepresenteerd. De standaarddeviaties zullen ook worden gerapporteerd. Een standaarddeviatie geeft aan in hoeverre individuele scores afwijken van het gemiddelde. Daarbij zegt een standaarddeviatie iets over de spreiding van gegeven antwoorden binnen de onderzoekspopulatie (Schniedewind, 2010, p.32).

4.1.1 Organisatiecultuur

De variabele organisatiecultuur is in dit onderzoek opgebouwd uit een viertal typen zoals bepaald door Cameron en Quinn (1999). De onderzoeksresultaten met betrekking tot organisatiecultuur zijn opgenomen in onderstaande tabel:

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Familiecultuur	5,17	1,69	,00	10,00
Adhocratiecultuur	5,42	1,59	,00	10,00
Marktcultuur	5,60	1,63	,00	10,00
Hiërarchische cultuur	4,80	1,56	,00	10,00

Tabel 4.1. Onderzoeksresultaten Organisatiecultuur

Bovenstaande resultaten tonen dat marktcultuur de hoogste score laat zien in verhouding tot de andere cultuurtypen. Met een score van 5,60 kan worden gesteld dat dit cultuurtype redelijk scoort op een schaal van 0 tot 10. De respondenten ervaren in verhouding meer dat zij werkzaam zijn voor organisaties die de kenmerken dragen van een marktcultuur.

Met een score van 5,42 volgt de adhocratiecultuur die symbool staat voor een organisatie die gericht is op flexibiliteit en de vrijheid van handelen. Deze score laat een redelijke score zien op een schaal van 0 tot 10. Het verschil met de score op marktcultuur is minimaal.

De familiecultuur laat een score zien van 5,17 en geeft daarbij op een schaal van 0 tot 10 een gemiddelde score aan. Een belangrijk kenmerk van de familiecultuur is de aandacht voor de menselijke ontwikkeling binnen organisaties. In verhouding tot de andere cultuurtypen ervaren de respondenten over het algemeen in mindere mate de aanwezigheid van een familiale omgeving.

Het cultuurtype dat het laagste scoort op basis van de onderzoeksresultaten is de hiërarchische cultuur. Met een score van 4,80 kan worden gesteld dat de respondenten de kenmerken van dit cultuurtype het minst herkennen binnen de organisatie waar binnen zij werkzaam zijn.

Met betrekking tot de standaarddeviatie kan worden gesteld dat voor alle cultuurtypen de score relatief laag is. Dit betekent dat de spreiding ten opzichte van de gemiddelde scores per cultuurtype laag is.

4.1.2 Veranderingsbereidheid

De variabele veranderingsbereidheid is in dit onderzoek opgebouwd uit een aantal onderdelen (willen, kunnen en moeten veranderen). Deze variabelen beïnvloeden de veranderintentie van werknemers, welke vervolgens het daadwerkelijke verandergedrag beïnvloedt. De onderzoeksresultaten met betrekking tot veranderingsbereidheid zijn opgenomen in onderstaande tabel:

	Mean	Std. Deviatie	Minimum	Maximum
Verandergedrag	6,87	1,79	,00	10,00
Veranderingsbereidheid	7,29	1,80	,00	10,00
Willen veranderen	5,92	2,08	,00	10,00
Moeten veranderen	4,66	1,52	,00	10,00
Kunnen veranderen	5,46	1,91	,00	10,00

Tabel 4.2. Onderzoeksresultaten veranderingsbereidheid

Op basis van bovenstaande tabel kan worden opgemerkt dat de variabelen verandergedrag en veranderingsbereidheid met een gemiddelde van 6,87 en 7,29 redelijk hoog scoren op een schaal van 0 tot 10. Opvallend is dat vooral veranderingsbereidheid redelijk hoog scoort. De respondenten tonen met deze score aan dat de veranderingsbereidheid ofwel de intentie om te veranderen, hoger scoort dan het daadwerkelijke verandergedrag.

De respondenten hebben een redelijk positief beeld met betrekking tot de mate waarin zij willen veranderen. De score van 5,92 kan worden gezien als een redelijke score. De standaarddeviatie is hoger in vergelijking tot de andere variabelen.

De variabele 'moeten veranderen' scoort in verhouding laag. Deze variabele verwijst naar de sociale druk die vanuit de sociale omgeving van de werknemer wordt ervaren. Met een score van 4,66 kan worden opgemerkt dat op een schaal van 0 tot 10 deze score relatief laag is. De standaarddeviatie is ook laag, de spreiding ten opzichte van het gemiddelde is dus beperkt.

Met betrekking tot de variabele kunnen veranderen, kan worden gesteld dat de respondenten de mate waarin zij in staat zijn te kunnen veranderen relatief positief benaderen. De score van 5,47 geeft op een schaal van 0 tot 10 een vrij lage score aan. Met een standaarddeviatie van 1,91 is de spreiding ten opzichte van het gemiddelde beperkt.

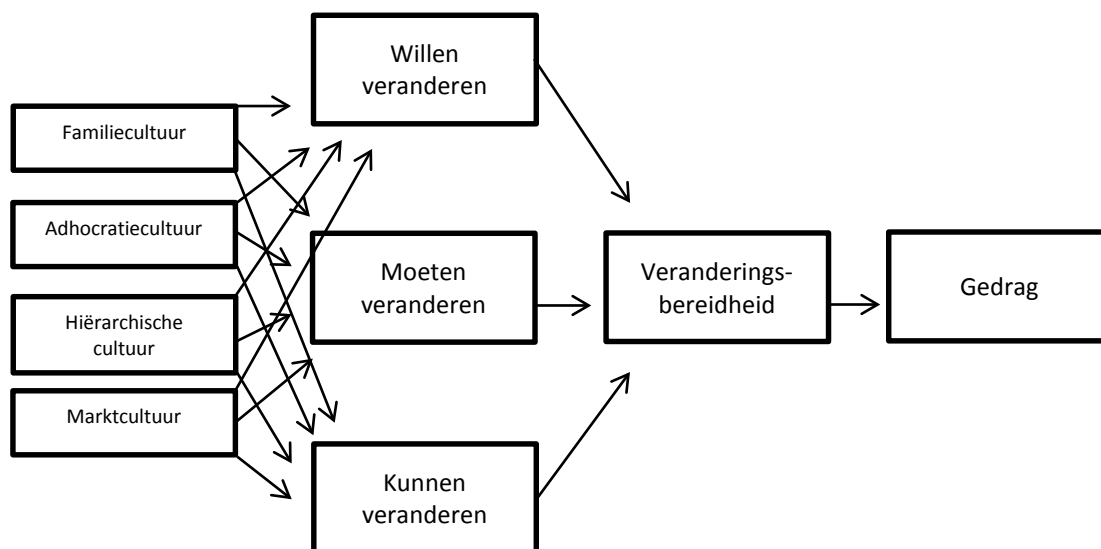
4.2 Verklarende analyse

Een verklarende analyse kan plaatsvinden aan de hand van het uitvoeren van een aantal regressieanalyses. Een regressieanalyse kan uitwijzen of en in welke mate de organisatiecultuur de veranderingsbereidheid van werknemers beïnvloedt. Door middel van een regressieanalyse kan worden onderzocht of er sprake is van een causaal verband tussen een onafhankelijke variabele X en een afhankelijke variabele Y (De Vocht, 2004, uit Schniedewind, 2010, p. 34). Voordat regressieanalyses kunnen worden uitgevoerd, is het van belang dat er een controle plaatsvindt op multicolineariteit. Er is sprake van multicolineariteit als onafhankelijke variabelen binnen een onderzoek sterk met elkaar samenhangen. Binnen dit onderzoek is hiervan geen sprake, aangezien alle variabelen uitkomsten rapporteren die binnen de gestelde normen liggen ($Tolerance > 0,20$; $VIF < 10$).

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om multiple regressieanalyses uit te voeren. Bij het uitvoeren van een multiple regressieanalyse vindt er een analyse plaats op een afhankelijke variabele (in dit onderzoek veranderingsbereidheid) en meerdere onafhankelijke variabelen (familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur, hiërarchische cultuur). De analyses zullen stapsgewijs worden uitgevoerd op basis van het voorlopig conceptueel model van dit onderzoek. In de volgende paragrafen zullen de resultaten worden gepresenteerd.

4.2.1 Analyse per cultuurtype

In hoofdstuk 2 is het voorlopig conceptueel model van dit onderzoek gepresenteerd. Dit model werd als volgt weergegeven:



Figuur 4.3. Voorlopig conceptueel model

Op basis van het voorlopig conceptueel model zijn per cultuurtype hypothesen geformuleerd over de onderlinge relaties tussen de variabelen, welke op basis van de uitgevoerde regressieanalyses worden getoetst. In de volgende paragrafen zullen per afhankelijke variabelen (willen, moeten, kunnen veranderen) de relaties met de verschillende cultuurtypen worden gepresenteerd. Eerst zal echter worden getoetst in hoeverre 'veranderingsbereidheid' van invloed is op 'veranderingsgedrag' en hoe 'willen, moeten en kunnen veranderen' van invloed zijn op 'veranderingsbereidheid'.

4.2.2.1 Verandergedrag

De eerste regressieanalyse richt zich op de variabele 'veranderingsgedrag'. Volgens het theoretisch kader van dit onderzoek, heeft veranderingsbereidheid een positieve invloed op 'veranderingsgedrag'. De uitgevoerde regressieanalyse, waarbij 'veranderingsgedrag' is ingevoerd als afhankelijke variabele en veranderingsbereidheid is ingevoerd als onafhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Verandergedrag</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	,036	,237	,935	1,069
<i>Leeftijd</i>	,060	,054	,889	1,125
<i>Opleiding</i>	,052	,092	,898	1,113
<i>Aantal dienstjaren</i>	,046	,115	,981	1,020
<i>Aantal jaren in functie</i>	,007	,822	,992	1,008
<i>Veranderingsbereidheid</i>	,748	,000	,964	1,037
R	,756			
Adjusted R Square (R²)	,571			

Tabel 4.4. Regressieanalyse verandergedrag

De waarde van R ligt altijd tussen -1 en 1. Hoe hoger de waarde, hoe sterker het verband tussen de variabelen. Met een R van ,756 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'verandergedrag' en alle onafhankelijke variabelen. De adjusted R Square van ,571 geeft aan dat 58% van de variantie in 'verandergedrag' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, lengte dienstverband, duur dienstverband, veranderingsbereidheid en de constante.

