



# Inhoud

1	Aanleiding .....	4
1.1	probleemstelling .....	6
1.2	Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.3	Maatschappelijke relevantie .....	7
2	Theoretisch Kader .....	8
2.1	Veranderkundig denken.....	8
2.2	Veranderbereidheid .....	11
2.3	Sense of urgency.....	12
2.4	Beïnvloeding door de externe omgeving.....	15
2.5	Beïnvloeding door de interne omgeving .....	17
2.6	Samenvatting .....	19
3	Hypothesen en conceptueel model.....	19
4	Onderzoeksdesign .....	23
4.1	Doelstelling.....	24
4.2	Kwaliteitscriteria .....	24
4.3	Onderzoeksstrategie en –methodiek.....	24
4.4	Operationalisering van concepten .....	25
4.4.1	Invloeden op <i>sense of urgency</i> .....	25
4.4.2	Sense of urgency.....	27
4.4.3	Willen, moeten en kunnen veranderen .....	27
4.4.4	Veranderbereidheid .....	29
4.5	Dataverzameling .....	29
4.6	Descriptieve statistiek en bewerkingen op de dataset.....	29
4.6.1	Betrouwbaarheid schalen.....	30
4.6.2	Controlevariabelen .....	31

5	Resultaatbespreking .....	32
5.1	De invloed van de context en ‘kunnen’ op de Sense of urgency.....	33
5.1.1	Externe en interne druk .....	33
5.1.2	Kunnen .....	36
5.2	De invloed van sense of urgency op ‘willen en ‘moeten’ .....	37
5.3	De invloed van ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ op veranderbereidheid.....	39
6	Conclusie.....	42
7	Discussie .....	46
	Bronnenlijst .....	50
	Figuren en tabellen .....	52
	Vragenlijst .....	54

# 1 Aanleiding

“Lang geleden leefde er een kolonie pinguïns op een ijsberg in de Zuidelijke IJszee dicht bij wat we tegenwoordig Kaap Washington noemen. De ijsberg was er al vele, vele jaren en was omringd door een zee die rijk was aan voedsel.” Hiermee opent managementdenker John Kotter zijn onconventionele boek *Onze ijsberg smelt* (2006), een fabel over een pinguïnkolonie die door paniek wordt overvallen als blijkt dat hun omgeving aan het veranderen is. Het boek wil laten zien hoe men dient om te gaan met crisissituaties en verandering. Tien jaar eerder beschreef Kotter (1996) een acht stappenplan om met verandering om te gaan. De eerste stap – net als later bij de pinguïnkolonie – is het creëren van urgentie. In 2008 verscheen *A sense of urgency*, waarbij Kotter expliciet bij zijn eerste stap van veranderen stilstaat. De specifieke aandacht voor urgentie is volgens Kotter (1996) noodzakelijk om de heersende zelfgenoegzaamheid te doorbreken en de voorgenomen verandering krachtiger en duurzamer te maken. In navolging van Kotter (1996, 2006, 2008) beschrijft Mars (2009) een model met vijf krachten om verandering in te zetten, waarbij eveneens de eerste kracht urgentie is. Zij beschrijft urgentie als ‘de noodzaak’ of ‘het probleem’ en stelt dat de benoeming hiervan een te weinig benutte kracht is in verandertrajecten. Het creëren van urgentie is een specifieke en in termen van Kotter (1996) een stoutmoedige vorm van het uitoefenen van druk.

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat zowel Kotter (1996, 2006, 2008) als Mars (2009) het creëren van urgentie zien als een aanjager voor verandering. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre urgentie van invloed is op de veranderbereidheid van een werknemer. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen gevoelde urgentie op basis van eigenschappen van de externe omgeving, de urgentie die gecreëerd wordt door een verandercoalitie (formele interne druk) en de ervaren druk om te veranderen bij de directe collega’s (informele interne druk). Het gehanteerde concept *veranderbereidheid* in dit onderzoek is gebaseerd op het evidence based verandermodel van Metselaar en Cozijnsen uit 1997. Dit model vindt zijn oorsprong in Ajzen’s theorie van gepland gedrag uit 1991. Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals beschreven in Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011) schetsen in hun model drie factoren die gezamenlijk van invloed zijn op de veranderbereidheid, namelijk: willen veranderen (cognitief en emotioneel), moeten veranderen (externe noodzaak en interne druk) en kunnen veranderen (voorwaarden).

Voorts probeert dit onderzoek antwoord te geven op de vraag of de externe en interne organisatiecontext invloed heeft op de beleefde urgentie (*sense of urgency*) en in het verlengde op het *willen* en *moeten* veranderen, zoals deze concepten zijn gedefinieerd in het veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997). Het belang van *sense of urgency* wordt geïllustreerd aan de hand van twee voorbeelden die ontleend zijn aan onderzoek door Kotter (1996). Het eerste voorbeeld betreft een organisatie waarbij men gericht was op het behalen van de eigen functionele doelstellingen, in

plaats van dat men gericht was op integrale bedrijfsresultaten. Het gevolg hiervan wordt als volgt geciteerd: *'Toen de meest basale indicatoren van de bedrijfspresentaties zakten, voelde bijna niemand zich verantwoordelijk'* (Kotter, 1996, p.54). Een tweede voorbeeld betreft de topmanagers van een grote organisatie die aan 'mooipraterij' doen. Mooipraterij wordt gezien als het product van een arrogante cultuur, die op haar beurt het resultaat is van succes in het verleden. *'De werknemers lieten zich leiden door de schijnzekerheden die ze voorgeschoteld kregen. "Zeker, we staan voor een aantal uitdagingen, maar kijk eens wat we allemaal bereikt hebben"'* (Kotter, 1996, p. 56). In beide illustraties was er sprake van een weinig succesvol veranderproces, omdat de urgentie voor de verandering door verschillende oorzaken niet werd ervaren.