De significantie is een score die de kans waarin resultaten op toeval berusten aangeeft. Er is sprake van een significant verband bij een score van <0,05. De Beta-coëfficiënt geeft een indicatie aan van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele. De waarde van de Beta-coëfficiënt (Beta) kan variëren van -1 tot + 1 en geeft de sterkte aan waarmee door een onafhankelijke variabele invloed wordt uitgeoefend op de afhankelijke variabele. Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele verandergedrag kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabele:

- Veranderingsbereidheid

De onafhankelijke variabele veranderingsbereidheid blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele verandergedrag ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,748$) kan worden gesteld dat hoe hoger de score op veranderingsbereidheid, hoe meer werknemers verandergedrag tonen.

Op basis van bovenstaande analyse kan het volgende resultaat worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothese in relatie tot de afhankelijke variabele 'veranderingsgedrag':

H1: 'Veranderingsbereidheid' heeft een positieve invloed op 'veranderingsgedrag'.
Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen zijn er geen bijzonderheden.

4.2.2.2 Veranderingsbereidheid

De tweede regressieanalyse richt zich op de variabele 'veranderingsbereidheid'. Volgens het theoretisch kader van dit onderzoek, hebben willen, moeten, kunnen een positieve invloed op de variabele 'veranderingsbereidheid'. De uitgevoerde regressieanalyse, waarbij 'veranderingsbereidheid' is ingevoerd als afhankelijke variabele en willen, moeten, kunnen zijn ingevoerd als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Veranderingsbereidheid</i>	Colineariteit			
	Beta	Significantie	Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	-,033	,311	,933	1,072
<i>Leeftijd</i>	-,026	,440	,878	1,138
<i>Opleiding</i>	,053	,106	,889	1,124
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,002	,947	,968	1,033
<i>Aantal jaren in functie</i>	,000	,993	,974	1,026
<i>Willen</i>	,519	,000	,495	2,030
<i>Moeten</i>	,130	,000	,941	1,063
<i>Kunnen</i>	,209	,000	,487	2,052
R	,722			
Adjusted R Square (R²)	,513			

Tabel 4.5. Regressieanalyse veranderingsbereidheid

Met een R van ,722 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'veranderingsbereidheid' en alle onafhankelijke variabelen. De adjusted R Square van ,513 geeft aan dat 51% van de variantie in 'veranderingsbereidheid' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, lengte dienstverband, duur dienstverband, willen, moeten kunnen en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele verandergedrag kan worden gesteld dat er sprake is van een significant verband bij de volgende variabelen:

- Willen veranderen

De onafhankelijke variabele 'willen veranderen' blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'veranderingsbereidheid' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,519$) kan worden gesteld dat hoe hoger de score op willen veranderen, hoe meer werknemers bereid zijn te veranderen.

- Moeten veranderen

Er kan ook worden gesteld dat de variabele moeten veranderen invloed blijkt uit te oefenen op de veranderingsbereidheid van werknemers ($p = ,000$). Ook in dit verband is er sprake van een positieve Beta-coëfficiënt ($,130$). Dit betekent dat een hoge score op de variabele subjectieve norm, leidt tot een hoge score op 'veranderingsbereidheid'.

- Kunnen veranderen

Tenslotte blijkt ook de onafhankelijke variabele kunnen veranderen invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'veranderingsbereidheid' ($p = ,000$). Er is hier ook sprake van een positieve Beta-coëfficiënt ($,209$) wat betekent dat een hoge score op gedragscontrole, leidt tot een hoge score op de afhankelijke variabele 'veranderingsbereidheid'.

Op basis van bovenstaande analyse kan het volgende resultaat worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothese in relatie tot de afhankelijke variabele 'veranderingsbereidheid':

H2: 'Willen, moeten en kunnen veranderen' hebben een positieve invloed op 'veranderingsbereidheid'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen zijn er geen bijzonderheden.

4.2.2.3 Willen veranderen

De derde regressieanalyse richt zich op de variabele 'willen veranderen'. Volgens het theoretisch kader van dit onderzoek, hebben de cultuurtypen familiecultuur, adhocratiecultuur en marktcultuur een positieve invloed op de variabele 'willen veranderen'. De aanwezigheid van een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'willen veranderen'. De uitgevoerde regressieanalyse, waarbij 'willen veranderen' is ingevoerd als afhankelijke variabele en alle cultuurtypen zijn ingevoerd als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Willen veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	,018	,657	,902	1,109
<i>Leeftijd</i>	-,100	,016	,864	1,157
<i>Opleiding</i>	,164	,000	,781	1,280
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,052	,182	,965	1,036
<i>Aantal jaren in functie</i>	,048	,217	,974	1,027
<i>Familiecultuur</i>	,296	,000	,646	1,548
<i>Adhocratiecultuur</i>	,204	,001	,396	2,523
<i>Marktcultuur</i>	,064	,236	,507	1,973
<i>Hiërarchische cultuur</i>	-,107	,010	,870	1,149
R	,511			
Adjusted R Square (R²)	,248			

Tabel 4.6. Regressieanalyse willen veranderen

Met een R van 0,511 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'willen veranderen' en alle onafhankelijke variabelen. De adjusted R Square van 0,248 geeft aan dat 25% van de variantie in 'willen veranderen' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, lengte dienstverband, duur dienstverband, familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur, hiërarchische cultuur en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele verandergedrag kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- **Familiecultuur**

De onafhankelijke variabele familiecultuur blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'willen veranderen' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,296$) kan worden gesteld dat hoe meer er sprake is van een familiecultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score is dat werknemers 'willen veranderen'.

- **Adhocratiecultuur**

Er kan ook worden gesteld dat een adhocratiecultuur binnen een organisatie invloed blijkt uit te oefenen op de bereidheid van werknemers om te 'willen veranderen' ($p = ,001$). Ook in dit verband is er sprake van een positieve Beta-coëfficiënt ($,204$). Dit betekent dat een hoge score op een adhocratiecultuur, leidt tot een hoge score op 'willen veranderen'.

- **Hiërarchische cultuur**

De onafhankelijke variabele hiërarchische cultuur blijkt ook invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'willen veranderen' ($p = ,010$). Met een negatieve Beta-coëfficiënt ($-,107$) kan worden gesteld dat hoe meer er sprake is van een hiërarchische cultuur binnen een organisatie, hoe lager de score is dat werknemers 'willen veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyses kunnen de volgende resultaten worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothesen in relatie tot de afhankelijke variabele 'willen veranderen':

H3: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H6: Een adhocratie cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H9: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'willen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat er geen sprake is van een significant verband tussen marktcultuur en 'willen veranderen'. Op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 werd een degelijk verband wel verwacht. Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden verworpen.

H12: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'willen veranderen.'

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen kan het volgende worden gesteld:

- Opleiding

De onafhankelijke controlevariabele Opleiding blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'willen veranderen' ($p = ,000$). De Beta-coëfficiënt is in dit verband positief ($,164$) en daarmee kan gesteld worden dat hoe hoger het opleidingsniveau van de werknemer, hoe hoger de score is op 'willen veranderen'.

4.2.2.4 Moeten veranderen

De vierde regressieanalyse is gericht op de afhankelijke variabele 'moeten veranderen'. Volgens het theoretisch kader hebben een marktcultuur en een hiërarchische cultuur een positieve invloed op de variabele 'moeten veranderen'. De verwachting is dat de cultuurtypen familiecultuur en adhocratiecultuur een negatieve invloed hebben op 'moeten veranderen'. De uitgevoerde regressieanalyse waarbij 'moeten veranderen' is ingevoerd als afhankelijke variabele en alle cultuurtypen zijn ingevoerd als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Moeten veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	-,030	,490	,901	1,110
<i>Leeftijd</i>	-,038	,390	,869	1,151
<i>Opleiding</i>	,090	,054	,777	1,287
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,108	,011	,965	1,036
<i>Aantal jaren in functie</i>	-,090	,032	,974	1,027
<i>Familiecultuur</i>	,000	,994	,651	1,536
<i>Adhocratiecultuur</i>	,158	,016	,401	2,493
<i>Marktcultuur</i>	,228	,000	,512	1,954
<i>Hiërarchische cultuur</i>	,082	,064	,863	1,159
R	,388			
Adjusted R Square (R²)	,135			

Tabel 4.7. Regressieanalyse moeten veranderen

Met een R van $,388$ kan worden gesteld dat er een gemiddeld sterk verband is tussen 'moeten veranderen' en alle onafhankelijke variabelen. De adjusted R Square van $,135$ geeft aan dat 14% van de variantie in 'moeten veranderen' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, lengte dienstverband, duur dienstverband, familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur, hiërarchische cultuur en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele verandergedrag kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- Adhocratiecultuur

Er kan worden gesteld dat de onafhankelijke variabele adhocratiecultuur invloed blijkt uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'moeten veranderen' ($p = ,016$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,158$) kan worden gesteld dat hoe meer er sprake is van een adhocratiecultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score op 'moeten veranderen'.

- Marktcultuur

De onafhankelijke variabele marktcultuur blijkt ook invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'moeten veranderen' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,228$) kan worden gesteld dat hoe meer er sprake is van een marktcultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score op 'moeten veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyses kunnen de volgende resultaten worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothesen in relatie tot de afhankelijke variabele 'moeten veranderen':

H4: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat er geen sprake is van een significant verband tussen familiecultuur en 'moeten veranderen'. Op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 werd een degelijk verband wel verwacht. Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden verworpen.

H7: Een adhocratiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H10: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H13: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat er geen sprake is van een significant verband tussen hiërarchische cultuur en 'moeten veranderen'. Op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 werd een degelijk verband wel verwacht. Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden verworpen.

Met betrekking tot de controlevariabelen zijn er geen bijzonderheden.

4.2.2.5 Kunnen veranderen

De vijfde regressieanalyse is gericht op de afhankelijke variabele ‘kunnen veranderen’. Volgens het theoretisch kader hebben een familiecultuur, een adhocratiecultuur en een marktcultuur een positieve invloed op de variabele ‘kunnen veranderen’. De verwachting is dat de hiërarchische cultuur een negatieve invloed heeft op ‘kunnen veranderen’. De uitgevoerde regressieanalyse waarbij ‘kunnen veranderen’ is ingevoerd als afhankelijke variabele en alle cultuurtypen zijn ingevoerd als onafhankelijke variabelen, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Kunnen veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	-,009	,820	,900	1,112
<i>Leeftijd</i>	-,003	,946	,863	1,159
<i>Opleiding</i>	,203	,000	,777	1,286
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,042	,297	,965	1,036
<i>Aantal jaren in functie</i>	,061	,130	,974	1,027
<i>Familiecultuur</i>	,259	,000	,647	1,546
<i>Adhocratiecultuur</i>	,163	,009	,397	2,521
<i>Marktcultuur</i>	,095	,088	,507	1,972
<i>Hiërarchische cultuur</i>	-,115	,007	,867	1,153
R	,471			
Adjusted R Square (R²)	,222			

Tabel 4.8. Regressieanalyse kunnen veranderen

Met een R van ,471 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen ‘kunnen veranderen’ en alle onafhankelijke variabelen. De adjusted R Square van ,222 geeft aan dat 22% van de variantie in ‘kunnen veranderen’ wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, lengte dienstverband, familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur, hiërarchische cultuur en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele verandergedrag kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- Familiecultuur

De onafhankelijke variabele Familiecultuur blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele ‘kunnen veranderen’ ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,259$) kan worden gesteld dat hoe meer er sprake is van een familiecultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score is dat werknemers ‘kunnen veranderen’.

- Adhocratiecultuur

Er kan ook worden gesteld dat een adhocratiecultuur binnen een organisatie invloed blijkt uit te oefenen op het feit dat werknemers kunnen veranderen ($p = ,009$). Ook in dit verband is er sprake van een positieve Beta-coëfficiënt ($,163$). Dit betekent dat een hoge score op een adhocratiecultuur, leidt tot een hoge score op ‘kunnen veranderen’.

- Hiërarchische cultuur

Tenslotte blijkt ook de onafhankelijke variabele hiërarchische cultuur invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen' ($p = ,007$). Er is hier sprake van een negatieve Beta-coëfficiënt (-,115) wat betekent dat een hoge score op een hiërarchische cultuur, leidt tot een lage score op de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyses kunnen de volgende resultaten worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothesen in relatie tot de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen':

H5: Een familiecultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H8: Een adhocratie cultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

H11: Een marktcultuur binnen een organisatie heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat er geen sprake is van een significant verband tussen marktcultuur en 'kunnen veranderen'. Op basis van de theoretische inzichten uit hoofdstuk 3 werd een degelijk verband wel verwacht. Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden verworpen.

H14: Een hiërarchische cultuur binnen een organisatie heeft een negatieve invloed op 'kunnen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen kan het volgende worden gesteld:

- Opleiding

De onafhankelijke controlevariabele Opleiding blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen' ($p = ,000$). De Beta-coëfficiënt is in dit verband positief (,203) en daarmee kan gesteld worden dat hoe hoger het opleidingsniveau van de werknemer, hoe hoger de score is op 'kunnen veranderen'.

4.2.2.6 Totaalscore op cultuur

De laatste regressieanalyses zijn gericht op de 'totaalscore op cultuur'. Volgens het theoretisch kader leidt een hoge totaalscore op cultuur binnen een organisatie tot een hoge veranderingsbereidheid van werknemers. De verwachting is dat hoe hoger de totaalscore op cultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers willen, moeten en kunnen veranderen.

De uitgevoerde regressieanalyse waarbij 'willen veranderen' is ingevoerd als afhankelijke variabele en de totaalscore op cultuur als onafhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Willen veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	,052	,219	,932	1,073
<i>Leeftijd</i>	-0,66	,129	,881	1,135
<i>Opleiding</i>	,219	,000	,868	1,152
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,045	,276	,980	1,020
<i>Aantal jaren in functie</i>	,072	,076	,988	1,012
<i>Totaal cultuur</i>	,385	,000	,913	1,095
R	,423			
Adjusted R Square (R²)	,169			

Tabel 4.9. Regressieanalyse totaalscore op cultuur in relatie tot willen veranderen

Met een R van ,423 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'willen veranderen' en de totaalscore op cultuur. De adjusted R Square van ,169 geeft aan dat 17% van de variantie in 'willen veranderen' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren, aantal jaren in functie en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele willen veranderen kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- Totaal cultuur

De onafhankelijke variabele Totaal cultuur blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'willen veranderen' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,385$) kan worden gesteld dat hoe hoger de totaalscore op cultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score dat werknemers 'willen veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyse kan het volgende resultaat worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothese in relatie tot de afhankelijke variabele 'willen veranderen':

H15: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op willen veranderen.
Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen kan het volgende worden gesteld:

- Opleiding

De onafhankelijke controlevariabele Opleiding blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'willen veranderen' ($p = ,000$). De Beta-coëfficiënt is in dit verband positief ($,219$) en daarmee kan worden gesteld dat hoe hoger het opleidingsniveau van de werknemer, hoe hoger de score is op 'willen veranderen'.

De uitgevoerde regressieanalyse waarbij 'moeten veranderen' is ingevoerd als afhankelijke variabele en de totaalscore op cultuur als onafhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Moeten veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	-,017	,687	,933	1,072
<i>Leeftijd</i>	-,032	,475	,885	1,130
<i>Opleiding</i>	,063	,160	,865	1,156
<i>Aantal dienstjaren</i>	-0,97	,022	,980	1,020
<i>Aantal jaren in functie</i>	-,094	,026	,988	1,012
<i>Totaal cultuur</i>	,355	,000	,912	1,097
R	,366			
Adjusted R Square (R²)	,134			

Tabel 4.10. Regressieanalyse totaal cultuur in relatie tot moeten veranderen

Met een R van $,366$ kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'moeten veranderen' en de totaalscore op cultuur. De adjusted R Square van $,134$ geeft aan dat 13% van de variantie in 'moeten veranderen' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren, aantal jaren in functie en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele moeten veranderen kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- Totaal cultuur

De onafhankelijke variabele Totaal cultuur blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'moeten veranderen' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,355$) kan worden gesteld dat hoe hoger de totaalscore op cultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score dat werknemers 'moeten veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyse kan het volgende resultaat worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothese in relatie tot de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen':

H16: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

Met betrekking tot de controlevariabelen zijn er geen bijzonderheden.

De uitgevoerde regressieanalyse waarbij 'kunnen veranderen' is ingevoerd als afhankelijke variabele en de totaalscore op cultuur als onafhankelijke variabele, heeft tot de volgende resultaten geleid:

Afhankelijke variabele: <i>Kunnen veranderen</i>	Beta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
<i>Constante</i>				
<i>Geslacht</i>	,036	,401	,930	1,075
<i>Leeftijd</i>	,013	,763	,880	1,136
<i>Opleiding</i>	,241	,000	,866	1,155
<i>Aantal dienstjaren</i>	-,040	,341	,980	1,020
<i>Aantal jaren in functie</i>	,078	,062	,988	1,012
<i>Totaal cultuur</i>	,315	,000	,913	1,096
R	,365			
Adjusted R Square (R²)	,133			

Tabel 4.11. Regressieanalyse totale cultuur in relatie tot kunnen veranderen

Met een R van ,365 kan worden gesteld dat er een vrij sterk verband is tussen 'kunnen veranderen' en de totaalscore op cultuur. De adjusted R Square van ,133 geeft aan dat 13% van de variantie in 'kunnen veranderen' wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen geslacht, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren, aantal jaren in functie en de constante.

Voor wat betreft de invloed van de onafhankelijke variabelen in bovenstaande tabel met de afhankelijke variabele kunnen veranderen kan worden gesteld dat er sprake is van een significante invloed bij de volgende variabelen:

- Totaal cultuur

De onafhankelijke variabele Totaal cultuur blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen' ($p = ,000$). Met een positieve Beta-coëfficiënt ($,315$) kan worden gesteld dat hoe hoger de totaalscore op cultuur binnen een organisatie, hoe hoger de score dat werknemers 'kunnen veranderen'.

Op basis van bovenstaande analyse kan het volgende resultaat worden weergegeven met betrekking tot de vastgestelde hypothese in relatie tot de afhankelijke variabele 'willen veranderen':

H17: Een hoge totaalscore op cultuur heeft een positieve invloed op 'kunnen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan deze hypothese worden bevestigd.

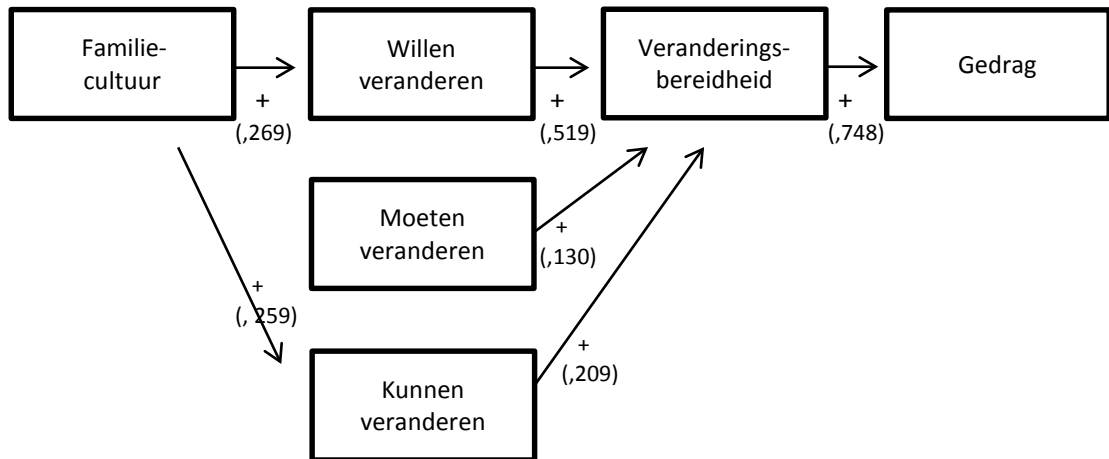
Met betrekking tot de controlevariabelen kan het volgende worden gesteld:

- Opleiding

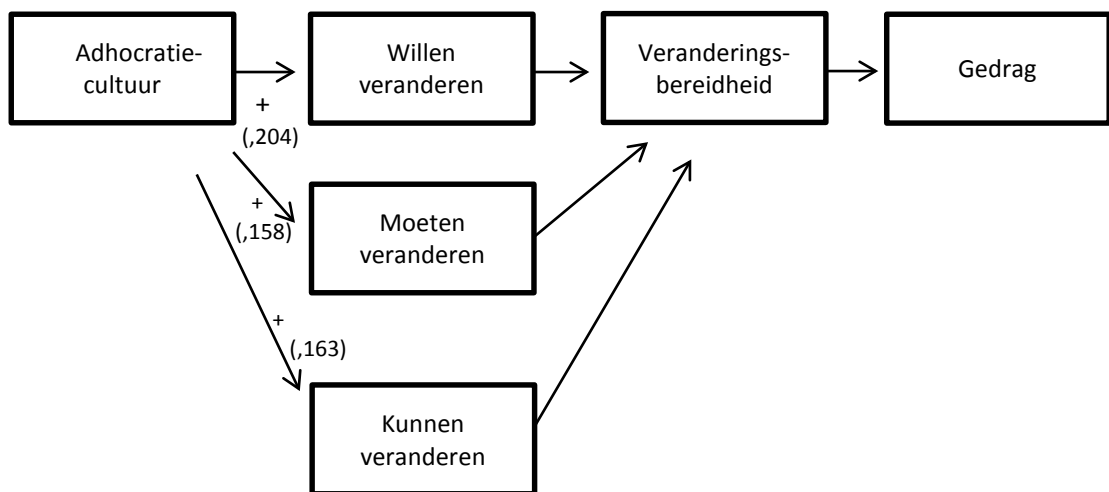
De onafhankelijke controlevariabele Opleiding blijkt invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele 'kunnen veranderen' (significant verband van $p = ,000$). De Beta-coëfficiënt is in dit verband positief ($,241$) en daarmee kan worden gesteld dat hoe hoger het opleidingsniveau van de werknemer, hoe hoger de score is op 'kunnen veranderen'.