Door als verandercoalitie, dat wil zeggen de formele 'trekkers' van de verandering, de verandernoodzaak te communiceren, kan de verandercoalitie invloed uitoefenen op de werknemer. Naast deze formele druk wordt gezocht naar verklaringen voor *sense of urgency* bij de informele contacten en relaties die werknemers onderhouden. Binnen deze informele omgeving kunnen beelden worden gecreëerd ten aanzien van de noodzaak tot veranderen. Netwerkanalyses van organisaties tonen al decennia aan dat betekenissen over de organisatie en de verklaring voor het handelen ontstaat binnen de informele structuren (o.a. Tichy, Tushman & Fombrun, 1979; Johnson-Cramer, Parise & Cross, 2007). Netwerkanalyses bestuderen zowel voorgeschreven als spontane processen en zijn vooral geïnteresseerd in de structuren en patronen van de relaties, waarbij het doel is de oorzaken en de gevolgen van deze relaties te identificeren (Tichy et al., 1979). De spontane processen en patronen zijn te definiëren als de informele structuren en betreffen zelfgezochte sociale verbanden die zich onderscheiden van de formele hiërarchische relaties binnen een organisatie (Barnard, 1938, zoals beschreven in Thuis, 2014). *'De informele organisatie is vaak ongrijpbaar met fenomenen als wandelgangen, vriendjespolitiek, insiders en outsiders'* (p.337). Johnson-Cramer et al. (2007) spreken over het ontstaan van *cultural frames* door informele netwerken. Deze culturele frames komen tot stand door *sensemaking* (Weick, 1979). Dit begrip houdt in dat medewerkers gezamenlijk interpreteren en verklaren hoe en waarom gebeurtenissen zich hebben voorgedaan. Sensemaking, zo stellen Johnson-Cramer et al. (2007), verklaart het denken en handelen van werknemers beter dan de formele richtlijnen en communicatie. Hiermee is het aannemelijk dat ook de *sense of urgency* in belangrijke mate wordt gevoeld door de informele sociale context.

## 1.1 probleemstelling

**Doelstelling:** Dit onderzoek heeft tot doel vast te stellen in hoeverre de organisatiecontext invloed heeft op de *sense of urgency* en in het verlengde op de veranderbereidheid van de werknemers. Hierbij staat de interpretatie van de externe omgeving en de invloed die door de interne omgeving wordt uitgeoefend centraal. Vervolgens wordt vastgesteld hoe de *sense of urgency* zich verhoudt ten opzichte van de emotionele en cognitieve betrokkenheid (willen veranderen) en de ervaren druk (moeten veranderen) om de invloed van deze *sense of urgency* op de veranderbereidheid vast te stellen.

**Centrale vraag:** Welke invloed heeft externe en interne druk uit de organisatieomgeving op de beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*) en hoe beïnvloedt de *sense of urgency* de veranderbereidheid? Hoe zijn deze invloeden te verklaren?

### Theoretische deelvragen

- Welke plaats neemt het veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997) in binnen de organisatiekundige (veranderkundige) inzichten?
- Hoe kan 'sense of urgency' gedefinieerd worden?
- Op welke manier oefent de externe omgeving invloed uit op de *sense of urgency*?
- Op welke manier oefent de interne omgeving (de interne organisatie) invloed uit op de *sense of urgency*? Hoe kan hierbij de formele organisatie van de informele organisatie zinvol worden onderscheiden?

### Empirische deelvragen

- In welke mate heeft de omgeving invloed op de *sense of urgency*?
- In welke mate heeft de individuele verandercapaciteit invloed op de *sense of urgency* (kunnen veranderen in termen van Metselaar & Cozijnsen, 1997)?
- In welke mate beïnvloedt de *sense of urgency* de concepten 'willen veranderen' en 'moeten veranderen' zoals deze zijn opgesteld door Metselaar & Cozijnsen (1997)?
- In welke mate beïnvloeden de gedefinieerde concepten 'willen', 'moeten' en 'kunnen veranderen' de veranderbereidheid zoals beschreven door Metselaar en Cozijnsen (1997)?

## ***1.2 Wetenschappelijke relevantie***

Onderzoek door met name Kotter (1996) heeft het belang van het creëren van urgentie bij veranderen aangetoond. Dit belang wordt genuanceerd door de uitkomsten van het onderzoek van Metselaar en Cozijnsen (Metselaar et al., 2011). In het doorlopende onderzoek sinds 1997 van Metselaar en Cozijnsen is opvallend dat van de dertien beschreven veranderfactoren de ‘interne druk’ de minst grote invloed heeft op de veranderbereidheid. Het creëren van urgentie is bij uitstek een vorm van het creëren van deze druk. Dit onderzoek streeft ernaar de oorzaken van beleefde urgentie te achterhalen. Hiervoor wordt in eerste instantie een onderscheid gemaakt tussen de externe en interne omgevingsdruk. Vervolgens wordt interne omgevingsdruk onderscheiden in formele druk door de verandercoalitie en informele druk door de overige interne organisatie. De invloed van deze vormen van druk wordt onderzocht in relatie tot beleefde urgentie. De relevantie van het onderzoek is gelegen in het zoeken naar verklaringen voor de verschillende uitkomsten van Kotter (1996) en Metselaar en Cozijnsen (zoals beschreven in Metselaar et al., 2011).