4.3 Samenvatting

De voorgaande paragrafen kunnen worden samengevat in onderstaande conceptuele deelmodellen (vanwege de overzichtelijkheid is het conceptueel model uitgesplitst per cultuurtype):

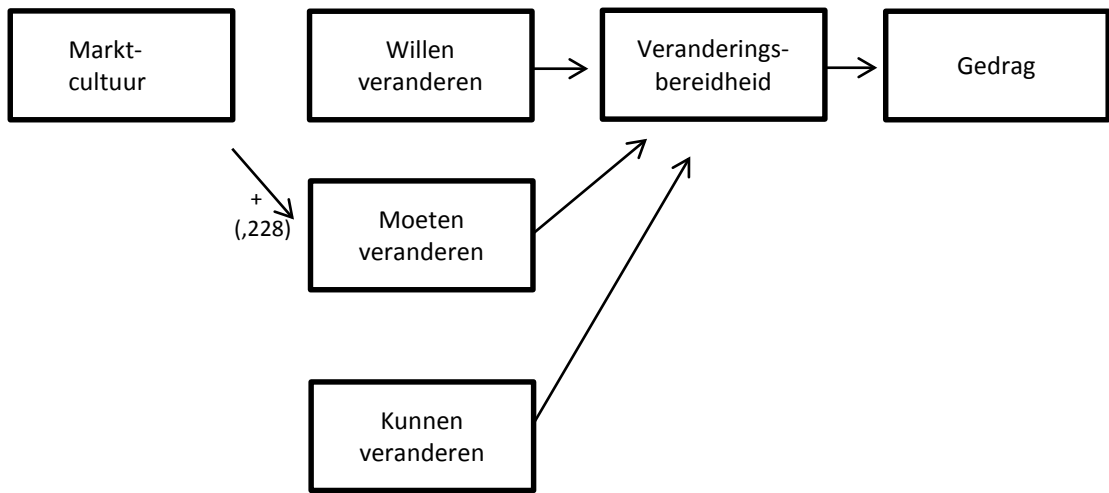


Figuur 4.4 Invloed familiecultuur op 'willen, moeten, kunnen veranderen'¹

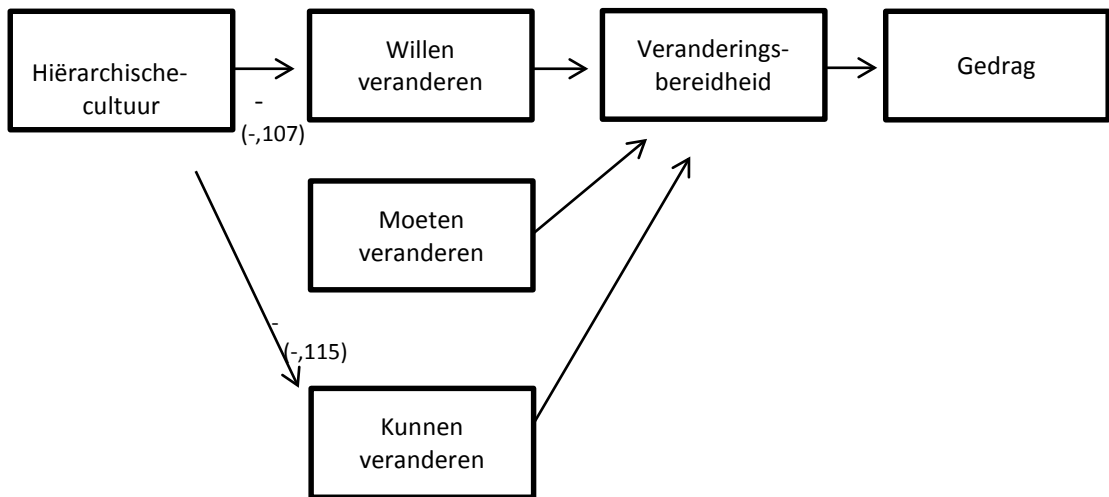


Figuur 4.5 Invloed adhocratiecultuur op 'willen, moeten, kunnen veranderen'

¹ De invloed van 'willen, moeten, kunnen veranderen' op 'veranderingsbereidheid' op 'gedrag' is gelijk in de figuren 4.4 tot en met 4.7. Daarom wordt alleen bij figuur 4.4 eenmalig deze invloed weergegeven.



Figuur 4.6 Invloed marktcultuur op 'willen, moeten, kunnen veranderen'



Figuur 4.7 Invloed hiërarchische cultuur op 'willen, moeten, kunnen veranderen'

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4 zullen conclusies worden toegelicht in combinatie met een terugblik op het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. Vervolgens wordt er een reflectie gegeven op dit onderzoek waarbij de bruikbaarheid van de instrumenten zal worden geanalyseerd. Ten slotte volgen aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek.

5.1 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Voor het beantwoorden van deze vraag zal gebruik worden gemaakt van de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 4 in combinatie met de uitwerkingen van het theoretisch kader zoals beschreven in hoofdstuk 2.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is de invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van medewerkers en hoe kan dit worden verklaard?

Op basis van het voorlopig conceptueel model zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4 zijn per cultuurtype hypothesen geformuleerd over de onderlinge relaties tussen de variabelen, welke op basis van de uitgevoerde regressieanalyses zijn getoetst.

Volgens het theoretisch kader van dit onderzoek, heeft 'veranderingsbereidheid' een positieve invloed op 'veranderingsgedrag'. Vanuit de resultaten kan worden geconcludeerd dat in dit onderzoek 'veranderingsbereidheid' inderdaad een positieve invloed blijkt uit te oefenen op 'veranderingsgedrag'. Dit betekent dat hoe hoger werknemers scoren op 'veranderingsbereidheid', hoe meer zij 'veranderingsgedrag' tonen. Wanneer werknemers de intentie hebben zich in te zetten in het kader van het veranderingsproces, blijkt dat zij uiteindelijk ook daadwerkelijk veranderingsgedrag tonen.

Vanuit dit onderzoek kan vervolgens ook worden geconcludeerd dat willen, moeten en kunnen veranderen een positieve invloed blijken uit te oefenen op 'veranderingsbereidheid'. De resultaten tonen aan dat 'willen veranderen' invloed blijkt uit te oefenen op 'veranderingsbereidheid'. Hoe hoger werknemers scoren op 'willen veranderen', hoe meer werknemers bereid blijken te zijn te veranderen. Met betrekking tot 'moeten veranderen' kan worden geconcludeerd dat ook deze variabele een positieve invloed blijkt uit te oefenen op 'veranderingsbereidheid'. Een hoge score op 'moeten veranderen' leidt tot een hoge score op 'veranderingsbereidheid'. Tenslotte blijkt 'kunnen veranderen' ook een positieve invloed uit te oefenen op 'veranderingsbereidheid'. Een hoge score op gedragscontrole, leidt tot een hoge score op 'veranderingsbereidheid'.

Bovenstaande conclusies tonen aan dat volgens het model van Ajzen drie variabelen (willen, moeten, kunnen veranderen) de basis vormen voor invulling van het begrip 'veranderingsbereidheid' (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 34).

Vanuit deze conclusie wordt in de aankomende paragrafen vanuit het begrip 'veranderingsbereidheid' geconcludeerd wat de invloed is van organisatiecultuur op deze variabelen. Per afhankelijke variabelen (willen, moeten, kunnen veranderen) kunnen de volgende conclusies worden getrokken in relatie tot de verschillende cultuurtypen.

5.1.1 Willen veranderen

Vanuit de resultaten uit hoofdstuk 4 kan worden gesteld dat 3 cultuurtypen van invloed blijken te zijn op de variabele 'willen veranderen'. In de eerste plaats blijkt een familiecultuur een positieve invloed uit te oefenen op 'willen veranderen'. Binnen organisaties met een familiecultuur wordt er veel waarde gehecht aan een prettige werksfeer en zijn goede onderlinge verhoudingen belangrijk. Vertrouwen en participatie van werknemers zijn belangrijke kenmerken van dit organisatietype. Vanuit dat perspectief kan worden geconcludeerd dat betrokkenheid van werknemers leidt tot een overtuiging dat een organisatieverandering kan leiden tot een verhoging van de effectiviteit van een organisatie. Het blijkt dat een prettige werksfeer en participatie er toe kunnen leiden dat werknemers een organisatieverandering kunnen zien als een positieve ontwikkeling waarvoor zij zich enthousiast willen inzetten. Hoe meer er sprake is van een familiecultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers 'willen veranderen'.

Ook blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat de aanwezigheid van een adhocratiecultuur een positieve invloed heeft op 'willen veranderen'. Dit type organisatiecultuur verlangt dat werknemers bereid zijn persoonlijke risico's te nemen tijdens de uitoefening van hun functie. Met andere woorden, werknemers worden gestimuleerd om nieuwe dingen uit te proberen en willen daardoor voortdurend veranderen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit cultuurtype een positieve invloed heeft op 'willen veranderen'. Werknemers binnen deze organisatiecultuur blijven vooral graag bij de desbetreffende organisaties werken omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing. Hoe meer er sprake is van een adhocratiecultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers 'willen veranderen'.

Tenslotte blijkt dat een hiërarchische cultuur ook invloed uitoefent op 'willen veranderen'. Er is hier echter wel sprake van een negatieve invloed. Vanwege het feit dat de nadruk binnen een hiërarchische cultuur vooral ligt op beheersbaarheid, was de verwachting dat er geen ruimte zou zijn voor het gegeven of werknemers 'willen veranderen'. De onderzoeksresultaten tonen aan dat een hiërarchische cultuur inderdaad een negatieve invloed heeft op 'willen veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan niet worden gesteld dat de aanwezigheid van een marktcultuur van invloed lijkt te zijn op 'willen veranderen'. De verwachting was dat organisaties met een aanwezige marktcultuur een klimaat creëren waarbinnen werknemers 'willen veranderen'. Dit was gebaseerd op het feit dat binnen een organisatie met een marktcultuur vooral werknemers werkzaam zijn die zich richten op het behalen van resultaten. Vanuit dat perspectief zou je kunnen verwachten dat werknemers 'willen veranderen'. De onderzoeksresultaten tonen echter aan dat marktcultuur geen significante invloed uitoefent op 'willen veranderen'.

Opvallend is dat geconcludeerd kan worden dat de cultuurtypen die gericht zijn op 'flexibiliteit en vrijheid van handelen' in het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 2002, p. 56) in dit onderzoek van positieve invloed zijn op 'willen veranderen'. Flexibiliteit en vrijheid van handelen blijken dus van belang te zijn wanneer werknemers 'willen veranderen'.

Op het moment dat een organisatie de veranderingsbereidheid van werknemers wil beïnvloeden vanuit het 'willen veranderen', dan is het van belang dat er vanuit het perspectief van een familiecultuur veel aandacht is voor betrokkenheid van werknemers. Vanuit het perspectief van een adhocratiecultuur is het belangrijk dat er wordt voorzien in de behoeften van werknemers (Cameron & Quinn, 2002, p. 74).

5.1.2 Moeten veranderen

Een adhocratie- én een marktcultuur lijken van invloed te zijn op 'moeten veranderen'. Bij beide cultuurtypen is er sprake van een positieve invloed. De verwachting was dat een adhocratiecultuur een positieve invloed zou uitoefenen op 'moeten veranderen'. De onderzoeksresultaten tonen inderdaad aan dat er sprake is van een positieve invloed. Blijkbaar ervaren werknemers binnen een adhocratiecultuur op een positieve manier dat zij 'moeten veranderen'. Zij zijn overtuigd van de noodzaak om te 'moeten veranderen' vanuit het perspectief dat zij graag betrokken willen zijn bij vernieuwing om het marktleiderschap te behouden.

Werknemers binnen een marktcultuur zijn vooral gericht op het behalen van resultaten. Leidinggevendens beoordelen hun werknemers ook op deze resultaten en daarom is het niet verwonderlijk dat dit cultuurtype een positieve invloed lijkt uit te oefenen op 'moeten veranderen'. Werknemers lijken een druk te ervaren om te voldoen aan de verwachtingen en eisen van het management. In het kader van organisatieveranderingen ervaren werknemers binnen organisaties met een marktcultuur een druk om de organisatieverandering te accepteren. De rol van de leidinggevendens en collega's lijkt ook een grote rol te spelen in het gegeven dat werknemers ervaren dat zij 'moeten veranderen'. Hoe meer er sprake is van een marktcultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers ervaren dat zij 'moeten veranderen'.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan niet worden gesteld dat een familiecultuur en/of een hiërarchische cultuur van invloed zijn op 'moeten veranderen'. De verwachting was dat organisaties met een familiecultuur een negatieve invloed zouden uitoefenen op 'moeten veranderen'. Binnen een familiecultuur zijn zoals eerder aangegeven een prettige werksfeer en participatie van werknemers van belang. Organisatiewijzigingen zullen in dit cultuurtype worden uitgedragen vanuit een gezamenlijk belang en werknemers zullen ook in de uitvoering worden betrokken. Van enige druk om vanuit organisatieoogpunt te 'moeten veranderen' zou geen sprake zijn, vandaar de verwachting dat een familiecultuur een negatieve invloed zou uitoefenen op 'moeten veranderen'. Echter, in dit onderzoek blijkt dat een familiecultuur geen invloed lijkt uit te oefenen op het feit of werknemers binnen een organisatie 'moeten veranderen'.

Opmerkelijk is dat een hiërarchische cultuur geen invloed lijkt uit te oefenen op 'moeten veranderen'. Juist in organisaties waarbinnen dit cultuurtype overheerst is de verwachting dat werknemers door druk van leidinggevenden en collega's ervaren dat zij 'moeten veranderen'. Echter, de mogelijkheid bestaat dat werknemers binnen organisaties met een hiërarchische cultuur bij veranderprocessen twijfelen aan de werkzekerheid die de organisatie in de nieuwe situatie kan bieden. Binnen een hiërarchische cultuur wordt de nadruk gelegd op het behoud van het bestaande en werknemers kunnen door veranderprocessen in verwarring worden gebracht. Hierdoor zouden zij wellicht minder waarde hechten aan de druk vanuit leidinggevenden en collega's om te moeten veranderen.

Geconcludeerd kan worden dat een adhocratie- én een marktcultuur van invloed lijken te zijn op 'moeten veranderen'. Vanuit het model van de concurrerende waarden kan worden gesteld dat externe positionering en differentiatie van invloed lijken te zijn op 'moeten veranderen'. Het beïnvloeden van de veranderingsbereidheid van werknemers vanuit 'moeten veranderen', zal vanuit het perspectief van een marktcultuur vooral gericht moeten zijn op het aantoonbaar maken dat veranderingen binnen een organisatie noodzakelijk zijn om het concurrentievermogen te vergroten. Vanuit het perspectief van een adhocratiecultuur is het van belang dat voortdurende verbetering noodzakelijk is en dat hier creatieve oplossingen voor bedacht moeten worden (Cameron & Quinn, 2002, p. 74).

5.1.3 Kunnen veranderen

Met betrekking tot 'kunnen veranderen' worden drie van de vier hypothesen uit dit onderzoek bevestigd. Uit de resultaten blijkt dat een familiecultuur, een adhocratiecultuur en een hiërarchische cultuur invloed lijken uit te oefenen op 'kunnen veranderen'.

Er kan worden gesteld dat een familiecultuur een positieve invloed lijkt uit te oefenen op 'kunnen veranderen'. Dit kan worden verklaard uit het feit dat binnen een familiecultuur werknemers betrokken worden bij veranderingsprocessen. Op het moment dat werknemers het gevoel ervaren dat zij voldoende worden geïnformeerd over de veranderingsprocessen binnen een organisatie en dat zij kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld aan het veranderingsproces, dan heeft dit een positieve invloed op 'kunnen veranderen'. Een familiecultuur lijkt werknemers het vertrouwen te geven dat zij worden meegenomen in het veranderingsproces en dat zij in staat zijn het veranderingsproces bij te houden. Hoe meer er sprake is van een familiecultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers 'kunnen veranderen'.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat ook een adhocratiecultuur een positieve invloed lijkt uit te oefenen op 'kunnen veranderen'. Hoe meer er sprake is van een adhocratiecultuur binnen een organisatie, hoe meer werknemers 'kunnen veranderen'. Vanwege het feit dat organisaties met een adhocratiecultuur er naar streven toonaangevend te zijn in innovatie, wordt verwacht dat werknemers voortdurend een bijdrage leveren aan vernieuwing. Werknemers kunnen de veranderingsprocessen bijhouden en voldoen aan de eisen die worden gesteld aan deze veranderingsprocessen. Het streven naar marktleiderschap binnen een adhocratiecultuur, leidt er toe dat werknemers voortdurend worden geconfronteerd met veranderingen. Hierdoor ervaren zij dat ze 'kunnen veranderen', aangezien blijkt uit ervaringen uit het verleden.

Een hiërarchische cultuur heeft ook invloed op 'kunnen veranderen'. Hier lijkt echter wel sprake te zijn van een negatieve invloed. Binnen een omgeving waarbinnen de nadruk wordt gelegd op procedures en richtlijnen lijkt het inderdaad niet de vraag te zijn of werknemers 'kunnen veranderen' maar is het meer van belang dat zij 'moeten veranderen'. Uit de resultaten blijkt dat werknemers niet ervaren dat zij worden betrokken bij veranderingsprocessen of dat blijkt dat zij voldoende worden geïnformeerd over het veranderingsproces. Dit leidt ertoe dat werknemers binnen een hiërarchische cultuur minder ervaren dat zij kunnen voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt.

Het enige cultuurtype dat niet van invloed lijkt te zijn op 'kunnen veranderen' is de marktcultuur. De verwachting was dat dit cultuurtype een positieve invloed zou uitoefenen op 'kunnen veranderen' vanwege het feit dat werknemers in staat zouden moeten zijn te 'kunnen veranderen' om zich staande te houden in de competitieve omgeving van een marktcultuur. De resultaten geven echter aan dat er geen invloed lijkt te zijn. Blijkbaar leidt een prestatiegerichte omgeving niet direct tot het gegeven dat werknemers in staat zijn om te 'kunnen veranderen'.

Het beïnvloeden van de veranderingsbereidheid van werknemers vanuit 'kunnen veranderen' zal naar aanleiding van bovenstaande conclusies meer gericht moeten zijn op flexibiliteit en vrijheid van handelen wanneer wordt gekeken naar het model van de concurrerende waarden. Gerelateerd aan de positieve invloed die een familie- en adhocratiecultuur uitoefenen op 'kunnen veranderen' is de aandacht voor empowerment van werknemers (familiecultuur) en voorzien in de behoeften van werknemers (adhocratiecultuur) van belang (Cameron & Quinn, 2002, p. 74).

5.1.4 Totaalscore cultuur

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat een hoge totaalscore op cultuur een positieve invloed lijkt te hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers. Hoe hoger een organisatie scoort op cultuur, hoe hoger werknemers scoren op willen, moeten en kunnen veranderen.

De verwachting was dat een organisatie met een hoge totaalscore op cultuur een positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid van werknemers. Deze verwachting was gebaseerd op de 'control-graph van Tannenbaum' (Lammers, 1983, p. 166). Er kan worden geconcludeerd dat deze Tannenbaum maat ook toepasbaar is op cultuur en cultuurverdeling binnen organisaties.