## ***1.3 Maatschappelijke relevantie***

De populariteit van managementauteurs zoals die zich met veranderen bezig houden is groot. In de top 100 van best verkochte managementboeken<sup>1</sup> zijn negen boeken opgenomen die zich expliciet met veranderen bezig houden. Deze literatuur dient ter inspiratie zoals *Wie heeft mijn kaas gepikt* (Johnson & Blanchard, 2007) of is meer wetenschappelijk doorwrocht zoals het boek *Van weerstand naar veranderbereidheid* (Metselaar et al., 2011). Een bindende factor binnen deze literatuur zijn de opvattingen dat veranderingen in onze tijd zich steeds vaker voordoen en dat veranderprocessen vaak moeizaam verlopen. Menig auteur hoopt de sleutel in handen te hebben om veranderingen succesvol en duurzaam te maken. Eén van die sleutels is het creëren van urgentiebesef, dat nadrukkelijk voorkomt bij Kotter (o.a. 2008). Ook andere auteurs komen tot soortgelijke conclusies, zoals Mastenbroek en De Caluwé (2006) naar aanleiding van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement 2006. Zij stellen dat vooral een onduidelijke communicatie door de top verandering blokkeert en dat de invloed van collega’s groot is op de bereidwilligheid om te veranderen (“ik wil wel, maar...”). Daarbij is gesteld dat de urgentie ontbreekt en de opstelling van de collega’s demotiverend uitwerkt op de bereidwilligheid om te veranderen.

In een continu veranderende samenleving dienen organisaties over de nodige verandercapaciteit dienen te beschikken. Verandercapaciteit valt te definiëren als *de kwaliteit van de organisatie om complexe verandertrajecten [...] efficiënt aan te pakken en in belangrijke mate zodanig te faciliteren dat de kans op succesvol veranderen aanzienlijk wordt vergroot* (Cozijnsen, 2013, p.164).

---

<sup>1</sup> De bron hiervoor is Managementboek.nl (d.d. 30 maart 2014). Deze top 100 wordt wekelijks ververst.

Een voorwaarde om de verandercapaciteit te vergroten kan het creëren van urgentiebesef zijn. Daarmee zijn alle werknemers – van de top tot de operationele werkvloer – doordrongen van enerzijds de eventueel problematische concurrentiepositie van de organisatie en anderzijds het belang om hierover zuiver en open over te communiceren. Met als gevolg dat voorstellen tot verandering eerder geaccepteerd worden en sneller tot het gewenste gedrag leiden.

## **2 Theoretisch Kader**

Door Kotter (1996, 2006, 2008) en Mars (2009) is gesteld dat het creëren van urgentie een positief effect heeft op succesvol veranderen. Maar, zo stellen beiden, deze strategie wordt nog onvoldoende erkend, dan wel ingezet. Ook is in de inleiding beschreven dat niet alleen de acties van de veranderaar(s) leiden tot gevoelde urgentie, maar dat de gevoelde urgentie door de directe omgeving een stimulerende dan wel remmende factor kan zijn ten aanzien van de eigen *sense of urgency* en in het verlengde de veranderbereidheid. In de volgende uiteenzetting wordt eerst stil gestaan bij de ontwikkelingen in veranderkundig denken (2.1). Vervolgens zal het begrip veranderbereidheid nader worden gedefinieerd en geplaatst binnen de historie van veranderkundig denken (2.2). Daarna wordt het thema urgentie uiteengezet, waarbij specifiek aandacht uitgaat naar het onderscheid tussen de begrippen ervaren urgentie, subjectieve norm, externe noodzaak en interne druk (2.3). In de volgende paragraaf (2.4) wordt de invloed van de externe omgeving op de *sense of urgency* belicht. De laatste paragraaf beschrijft de effecten van de interne omgeving op de veranderbereidheid, waarbij met name het onderscheid gemaakt wordt tussen de retoriek van de geplande verandering vanuit de hiërarchie en de realiteit van de beleefde veranderingsnoodzaak door de informele organisatie (2.5).

### **2.1 Veranderkundig denken**

In het bureaucratisch denken is een organisatie een gesloten systeem, dat het best functioneert in een statische of langzaam veranderende wereld (Swierdsma & Swieringa, 2011). Veranderen en verandermanagement zijn incidentele, tijdelijke activiteiten. Met veel andere auteurs (o.a. Hamel & Prahalad, 1996; Van Tellingen & Kense, 1997; Vloeberghs, 2004) stellen Swierdsma en Swieringa (2011) echter dat de wereld voortdurend en steeds sneller verandert. Ook het veranderen van organisaties is een vrijwel continu proces geworden (Kleijn & Rorink, 2012). Al in 1966 vergeleek de Nederlandse cultuurfilosoof Feitse Boerwinkel de geschiedenis van de mens met een rivier, die op sommige plaatsen sterke stroomversnellingen kent. De tijd waarin wij nu leven gaat volgens hem door de sterkste stroomversnelling, voortgestuwd door de hoge vlucht van ons denken en de informatietechnologie (zoals beschreven in Van Tellingen & Kense, 1997). Vloeberghs (2004) beschrijft een ontwikkeling in het managementdenken waarbij oorspronkelijk beheersing, vervolgens evenwicht met de organisatieomgeving en vanaf de jaren '90 turbulentie centraal staat. Met turbulentie



wordt de complexe en veranderende context van organisaties bedoeld. In de jaren '70 en '80 was management gericht op afstemming met de omgevingsvariabelen en de positionering van de eigen organisatie binnen deze omgeving (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999), maar binnen het turbulentieparadigma van Vloeberghs wordt de omgeving niet meer als kenbaar verondersteld. Hamel en Prahalad (1996) beschrijven op basis van deze snel veranderende context een alternatieve strategievisie, waarbij zij niet de (te analyseren) historische prestaties in relatie tot de omgeving als uitgangspunt nemen, maar de verwachtingen van de toekomst bepaald de strategiefocus. Competitief voordeel behalen is bij Hamel en Prahalad gebaseerd op het aanwenden van kerncompetenties en organisatiebronnen. Illustratief voor het onderscheid tussen strategiedenken in de jaren '80 en de huidige tijd is de verschillende focus van het *7S model* van Peters en Waterman (1982) en het *Nieuwe 7S model* van D'Avini uit 1997 (zoals beschreven in Vloeberghs, 2004). Waar Peters en Waterman met hun zoektocht naar excellente organisaties harmonieuze afstemming propageerden tussen onder andere organisatiecultuur, -structuur, leiderschapsstijl en het strategische plan, zoekt het nieuwe 7S model naar tijdelijke competitieve voordelen op een hyperconcurrerende markt. De focus van de interne organisatie verschuift richting de dynamische omgeving. Ook de organisatiestrategie wordt hierbij niet langer meer voorgeschreven door de strategische top, maar is een dynamisch proces waarbij alle medewerkers vanuit hun eigen expertise een bijdrage leveren aan de realisatie van de 'strategische intentie', of de globale koers van de organisatie (Hamel & Prahalad, 1996). Van de werknemer wordt verwacht dat zijn bijdrage zich niet enkel op de korte termijnresultaten richt, maar ook op de optimalisering van de eigen bijdrage en op reflectie ten aanzien van de organisatiedoelen. Strategiedenken is dus, zoals gesteld, door de jaren heen veranderd. Waar voorheen dominante strategiedenkers bijna uitsluitend voorschrijvend handelden door een strategieontwerp van de strategische top voor te schrijven, een strategieplanning van de technestructuur te valideren of de strategie te kiezen door middel van een marktanalyse, hebben recentere strategiescholen een meer beschrijvend karakter (Mintzberg et al., 1999). Het betreft datgene dat tijdens de uitvoering van de strategie invloed heeft op de daadwerkelijk gerealiseerde strategie. Mintzberg et al. (1999) benoemen onder meer de politieke machtsverhouding in en om de organisatie (stakeholders), de factor organisatiecultuur, de krachten uit organisatieomgeving en het lerend vermogen van de gehele organisatie. Wat deze beschrijvende strategiescholen van Mintzberg et al. (1999) gemeen hebben, is dat ze de invloed van de strategie nuanceren. Andere facetten van de organisatie dan het rationele denkproces hebben eveneens invloed op het verloop van strategie en het handelen van de topbestuurder(s). Traditioneel wordt bij verandermanagement eveneens het bewust handelend optreden beschreven: *Planned Change* (Cozijnsen, 2012). Lewin is in 1948 een van de eersten geweest die een model voor geplande verandering heeft beschreven. Zijn model bestaat uit drie fasen: unfreezing, change en refreezing, waarmee hij doelt op het losweken van bestaande patronen, het proces van veranderen en de internalisatie van de nieuwe handelingsperspectieven (Cozijnsen, 2013). Deze geplande vorm kent als tegenhanger organisatieontwikkeling (*Organization Development*).

Planmatig veranderen is sterk beheersbaar, terwijl organisatieontwikkeling een ‘organische’ verandering voorstaat, waarbij niet een specifieke veranderaanpak, maar participatie en probleemoplossing centraal staan (Cozijnsen, 2013). Een specifieke variant van organisatieontwikkeling is verandering volgens de principes van de Lerende Organisatie. Hierbij lopen denken en doen (voorheen zo strikt gescheiden) door elkaar heen. Onder het leren van de organisatie verstaan Swieringa en Swierdsma (2011) het veranderen van organisatiegedrag. Het veranderen van dit gedrag is een collectief leerproces dat door interactie met en tussen mensen plaatsvindt. De aanzetten van de Lerende Organisatie zijn gelegen in het principe van doubleloop learning, een term van Argyris en Schön (1979), waarmee zij bedoelen dat de werknemer zich bezint op de specifieke rol en bijdrage van de eigen functie en niet enkel op de juiste uitvoering van de functie (singleloop learning). Peter Senge (1991) schrijft de lerende organisatie een holistische aanpak voor, waarbij de individuele werknemers hun drijfveren en overtuigingen leren kennen, deze delen en inzetten voor het grotere organisatiebelang.

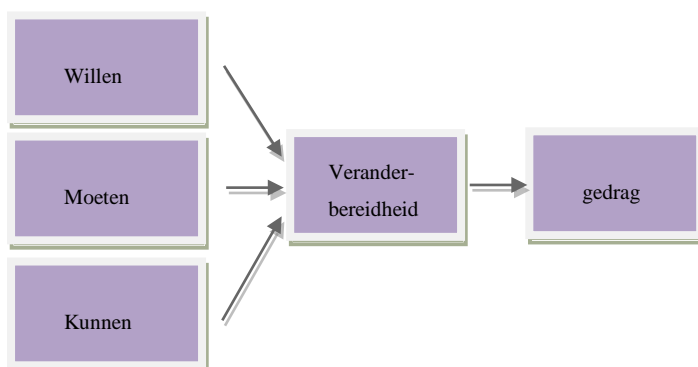
In de voortschrijdende (verander)managementinzichten zien we steeds dezelfde tendens. De invloed van het thema beheersbaarheid, het centrale thema in de begindagen van management, neemt af en de minder grijpbare elementen als informele macht, cultuur, omgeving en lerend vermogen winnen aan belang. In de inleiding is reeds geschetst dat dit geen nieuw inzicht is. Morgan (1986) verklaart de stagnatie in ontwikkeling door te spreken over metaforen van organisaties. De organisatie wordt gezien vanuit een bepaald *frame* of kader en vanuit dat kader worden de oplossingen gezocht. De traditionele rationele bureaucratie noemt Morgan ‘de organisatie als machine’, waarbij de organisatie als efficiënt werkend geheel wordt gezien, bestaande uit vanzelfsprekend samenwerkende onderdelen. Het management zal vanuit een dergelijk kader niet snel stil staan bij de motieven en inzichten van werknemers, laat staan bij hun veranderbereidheid. Simpelweg, omdat dit niet in het denkkader past. Veranderbereidheid betreft de gedragsintentie van een medewerker. Veranderen, waarbij rekening wordt gehouden met veranderbereidheid, kent een andere manier van denken. In termen van Morgan passen minimaal hierop drie andere metaforen: de organisatie als hersenen (informatieverwerking), de organisatie als cultuur (gedeelde overtuigingen) en de organisatie als politieke arena (afzonderlijke machten die eigen doelen willen realiseren). Binnen een rationeel geleide organisatie lijkt geen plaats te zijn voor aandacht aan de *sense of urgency* van werknemers, laat staan voor veranderbereidheid.