In de voorgaande paragrafen blijkt dat de verschillende cultuurtypen in meer of mindere mate invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van werknemers. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat niet alle cultuurtypen van invloed lijken te zijn. Wel kan worden gesteld dat per variabele (willen, moeten, kunnen veranderen) tenminste een cultuurtype een positieve invloed lijkt uit te oefenen. Vanuit dit gegeven kan worden gesteld dat een combinatie van verschillende cultuurtypen, dus een hoge totaalscore op cultuur, een positieve invloed lijkt uit te oefenen op de veranderingsbereidheid van werknemers.

Op het moment dat een organisatie de veranderingsbereidheid van werknemers wil beïnvloeden vanuit het perspectief van cultuur, dan kan worden gesteld dat voor een optimale invloed de aanwezigheid van meerdere cultuurtypen van belang is. Een combinatie van verschillende cultuurtypen, een hoge totaalscore op cultuur, leidt tot een optimale invloed op willen, moeten en kunnen veranderen.

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de cultuurtypes die een positieve invloed lijken uit te oefenen op 'willen veranderen' de familiecultuur en de adhocratiecultuur zijn. Een hiërarchische cultuur heeft een negatieve invloed op 'willen veranderen'. De marktcultuur en de adhocratiecultuur lijken een positieve invloed uit te oefenen op 'moeten veranderen'. Tenslotte blijken de familiecultuur en de adhocratiecultuur ook een positieve invloed uit te oefenen op 'kunnen veranderen'. Een hiërarchische cultuur heeft een negatieve invloed op 'kunnen veranderen'.

	Willen veranderen		Moeten veranderen		Kunnen veranderen	
	Hypothese	Invloed	Hypothese	Invloed	Hypothese	Invloed
Familiecultuur	+	+	-		+	+
Adhocratiecultuur	+	+	+	+	+	+
Marktcultuur	+		+	+	+	
Hiërarchische cultuur	-	-	-		-	-

Tabel 5.1. Invloed van cultuur op willen, moeten, kunnen veranderen

Voorgaande tabel laat zien dat voor een optimale invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers, het van belang is dat er meerdere cultuurtypen aanwezig zijn binnen een organisatie. Wanneer organisaties invloed willen uitoefenen op willen, moeten en kunnen veranderen dan is een hoge score op de totale cultuur van een organisatie belangrijk.

	Totaal cultuur	
	Hypothese	Invloed
Willen veranderen	+	+
Moeten veranderen	+	+
Kunnen veranderen	+	+

Tabel 5.2. Invloed van willen, moeten, kunnen veranderen op totaal cultuur

Een combinatie van een familiecultuur, met een adhocratie- en marktcultuur lijkt de ideale mix om invloed uit te oefenen op de veranderingsbereidheid van werknemers. Vanuit dit gegeven kan worden geconcludeerd dat de aanwezigheid van meerdere cultuurtypen binnen organisaties leidt tot een grotere veranderingsbereidheid onder werknemers.

5.1.5 Conclusie

Op basis van voorgaande paragrafen kan worden gesteld dat de organisatiecultuur van invloed lijkt te zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers. In dit onderzoek blijkt wel dat de mate van invloed afhankelijk is van het cultuurtype. Een familie- en een adhocratiecultuur blijken het meest van invloed te zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers. Beiden cultuurtypen lijken een positieve invloed te hebben op het feit of werknemers willen en kunnen veranderen.

Een marktcultuur lijkt een positieve invloed uit te oefenen op 'moeten veranderen', een hiërarchische cultuur blijkt vanuit de onderzoeksresultaten een negatieve invloed uit te oefenen op 'willen veranderen' en 'kunnen veranderen'.

Het feit dat de verschillende cultuurtypen van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers, kan worden verklaard vanuit de verschillende kenmerken die typerend zijn voor elk cultuurtype. Elk cultuurtype heeft specifieke kenmerken die bepalend zijn hoe werknemers reageren op veranderingen en hoe zij met deze veranderingen omgaan.

Uit dit onderzoek blijkt dat er sprake is van invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers. De verklaringen voor deze invloed kunnen worden gezocht in de kenmerken van de verschillende cultuurtypen. Deze kenmerken zorgen ervoor dat werknemers worden beïnvloed of zij willen, moeten of kunnen veranderen.

5.2 Onderzoeksreflectie

In deze paragraaf vindt reflectie van het onderzoek plaats, waarbij een aantal sterke en zwakke punten van dit onderzoek zullen worden benoemd.

5.2.1 Sterke punten

- Dit onderzoek draagt bij aan een wetenschappelijke discussie waar nog relatief weinig onderzoek naar is verricht. Jaliens en Van der Lek (2009) hebben een eerste aanzet gedaan om het verband te onderzoeken tussen organisatiecultuur en de mate waarin werknemers bereid zijn om te veranderen. Zij hebben aanbevolen verder vervolgonderzoek te verrichten naar dit onderwerp en door middel van dit onderzoek is getracht meer inzicht te verschaffen naar de invloed van organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers.
- Het afwijken van de OCAI-methode voor het meten van cultuur is een juiste keuze geweest voor dit onderzoek. Hierdoor kan namelijk de totale cultuur worden gemeten wat anders niet mogelijk is vanwege het feit dat er bij de toepassing van de OCAI-methode van meten slechts 100 punten te verdelen zijn. Uit de analyses blijkt dat totaalscore op cultuur een flinke invloed heeft.
- De organisaties waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd, hebben zeer recentelijk een verandertraject afgerond of het verandertraject was nog steeds gaande ten tijde van het uitzetten van het onderzoek. Het feit dat respondenten daardoor tijdens het uitzetten van de vragenlijsten hebben kunnen putten uit recente ervaringen met betrekking tot veranderingstrajecten, heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.
- De kwaliteit van het gehanteerde onderzoeksinstrument is hoog te noemen. Dit blijkt uit de factor- en betrouwbaarheidsanalyses zoals opgenomen in bijlage V. Daarbij is tijdens gebruik gemaakt van een samengestelde vragenlijst die is gebaseerd op de DINAMO- vragenlijst (Metselaar et al., 2011) en de vragenlijst behorend bij het Conceptueel Model (Beek, 2011). Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze vragenlijsten valide zijn en een hoge betrouwbaarheid kennen.

5.2.2 Zwakke punten

- De vragenlijst is ingevuld door 589 werknemers. Op een totaal van 2249 werknemers betekent dit een totaal respons van 26,4%. Volgens Babbie (2007) dient een responspercentage minimaal 50% te zijn om resultaten te kunnen generaliseren naar een totale onderzoekspopulatie. Dit betekent dat op basis van dit feit enige voorzichtigheid is geboden met betrekking tot het doen van uitspraken over de gehele onderzoekspopulatie.
- Vanwege tijdsdruk en omvang van het aantal hypotheses is er niet voor gekozen om aanvullend kwalitatief onderzoek te verrichten. Door het afnemen van diepte-interviews kan er beter worden gemeten wat men wil weten (Braster, 2000). Het afnemen van diepte-interviews had wellicht meer inzicht kunnen geven in het verband tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers.
- In paragraaf 2.3 wordt kort gerefereerd naar het feit dat er binnen organisaties sprake kan zijn van een sterke of een zwakke cultuur. In dit onderzoek wordt verder geen aandacht aan deze constatering geven. Het had interessant kunnen zijn dit feit op een bepaalde wijze mee te nemen in het onderzoek.
- Voorafgaand aan dit onderzoek had wellicht uitgebreider vooronderzoek kunnen worden verricht naar bestaande literatuur over het mogelijke verband tussen organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid van werknemers. Zoals eerder aangegeven is de aanwezige literatuur met betrekking tot dit onderwerp beperkt, maar had grondiger onderzoek wellicht meer bestaande inzichten opgeleverd die richting hadden kunnen geven aan dit onderzoek.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal aanknopingspunten worden vastgesteld voor mogelijk vervolgonderzoek. Vooropgesteld dat de 'zwakke punten' van dit onderzoek geen nadere toelichting vereisen.

De invloed van organisatiecultuur wordt in dit onderzoek verklaard vanuit de theorie van het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn. Vanuit dit model wordt een ietwat eenzijdig beeld geschept van een organisatiecultuur. Immers, de organisatiecultuur wordt beschreven vanuit vier vastgestelde cultuurtypen. Andere theoretische invalshoeken met betrekking tot het concept cultuur, kunnen wellicht leiden tot andere (verrassende) conclusies met betrekking tot de mogelijke invloed van organisatiecultuur op veranderingsbereidheid van werknemers. Hiermee wordt gehoor gegeven aan het gegeven dat een andere theoretische invalshoek kan leiden tot andere inzichten.

De mate waarin een cultuurtype binnen een organisatie sterk of zwak is, wordt niet meegenomen in dit onderzoek. Vervolgonderzoek zou hier aandacht aan kunnen besteden, want het feit of een organisatiecultuur sterk of zwak is kan bepalend zijn voor de mate waarin organisatiecultuur invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van werknemers.

De organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, zijn min of meer willekeurig opgenomen in de onderzoekspopulatie. Een mogelijke aanbeveling voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn dat er verdiepend onderzoek wordt verricht binnen organisaties die dominant zijn in een specifieke cultuurtypering. Op die manier kan wellicht treffender worden vastgesteld in hoeverre de aanwezige overheersende cultuur van invloed is op de veranderingsbereidheid van werknemers en kan er een vergelijking tussen de verschillende organisaties plaatsvinden.

Analyse van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op individueel niveau. Juist met betrekking tot onderzoek op cultuurniveau is het interessant te analyseren op organisatieniveau. Vervolgonderzoek zou gericht kunnen zijn op een vergelijking tussen organisaties.

Vanwege het feit dat binnen dit onderzoek gebruik is gemaakt van een 'gezamenlijke vragenlijst' was de ruimte met betrekking tot de vragen in relatie tot organisatiecultuur beperkt. Bij vervolgonderzoek zou een mogelijke aanbeveling kunnen zijn om de deze vragen uit te breiden of aan te scherpen, mede ook gebaseerd op het theoretisch kader van waaruit organisatiecultuur zou worden gemeten.

Literatuur

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior. Organizational behaviour and human decisions processes 50*, (pp. 179-211).

Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., Van Dijkun, C.J. (2007) *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. 3e druk. Houten: Wolters – Noordhoff Groningen.

Babbie, E. (2007) *The practice of social research*. Belmont, USA: Thomson Higher Education.