Het denken over (verander)strategie kent een lange geschiedenis. De algehele tendens lijkt te zijn dat er een afnemend vertrouwen is in de beheersbaarheid door het management en dat erkend wordt dat er meerdere (machts)bronnen zijn om rekening mee te houden. Niet in de laatste plaats de werknemer zelf. De vraag is nu hoe de voorgenomen (verander)strategie enerzijds en de informele organisatiekrachten anderzijds zijn uitwerking hebben op het denken, beleven en handelen van de individuele werknemer. Om hierop een antwoord te kunnen geven zal eerst uiteengezet worden welke

variabelen van invloed zijn op het gedrag van de werknemer en hoe deze variabelen samenhangen met de veranderbereidheid.

## 2.2 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid wordt gedefinieerd door Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011, P.65) op basis van Ajzen's model van gepland gedrag. De definitie voor veranderingsbereidheid luidt als volgt: *'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.'* De gedragsintentie is volgens het model van gepland gedrag gebaseerd op drie indicatoren, te weten attitude, subjectieve norm en gedragscontrole (Ajzen, 1991). Ajzen beschrijft attitude als de gunstige of ongunstige evaluatie of waardering van het gevraagde gedrag. Hierbij spelen persoonlijke gevoelens en morele verplichtingen een rol. Metselaar et al. (2011) spreken in dit verband van cognitieve en affectieve reacties. De tweede variabele verwijst naar de ervaren sociale druk om gedrag wel of niet uit te voeren. De derde variabele betreft het ervaren gemak of de moeite die het kost om het gedrag te vertonen en is gebaseerd op eerdere ervaringen en de inschatting van toekomstige obstakels. Metselaar et al. (2011) hebben het model van Ajzen vertaald naar de praktijk van verandermanagement, waarbij de variabelen ook zijn toegepast op de context van veranderen. Attitude betreft dan 'willen veranderen', subjectieve norm betreft 'moeten veranderen' en gedragscontrole gaat over 'kunnen veranderen'



Figuur 1. *Het model van Ajzen vertaald naar de praktijk van verandermanagement* (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 66)

Een nadere invulling van de invloed van 'willen' op de veranderintentie laat vier factoren zien: de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk, de emoties die de verandering oproept bij de medewerker, de meerwaarde van de verandering voor het werk en de betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces. 'Moeten' betreft twee factoren: de interne druk door interne stakeholders van de organisatie en de externe druk of noodzaak om te veranderen. De derde factor

'kunnen' wordt in zeven factoren onderscheiden: kennis en ervaring van de betrokkenen, de kwaliteit van de aansturing van het veranderproces, de kwaliteit van informatievoorziening, het verandervermogen van de organisatie, de beheersbaarheid van het veranderproces, de timing van het veranderproces en de complexiteit van de verandering. Met de beschrijving van de 13 factoren, gebaseerd op de drie indicatoren, is het complete Evidence Based diagnosemodel voor veranderbereidheid dat bekend staat als het DINAMO model gepresenteerd. Dit model zal tijdens de kwantitatieve dataverzameling centraal staan.

Het beschreven verandermodel is door Cozijnzen in 2013 opgenomen in zijn ideeën ten aanzien van integrale veranderkunde. Deze vorm van verandermanagement beschrijft vijf samenhangende onderdelen die in samenhang beschouwt dienen te worden. Centraal staat de diagnose van de organisatiecontext (1), waarna de verandering van de organisatie wordt ontworpen (2), rekening houdend met de veranderdynamiek (3). Deze dynamiek betreft de gedragsmatige kant van veranderen, waarvoor één van de aangehaalde modellen het veranderbereidheidsmodel betreft, dat in dit onderzoek centraal staat. Tenslotte wordt aandacht besteed aan veranderstrategie (4) en leiderschap bij verandering (5).

### **2.3 Sense of urgency**

*'Verreweg de grootste vergissing die mensen begaan wanneer ze organisaties proberen te veranderen, is dat ze als een kip zonder kop aan de operatie beginnen zonder hun collega-managers en medewerkers voldoende te doordringen van de urgentie'* (Kotter, 1996, p.14). Onderzoek door Kotter (1996) wijst uit dat in veel organisaties een grote mate van zelfgenoegzaamheid heerst. Hij definieert 'zelfgenoegzaamheid' zelf niet, maar het woordenboek Van Dale geeft als beschrijving *het meestentijds tevreden zijn over onze eigen ik en onze handelingen*. Dezelfde strekking lijkt terug te lezen in de talloze illustraties van Kotter (1996). Samenvattend kan gesteld worden dat zelfgenoegzaamheid ontstaat door successen uit het verleden, het ontbreken van een reële crisis, onvoldoende feedback uit externe bronnen en lage prestatienormen. Het gevolg van zelfgenoegzaamheid is dat werknemers problemen wellicht herkennen, maar deze niet als ernstig bestempelen. Kotter (1996) vat dit samen in twee uitspraken: *"Ja, we hebben allemaal zo onze eigen problemen, maar ze zijn niet zo verschrikkelijk en ik doe mijn werk echt wel goed"* en *"Zeker, we hebben grote problemen en ze zitten allemaal daarginds"* (p.15).