Beek, J. (2011) *Verandergedrag bij organisatieveranderingen. De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Boom, E. van den (2013) *Die bureaucratie bestaat alleen op papier. Een afstudeeronderzoek naar de veranderingsbereidheid van medewerkers in een professionele bureaucratiestructuur*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Braster, J.F. (2000). *De kern van Case Study's*. Assen: Van Gorcum.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.

Hagedoorn, E. & Bloemers, W. (1997). *Management, Organisatie en Gedrag* Organisatiecultuur. Utrecht: Uitgeverij De Tijdstroom BV.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. United States of America: Sage Publications, Inc.

Heijmen – Orvan, S. (2012) *Hoe de betrokkenheid van medewerkers, de veranderingsbereidheid beïnvloedt... Een afstudeeronderzoek naar de invloed van de betrokkenheid van medewerkers en hun veranderingsbereidheid*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Jaliens, J. & Van der Lek (2009). E. *Organisatiecultuur versus veranderingsbereidheid*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Koster, J.T.A. (2005) *Inleiding Statistiek en Data-analyse met SPSS*. Rotterdam : Erasmus Universiteit Faculteit Sociale Wetenschappen.

Lammers, C.J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het spectrum BV.

Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Moussa, K. (2007). *Meten van organisatiecultuur, kwantitatief en of kwalitatief?* Een onderzoek naar kwaliteitscriteria voor metingen van organisatiecultuur in de praktijk. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Schein, E.H. (2004). *Organization culture and leadership*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Schniedewind, V.F. (2010), *Persoonsgebonden kenmerken van veranderingsbereidheid*. (Masterscriptie). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Swanink, J.J. (1990). *Werken met de organisatiecultuur. De harde gevolgen van de zachte factor*. Schiedam: Scriptum.

Zandbergen-Pronk, I. (2010). *De paradox van de arbeidstevredenheid*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Bijlagen

I Vragenlijst Veranderingsbereidheid

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

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

Organisatiecultuur

- oc1. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen
- oc2. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten
- oc3. Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- oc4. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen
- oc5. Leidinggevendens zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht
- oc6. Leidinggevendens beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten
- oc7. Leidinggevendens hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer
- oc8. Leidinggevendens zijn vooral op de toekomst gericht
- oc9. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures
- oc10. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht
- oc11. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk
- oc12. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing
- oc13. Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie
- oc14. Wij werken vooral graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn
- oc15. Mensen werken vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen
- oc16. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing
- oc17. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- oc18. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties
- oc19. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie
- oc20. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen
- oc21. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening
- oc22. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal
- oc23. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
- oc24. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie

Bijlage II Organisatieomschrijvingen

De survey is uitgezet binnen een vijftal organisaties. In dit onderzoek is gekozen voor de desbetreffende organisaties vanwege het feit dat deze organisaties recent een aantal organisatiewijzigingen hebben doorgevoerd of op het punt staan organisatiewijzigingen door te voeren. De organisatieveranderingen zijn actueel. Daardoor kan de veranderingsbereidheid van werknemers binnen deze organisaties goed worden gemeten. Hieronder volgt een korte omschrijving per deelnemende organisatie.

1. Gemeente A

Organisatie

Gemeente A is een non-profit organisatie gericht op het dagelijks bestuur van een gemeente. Binnen deze gemeente worden drie organisatieonderdelen onderscheiden: sectoren, bedrijven en programma's. Het meeste werk binnen de gemeente wordt uitgevoerd door de sectoren. De sectoren hebben een grote eigen verantwoordelijkheid. Het college stuurt op hoofdlijnen. 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 of haar programma

Gemeente A is een complexe organisatie met een grote diversiteit aan mensen, functies en taken. Er zijn in totaal 805 medewerkers werkzaam. Van de 805 medewerkers is 49 procent man en 51 procent vrouw. Het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten is HBO. De vragenlijst is onder alle medewerkers uitgezet. Echter de meeste respons komt uit de sectoren. Hier zijn over het algemeen werknemers werkzaam met een gemiddeld opleidingsniveau op HBO niveau.

Organisatiewijziging

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. Continue verandering en vernieuwing op deze terreinen vraagt veel van de organisatie en haar medewerkers.

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 van een lijnorganisatie richting een netwerkorganisatie en de ambtelijke samenwerking met de andere vijf deelgemeenten te intensiveren. Dit is echter geen reden om de basisstructuur van de organisatie aan te passen. Het realiseren van de 'flexibele netwerkorganisatie' gaat niet om een structuurverandering, maar om anders werken (Het Nieuwe Werken), ander gedrag (DNA) en leiderschap. De gemeente werkt aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Mobiliteit en strategische personeelsplanning zijn daarbij cruciale instrumenten om vraag en aanbod van personele capaciteit op elkaar af te stemmen.

2. Gemeente B, onderdeel X

Organisatie

Onderdeel X van gemeente B maakt onderdeel uit van een gemeentelijke organisatie. Onderdeel X vormt tezamen met een vijftal andere onderdelen de gemeentelijke organisatie van de Gemeente B. Binnen deze gemeentelijke organisatie is onderdeel X verantwoordelijk voor een schone, 'hele' en veilige stad. Onderdeel X is gevormd door een samenvoeging van een aantal voormalige gemeentelijke diensten. Onderdeel X bestaat weer uit een drietal afdelingen. De vragenlijst is uitgezet onder circa 650 medewerkers van deze sector. De medewerkers op deze afdelingen zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de gemeente op tal van gebieden, variërend van rioleringswerkzaamheden tot landmeten. Het merendeel van de werknemers is werkzaam op MBO niveau.

Organisatiewijziging

Vanuit onderdeel X van Gemeente B 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 (Stadsbeheer) voor al het beheer van Gemeente B is daar vanaf de aanvang onlosmakelijk mee verbonden. Onderdeel X heeft samen met andere onderdelen de opdracht gekregen om de samenwerking in de uitvoering en beheer van de buitenruimte naar een hoger niveau te brengen. Daarbij is het uitgangspunt steeds geweest dat door de bundeling van de krachten van de verschillende onderdelen de stad nog beter in vorm gehouden kan worden. Daar liggen twee uitgangspunten aan ten grondslag. Ten eerste zijn de drie diensten, elk vanuit hun eigen expertise, zichtbaar aanwezig op straat. Ze zien wat er nodig is en hebben de mogelijkheid om uit te voeren wat nodig is. Resultaat op straat is daarbij een belangrijke drijfveer. Ten tweede kan door de bundeling van krachten de keten buitenruimte beter worden bediend. Het inschatten van beheerconsequenties vooraan in het planproces kan door de bundeling van kennis meer integraal plaatsvinden, waarbij de ervaring van de straat wordt vertaald naar programma's van eisen en heldere afweging van investeringen.

3. Huisvesting BV

Organisatie

Huisvesting BV is een grote woningcorporatie gevestigd in Rotterdam. De kerntaak van Huisvesting B.V. is het ter beschikking stellen van betaalbare huur- of koopwoningen aan huishoudens met een inkomen tot 33.000 euro. Daarnaast beschikt Huisvesting BV over huur- of koopwoningen voor huishoudens met een inkomen hoger dan 33.000 euro, het zogenaamde vrije sector verhuur. Inkomsten uit deze vrije sectorverhuur zetten zij in voor de doelgroepen met een laag inkomen. Ook wordt door Huisvesting B.V. een percentage van haar woningen aangeboden aan bijzondere doelgroepen die niet in staat zijn zelfstandig een woning te zoeken of daarbij (woon)begeleiding nodig hebben.

Er zijn ruim 400 werknemers werkzaam bij Huisvesting B.V. De vragenlijst is uitgezet onder alle medewerkers van de organisatie, variërend van opzichters die werkzaam zijn in de wijken tot de managers van verschillende afdelingen. Het opleidingsniveau van de respondenten ligt gemiddeld op HBO niveau.

Organisatiewijziging

De organisatieverandering binnen Huisvesting BV betreft een reorganisatie. Deze reorganisatie was economisch van aard en naar aanleiding van gewijzigd overheidsbeleid. De reorganisatie werd doorgevoerd om de kosten met betrekking tot personeel en huisvesting te verminderen. De reorganisatie heeft een grote invloed gehad op de werknemers van Huisvesting BV. Er was een lange tijd onzekerheid over het behouden van de huidige functie of baan. Na deze periode is de organisatiestructuur binnen Huisvesting BV veranderd. Functies zijn vervallen, afdelingen zijn samengevoegd en de reorganisatie heeft geleid tot gedwongen ontslagen.

4. Certificering BV

Organisatie

Certificering BV is een wereldwijde toonaangevende organisatie die zich richt op het beoordelen en certificeren van systemen en technische bedrijfsmiddelen zoals schepen, (petro) chemische installaties, systemen voor energieopwekking en offshore installaties. Certificering B.V. ondersteunt haar klanten bij het verbeteren van de kwaliteit en betrouwbaarheid, het verhogen van de veiligheid en het beschermen van het milieu. De sector waarin deze organisatie opereert is de industriële dienstverlening.

Certificering B.V. is georganiseerd in vier onderdelen. In Nederland zijn ruim 700 werknemers werkzaam. Deze survey is uitgezet onder 264 werknemers werkzaam in onderdeel A en onderdeel B van Certificering BV. Binnen deze organisatieonderdelen vindt recent een organisatieverandering plaats of heeft recent een organisatieverandering plaatsgevonden. De aard van de werkzaamheden van de respondenten is vooral gelegen in de technische sfeer (het uitvoeren van technische inspecties, keuringswerkzaamheden). Daarnaast verrichten de respondenten ook administratieve werkzaamheden. De respondenten binnen Certificering BV hebben een gemiddeld opleidingsniveau op HBO niveau.

Organisatiewijziging

Binnen onderdeel B van Certificering BV wordt op dit moment een wereldwijde organisatiewijziging doorgevoerd gericht op de wijziging van de organisatiestructuur.

Regio's en rapportagelijnen wijzigen, functies vervallen en nieuwe functies worden ontwikkeld. Ook binnen onderdeel A van Certificering BV is onlangs een structuurwijziging doorgevoerd. Vergelijkbaar met onderdeel B zijn ook binnen dit organisatieonderdeel werkzaamheden grens overstijgend ingedeeld. Beide structuurveranderingen hebben een economisch karakter en zijn het gevolg van veranderingen in de markt, ontstaan door de huidige economische situatie.