Het gebrek aan urgentie lijkt sterk op de leerstoornissen zoals Peter Senge deze beschrijft in zijn boek *De vijfde discipline* (1991), een pleidooi voor lerende organisatieprincipes. Senge beschrijft zeven stoornissen waaronder *'ik ben mijn positie'*, waarmee hij aangeeft dat veel werknemers zich vooral om hun eigen positie bekommeren en niet de verantwoordelijkheid voelen voor de betekenis van de eigen resultaten in relatie tot de bedrijfsprestaties. Een tweede stoornis is *'de vijand zit buiten'*, waarmee hij

doelt op gedrag waarbij werknemers aangeven dat krachten van buitenaf schuldig zijn aan tegenvallende resultaten. Zo kan de afdeling marketing de schuld van tegenvallende resultaten geven aan de afdeling productie en de afdeling Sales kan tegenvallende resultaten verklaren door een slechte economie of het 'inferieure' product. Eveneens sterk overeenkomstig met het thema urgentie is de zevende stoornis 'de mythe van het managementteam', waarbij gesteld wordt dat managers geneigd zijn krachtig en hecht te opereren. Meningsverschillen worden daarbij de kop ingedrukt, waardoor de echte problemen niet worden aangepakt. Kotter en Senge herkennen eenzelfde soort patroon in organisaties waardoor verandering wordt geremd, al komen beide managementauteurs met een andere oplossing. Daar waar Senge pleit voor een holistische aanpak en lerende organisatieprincipes, komt Kotter met een achtfasenplan voor geplande veranderingen. Deze fasen hebben betrekking op de veranderstrategie, waarbij de eerste stap in dit onderzoek centraal staat: *a sense of urgency* ofwel de beleefde urgentie tot veranderen. Kotter geeft negen voorbeelden hoe urgentiebesef verhoogd kan worden: veroorzaak een crisis (tijdelijk financieel verlies permitteren om zaken aan de kaak te stellen), verwijder overdaad (bijvoorbeeld luxe auto's), stel doelstelling hoger, zodat ze met de huidige werkwijze niet gehaald kunnen worden, meer integrale prestatie maatstaven, meer informatie over klanttevredenheid en financiële prestaties, praten met ontevreden klanten en aandeelhouders, gezondere discussies in managementvergaderingen krijgen (met behulp van adviseurs), een einde aan mooipraterij en bedrijfsproblemen vaker eerlijk bespreken en geef medewerkers volop informatie over kansen binnen de organisatie. Zowel John Kotter als Peter Senge buigen op jarenlange praktijkervaring met organisatieverandering en bewegen zich in academische kringen. Kotter doceert op en publiceert via de Universiteit van Harvard. Peter Senge geeft leiding aan het Organization Learning Center van Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dit geeft beide auteurs het nodige gewicht. Echter zijn de uitgewerkte ideeën in de aangehaalde boeken niet allemaal wetenschappelijk gefundeerd, waardoor de voorgestelde veranderstrategieën, het achtfasenplan van Kotter en de vijf disciplines van Senge, op zijn best legitieme bronnen van inspiratie zijn. Het voorliggend onderzoek wil nader ingaan op de veronderstelde relaties tussen het gebrek aan beleefde urgentie enerzijds en zelfgenoegzaamheid (Kotter, 1996) en de leerstoornissen (Senge, 1991) anderzijds.

Bij Mars (2009) is het creëren van urgentie een actie die vooraf gaat aan het daadwerkelijke veranderproces, dat bestaat uit de onderdelen planning, interactie en leiderschap. Mars heeft net als Kotter (1996) en Senge (1991) haar verandermodellen en -ideeën gebaseerd op haar praktische ervaring. Mars geeft aan dat het bij het creëren van urgentie gaat om het '*explicitieren van de aard, de ernst en de oorzaken van het probleem dat met de verandering moet worden opgelost*'. Zij spreekt over een vorm van 'pijnmanagement', waarbij de kans is dat de te veranderen doelgroep zelf (nog) geen last heeft van het probleem. Zij onderkent drie aanleidingen om te veranderen: plichts-, wens- en probleemgedreven verandering. Plichtgedreven verandering heeft als aanleiding een opdracht van iemand 'boven' de veranderaar. Dit kan een hogere leidinggevende, het hoofdkantoor, de wetgeving of

een beleidsontwikkende instantie zijn. Wensgedreven veranderingen komen bij de veranderaar(s) zelf vandaan. De redenen zijn vaak niet zo dwingend. In dit kader worden door Mars expliciet managementtypes genoemd als drijfveer (o.a. competentie management, kennismanagement, fuseren, coachend leiderschap). Bij een probleemgedreven verandering geldt dat het inzicht bestaat dat de organisatie ergens last van heeft of last van gaat krijgen. Dit probleem kan betrekking hebben op organisatieproblemen (o.a. verouderde systemen, te intern gericht) en prestatieproblemen (o.a. verlies draaien, slecht imago, ontevreden medewerkers). Mars (2009) beschrijft *ambitie* als sluitstuk van haar model van vijf krachten om in te zetten in een veranderproces. Daarbij staat de vraag centraal hoe de organisatie eruit ziet als de verandering gerealiseerd is.

Jaap Boonstra, hoogleraar Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam, ageert juist tegen de *sense of urgency* gedachte en hanteert als tegenhanger tijdens het jaarcongres Verandermanagement in 2012 de term *sense of belonging*. Met *sense of belonging* doelt Boonstra op de stimulering van de verbinding van mensen met een aantrekkelijke toekomst. Op de website Jaapboonstra.nl legt hij verder uit: *de heersende gedachte is dat mensen alleen onder druk willen veranderen. [...] Het creëren van urgentie om anderen te veranderen is een achterhaalde gedachte. Alles is al in beweging. Organisaties veranderen doorlopend.* (Boonstra, 2014). Hij stelt verder dat mensen willen veranderen, maar niet veranderd willen worden.

Metselaar en Cozijnsen doen sinds 1997 onderzoek naar veranderbereidheid, waarbij het eerder genoemde DINAMO model centraal staat. Metselaar et al. (2011) geven aan dat *collega's, leidinggevend, de directie en de Raad van Bestuur druk uitoefenen en bepalen hoe sterk de werknemer het gevoel heeft dat hij 'moet' veranderen* (p. 71). Dit vatten zij samen als 'interne druk'. Ook is er sprake van druk uit de externe omgeving. Deze vorm van druk betreft het veranderen om de concurrentie voor te blijven, waarbij onder andere technologische ontwikkelingen worden genoemd. Een vorm van interne druk is het aangeven van de urgentie of de noodzaak tot veranderen. Als de verandernoodzaak bij bestuur, management en/of directie bekend is, wil dit niet zeggen dat de gehele organisatie dezelfde noodzaak ervaart (Cozijnsen, 2013). De te veranderen werknemer is, zoals gesteld met onderzoek van Kotter (1996), minder vaak op de hoogte van de urgentie tot veranderen en dit leidt in veel gevallen aan zelfgenoegzaamheid. De veranderstrategie bij geplande verandering kan deze zelfgenoegzaamheid doorbreken, door de urgentie te communiceren. De veranderstrategie levert zo druk door aan te geven waarom deze verandering dient plaats te vinden (naast de minimale communicatie dat er verandert moet of gaat worden). Bennis, Benne en Chin (1976, zoals beschreven in Cozijnsen, 2012) onderscheiden drie vormen van veranderstrategie. De *overtuigingsstrategie* is empirisch-rationeel en speelt in op het doen begrijpen van de verandering door in te spelen op het belang voor de werknemer en de organisatie. De tweede veranderstrategie is de *houdingsstrategie*. Deze normatief re-educatieve vorm van verandering gaat ervan uit dat veranderd gedrag tot stand

komt als de eigen normen en waarden gewijzigd zijn. Bij de derde strategie, de *machtsdwangstrategie*, staat politieke en economische macht centraal. Meer machtigen *beschikken over sancties die bruikbaar zijn in een veranderingsproces* (Cozijnsen, 2013, p. 152). De beschreven veranderstrategieën oefenen op een verschillende manier druk uit. Zowel bij de empirisch-rationele als de normatieve strategie kan het aangeven van de urgentie een belangrijke rol spelen bij veranderen. Hierbij worden, met gebruikmaking van de termen die Ajzen (1991, zoals beschreven in Metselaar et al., 2011) hanteert, de cognitieve reacties (empirisch rationeel) en de affectieve reacties (normatief re-educatief) geprikkeld. Metselaar en Cozijnsen hebben dit denken en voelen ondergebracht onder de afhankelijke variabele ‘willen’ in hun veranderbereidheidsmodel (Metselaar et al. 2011).

Samengevat is de *sense of urgency* of de ervaren noodzaak tot veranderen iets dat vooraf gaat aan een verandering, maar deze noodzaak wordt niet noodzakelijkerwijs door iedereen ervaren. Binnen de veranderstrategie van de geplande verandering kan ruimte gecreëerd worden om de *sense of urgency* te communiceren. De externe noodzaak tot veranderen wordt als het ware zichtbaar gemaakt, doordat de verandercoalitie druk creëert. Dit kan door de rationele en/of de affectieve reacties van de werknemer aan te spreken. Deze vorm van druk kan onderscheiden worden van de machtsdwangstrategie (Bennis et al., 1976, zoals beschreven in Cozijnsen, 2013) of van de strategie om de werknemer zelf te betrekken bij het veranderproces. Metselaar et al. (2011) geven aan in hun veranderbereidheidsmodel dat rationele en affectieve reacties betrekking hebben op ‘willen’ veranderen, dat zij onderscheiden van ‘moeten’ en ‘kunnen’ veranderen. Moeten veranderen heeft eveneens te maken met de interne druk. Dit betreft niet enkel de rol van de dominante verandercoalitie, maar het betreft de subjectieve norm of ‘*de houding van anderen in de omgeving van de persoon tegenover het attitude-object*’ (Ajzen, 1991, zoals beschreven in Metselaar et al., 2011, p.70).

Paragraaf 2.5 staat stil bij deze interne omgeving en maakt onderscheidt tussen de formele opvatting van de veranderaar(s) van de gecreëerde betekenissen binnen de informele organisatie. Maar vooraleerst wordt in paragraaf 2.4 de externe druk beschreven. Ofwel, de druk die kan voortkomen uit de omgeving van de organisatie.

## **2.4 Beïnvloeding door de externe omgeving**

Druk om te veranderen kan gecreëerd worden door de interne omgeving. Hiermee hoopt de verandercoalitie de medewerker te overtuigen van de noodzaak tot veranderen. Het is echter vooral de externe omgeving die de noodzaak tot veranderen dicteert. In paragraaf 2.1 is aan bod gekomen dat onze huidige tijd doorgaans als turbulent wordt beschouwd. Veranderen is meer de norm dan de uitzondering. Hiertoe pleiten onder andere de lerende principes van Senge (1991) en Wierdsma en

Swieringa (2012). Cozijnsen (2013) spreekt over *Organizational development* en plaatst dit tegenover Planned Change. In deze paragraaf willen we uiteen zetten welke vormen van externe druk we onderscheiden en in hoeverre werknemers deze druk herkennen.

De rol voor de externe omgeving wordt binnen de organisatiekunde al lang onderkend. Boulding (1956, zoals beschreven in Thuis, 2014) beschrijft met zijn systeemtheorie de centrale rol die is weggelegd voor de omgeving van de organisatie bij strategievorming. Omgeving en organisatie zijn één samenhangend systeem. Scott en Davis (2007) besteden veel aandacht aan het onderscheid tussen gesloten en open systeemmodellen. Het open model in zijn natuurlijke vorm stelt vraagtekens bij de beheersbaarheid van managers en geeft ruimte aan de gedachte dat de organisaties zich moeten aanpassen aan onder andere technologische en demografische omstandigheden. Onderzoek van DiMaggio en Powell (1983, zoals beschreven in Scott & Davis, 2007) beschrijft een sterk deterministische omgeving, die organisaties laat tenderen naar gelijkvormigheid. Zij spreken over isomorfistische effecten (homogenisering), waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen dwingende, imiterende en normatieve vormen van druk. Illustraties van gelijkvormigheid zijn navolging van wet- en regelgeving (dwingend isomorfisme), het implementeren van managementtrends zoals talentmanagement, ziekteverzuimpreventie, Het Nieuwe Werken en empowerment (mimetisch isomorfisme) en gelijkvormige opvattingen binnen een sector of beroepsgroep (normatief isomorfisme). Dit mimetisch isomorfisme komt overeen met wat Mars (2009) wensgedreven verandering noemt, omdat de directe noodzaak tot veranderen ontbreekt.