5. Advocatenkantoor

Organisatie

Advocatenkantoor is een internationaal advocatenkantoor met ruim 600 medewerkers. Het onderzoek is uitgezet onder 130 medewerkers, werkzaam binnen de interne organisatie, waarvan de grootste groep de secretariële ondersteuning betreft. Voor dit organisatieonderdeel is gekozen omdat er recent een organisatieverandering heeft plaatsgevonden. Binnen de legal groep (advocaten) hebben weinig concrete veranderingen plaatsgevonden die voor deze groep herkenbaar zijn, waardoor het niet zinvol was deze groep te betrekken in het onderzoek. De aard van de werkzaamheden van de respondenten is gericht op het ondersteunen van advocaten en compagnons. Het opleidingsniveau ligt gemiddeld op MBO+/HBO niveau. In aanvulling op de secretariële ondersteuning is de vragenlijst eveneens uitgezet binnen de HR afdeling en de communicatie afdeling uitgezet. Dit zijn relatief kleine organisatieonderdelen.

Organisatiewijziging

Het advocatenkantoor heeft in de afgelopen jaren een professionaliseringslag doorgemaakt. Mede met de groei van het kantoor zijn een aantal onderdelen op andere wijze ingericht. Het laatste organisatieonderdeel waar een professionaliseringslag wordt gemaakt is de interne organisatie, ofwel de secretariële ondersteuning. De wijze van dienstverlening is tot op heden onveranderd gebleven, terwijl de behoefte van de advocaten en compagnons met betrekking tot de ondersteuning wel is veranderd. Hierdoor sloot het aanbod vanuit de secretariële ondersteuning nog onvoldoende aan. Om de organisatieverandering te realiseren is er een projectgroep gestart die zich bezig houdt met de ontwikkeling van loopbaanpaden, nieuwe functieprofielen, indeling en de herdefiniëring van de rol van secretaresse (nieuwe vorm).

III Aankondiging onderzoek

Onderdeel A

Onderzoek naar veranderingsbereidheid
Beste collega's,

Onze business stream heeft in de afgelopen periode een aantal wezenlijke veranderingen ondergaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de GET.

Vanuit de Erasmus Universiteit wordt onderzoek gedaan naar de verschillende invloeden op de veranderingsbereidheid van medewerkers binnen organisaties, zoals bijvoorbeeld de organisatiecultuur en –structuur. De business stream Energy heeft haar medewerking toegezegd aan dit onderzoek samen met een divers aantal andere organisaties. In het kader van dit onderzoek ontvang je in de week van 20 mei a.s. per e – mail een enquête waarin vragen worden gesteld waarmee de veranderingsbereidheid van onze business stream kan worden gemeten. Het invullen van de enquête zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

De resultaten van het onderzoek zullen door de Erasmus Universiteit gebruikt worden om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp en zal een aantal masterstudenten (waaronder onze HR collega Esther Baas) in de gelegenheid stellen af te studeren. Zij zullen de resultaten van verschillende organisaties met elkaar vergelijken en rapporteren op de verschillende invloeden op veranderingsbereidheid.

Het invullen van de enquête leidt tot waardevolle informatie die wij kunnen gebruiken bij verandertrajecten in de toekomst. We vragen je dan ook om de enquête in te vullen. Deze zullen uiteraard vertrouwelijk worden behandeld, deelname is volledig anoniem. Voor vragen over de enquête kun je terecht bij Esther Baas.
Alvast bedankt voor jullie medewerking.

Onderdeel B

Onderzoek naar veranderingsbereidheid
Beste collega's,

Onze business stream heeft in de afgelopen periode een aantal wezenlijke veranderingen ondergaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invoering van het Marine Operating Model.

Vanuit de Erasmus Universiteit wordt onderzoek gedaan naar de verschillende invloeden op de veranderingsbereidheid van medewerkers binnen organisaties, zoals bijvoorbeeld de organisatiecultuur en –structuur. De business stream Marine heeft haar medewerking toegezegd aan dit onderzoek samen met een divers aantal andere organisaties. In het kader van dit onderzoek ontvang je in de week van 20 mei a.s. per e – mail een enquête waarin vragen worden gesteld waarmee de veranderingsbereidheid van onze business stream kan worden gemeten. Het invullen van de enquête zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

De resultaten van het onderzoek zullen door de Erasmus Universiteit gebruikt worden om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp en zal een aantal masterstudenten (waaronder onze HR collega Esther Baas) in de gelegenheid stellen af te studeren. Zij zullen de resultaten van verschillende organisaties met elkaar vergelijken en rapporteren op de verschillende invloeden op veranderingsbereidheid.

Het invullen van de enquête leidt tot waardevolle informatie die wij kunnen gebruiken bij verandertrajecten in de toekomst. We vragen je dan ook om de enquête in te vullen. Deze zullen uiteraard vertrouwelijk worden behandeld, deelname is volledig anoniem. Voor vragen over de enquête kun je terecht bij Esther Baas.
Alvast bedankt voor jullie medewerking.

Bijlage IV Reminder onderzoek

Onderdeel A

Beste collega's,

Een groot aantal collega's heeft inmiddels de enquête ingevuld, hartelijk dank daarvoor. Voor diegene die de enquête nog niet hebben ingevuld, hierbij het verzoek dit alsnog te doen via onderstaande link.

<http://www.thesistools.com/web/?id=347222>

(indien bovenstaande link niet direct werkt, dan kun je deze kopiëren en plakken in je internetbrowser)

Alvast bedankt voor jullie medewerking.

Onderdeel B

Beste collega's,

Een groot aantal collega's heeft inmiddels de enquête ingevuld, hartelijk dank daarvoor. Voor diegene die de enquête nog niet hebben ingevuld, hierbij het verzoek dit alsnog te doen via onderstaande link.

<http://www.thesistools.com/web/?id=347223>

(indien bovenstaande link niet direct werkt, dan kun je deze kopiëren en plakken in je internetbrowser)

Alvast bedankt voor jullie medewerking.

Bijlage V Factor- en betrouwbaarheidsanalyses

Factoranalyse 'Willen veranderen/cognitief'	Factorlading
Items	
ac1. De organisatieverandering is een goede keuze	0,823
ac2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken	0,843
ac3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen	0,803
ac4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	0,838
ac5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk	0,827
ac6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen	0,812
<i>Eigenwaarde</i>	<i>4,079</i>
<i>R2</i>	<i>0,68</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,91</i>

Tabel 1 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse willen veranderen/cognitief

Factoranalyse 'Willen veranderen/ affectief'	Factorlading
Items	
aa1. Het veranderingsproces leeft voor mij	0,784
aa2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging	0,876
aa3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk	0,882
aa4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs	0,825
aa5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	0,804
aa6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering	0,766
<i>Eigenwaarde</i>	<i>4,074</i>
<i>R2</i>	<i>0,68</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,91</i>

Tabel 2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse willen veranderen/ affectief

Factoranalyse 'Moeten veranderen'	Factorlading
Items	
sn1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren	0,726
sn2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT	0,439
sn3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0,789
sn4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	0,413
sn5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0,736
sn6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	0,398
<i>Eigenwaarde</i>	<i>2,213</i>
<i>R2</i>	<i>0,37</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,65</i>

Tabel 3 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse moeten veranderen

Factoranalyse 'Kunnen veranderen'	Factorloading
Items	
gc1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	0,636
gc2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	0,703
gc3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	0,603
gc4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden	0,754
gc5. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt	0,697
gc6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk	0,690
gc7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering	0,660
gc8. Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd	0,587
<i>Eigenwaarde</i>	<i>3,573</i>
<i>R2</i>	<i>0,45</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,82</i>

Tabel 4 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse kunnen veranderen

Factoranalyse 'Veranderintentie'	Factorloading
Items	
vb1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	0,839
vb2. Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond	0,868
vb3. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	0,839
vb4. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	0,781
vb5. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	0,632
vb6. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	0,801
<i>Eigenwaarde</i>	<i>3,813</i>
<i>R2</i>	<i>0,64</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,88</i>

Tabel 5 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse veranderintentie

Factoranalyse 'Verandergedrag'	Factorloading
Items	
vg1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta	0,831
vg2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren	0,830
vg3. Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering	0,794
vg4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij bracht	-0,512
vg5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd	-0,415
vg6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering	0,817
<i>Eigenwaarde</i>	<i>3,113</i>
<i>R2</i>	<i>0,52</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,79</i>

Tabel 6 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse verandergedrag

Factoranalyse 'Familiecultuur'	Factorloading
Items	
oc3. Onze organisatie heeft veel weg van een familie	0,479
oc7. Leidinggevendenden hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer	0,739
oc11. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk	0,737
oc15. Medewerkers werken vooral graag voor onze organisatie omdat we elkaar vertrouwen	0,699
oc19. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie	0,680
oc23. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers	0,675
<i>Eigenwaarde</i>	2,726
<i>R2</i>	0,45
<i>Betrouwbaarheid items</i>	0,751

Tabel 7 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse familiecultuur

Factoranalyse 'Adhocratiecultuur'	Factorloading
Items	
oc4. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen	0,521
oc8. Leidinggevendenden zijn vooral op de toekomst gericht	0,667
oc12. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing	0,636
oc22. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal	0,611
oc16. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing	0,584
oc24. Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie	0,708
<i>Eigenwaarde</i>	2,336
<i>R2</i>	0,39
<i>Betrouwbaarheid items</i>	0,683

Tabel 8 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse adhocratiecultuur

Factoranalyse 'Marktcultuur'	Factorloading
Items	
oc2. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten	0,725
oc6. Leidinggevendenden beoordelen hun werknemers vooral op bereikte resultaten	0,652
oc10. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht	0,735
oc14. Wij werken vooral voor deze organisatie omdat wij succesvol zijn	0,645
oc18. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties	0,532
oc20. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen	0,617
<i>Eigenwaarde</i>	2,573
<i>R2</i>	0,43
<i>Betrouwbaarheid items</i>	0,731

Tabel 9 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse marktcultuur

Factoranalyse 'Hiërarchische cultuur'	Factorlading
Items	
oc1. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen	0,690
oc5. Leidinggevendenden zorgen ervoor dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht.	0,169
oc9. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures	0,737
oc13. Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie	0,559
oc17. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande	0,531
oc21. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening	0,367
<i>Eigenwaarde</i>	<i>1,748</i>
<i>R2</i>	<i>0,35</i>
<i>Betrouwbaarheid items</i>	<i>0,522</i>

Tabel 10 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse hiërarchische cultuur