Op macroniveau zijn verschillende analyse-instrumenten ontwikkeld om de omgeving in kaart te brengen. Een bekend voorbeeld is de STEP methode, waarbij men zijn focus richt op Sociale, Technologische, Economische en Politieke aspecten van de omgeving. Op mesoniveau heeft onder andere Porter het vijfkrachtenmodel beschreven om de sector van de organisatie in kaart te brengen. Het belang van de kenbaarheid van omgeving is binnen de managementliteratuur ruimschoots beschreven (o.a. Mintzberg et al., 1999). Enkel de mate waarin de omgeving kenbaar en beïnvloedbaar is, lijkt de discussie nog voort te sturen. Voor dit onderzoek is vooral de druk die de omgeving creëert belangrijk. De omgeving kan een crisis veroorzaken ten aanzien van de huidige bedrijfsvoering (nieuwe wetgeving, een natuurramp, een sterk afnemende vraag naar het geleverde product), maar als men leidt aan zelfgenoegzaamheid (Kotter, 1996) of aan leerstoornissen (Senge, 1991), ziet men of wil men de potentiële gevaren niet onder ogen zien. Ook ten aanzien van de externe omgeving zal een mate van urgentie ervaren moeten worden om tot verandering aangezet te worden. Volgens Mars (2009) dient niet alleen de veranderaar deze urgentie te voelen, maar alle werknemers die betrokken zijn bij de verandering. En hiermee komen we weer terug bij de interne organisatie.



## **2.5 *Beïnvloeding door de interne omgeving***

Metselaar et al., 2011 stellen vast dat interne druk door collega's en/of leidinggevenden een rol speelt bij veranderen, maar maken geen onderscheid tussen verschillende vormen van interne druk. Dit onderzoek onderscheidt de invloed van de formele hiërarchische relaties van de informele, zelfgekozen contacten.

De persoon of groep mensen die belast is met de vormgeving van de verandering wordt de veranderaar genoemd. Dit is de leidinggevende, het hoger management, of de daartoe aangestelde persoon door leidinggevende of hoger management. Ondanks dat er niet noodzakelijk een hiërarchische relatie bestaat tussen werknemer en veranderaar, is er sprake van formeel gezag en oefent de veranderaar vanuit de toegewezen positie, direct of indirect, formele macht uit. Voorliggend onderzoek richt zich in eerste instantie op het gebruik van urgentie door deze formele veranderfunctionaris(sen), de verandercoalitie genoemd. Naast de formele druk die door management en/of de aangestelde veranderaar aangewend kan worden, kent de organisatie ook informele invloeden. Hierbij is eerder stilgestaan met beschrijvingen van onder andere de informele structuren (Barnard, 1938, zoals beschreven in Thuis, 2014), de metafoor van de politieke arena (Morgan, 1986) en de culturele en politieke strategieschool (Mintzberg et al., 1999). Bij Barnard, Morgan en Mintzberg wordt de invloed van andere sociale verhoudingen dan de formele machtsverhouding onderkend.

Veel onderzoek ten aanzien van de sociale context is gedaan middels de sociale netwerkanalyse. Deze vorm van onderzoek biedt ten opzichte van de beschrijving van de klassieke hiërarchische relaties voordelen. Binnen de traditionele opvattingen over management, zoals onder andere is beschreven middels de ontwerp- en positioneringsschool (Mintzberg et al., 1999), geldt een lineair patroon van beïnvloeding. Binnen de ontwerpschool ontwikkelt de topmanager (of het topmanagement) de strategie en rolt deze via het middenkader uit. Binnen de positioneringsschool wordt eerst een analyse gemaakt van de relatieve positie binnen de sector, waarna vervolgens een gestandaardiseerde strategie 'past' op de geconstateerde situatie. Strategievorming en organisatieverandering is zodoende een proces dat van A naar B loopt: van hoog naar laag, van analyse naar uitvoering. De rol voor middenkader en operationeel personeel is enkel gelegen in de uitvoering van de strategie. Met deze formele werkwijze wordt niet meegenomen dat de receptie van de voorgestelde verandering voorwaarde kan zijn voor het veranderversucces. Eveneens is er binnen deze opvatting geen ruimte voor wederzijdse beïnvloeding. Feitelijk wordt de invloed door de rest van de organisatie op de voorgestelde verandering ontkend. Sociale netwerkanalyses houden wel rekening met deze elementen en geven onder andere ruimte aan de informele elementen in een organisatie. Door niet enkel stil te staan bij de beschreven formele hiërarchie, maar eveneens de feitelijke (informele) relaties, de belangen van de actoren en de wederzijdse beïnvloeding in kaart te brengen, draagt de sociale netwerkanalyse bij aan het in kaart brengen van de informele organisatie. Hiermee worden de werkelijke verhoudingen, machtsbronnen en coalities die een verandering kunnen maken of breken inzichtelijk.

Tichy, Tushman en Fombrun (1979) hebben een artikel geschreven over de stand van zaken ten aanzien van sociale netwerkbenadering, gericht op organisaties. De netwerkbenadering kent drie stromingen (Tichy et al., 1979). Ten eerste de sociologische stroming, waarbij het verklaren van het sociale leven door interactiepatronen centraal staat. Vervolgens de antropologische stroming, met een focus op de inhoud, condities en evolutie van relaties. Ten derde wordt de roltheorie onderscheiden, waarbij de interorganisatorische analyse centraal staat (Tichy et al., 1979). Binnen de organisatiekunde is in 1973 het eerste grote netwerkonderzoek gedaan, waarbij relaties binnen organisch en mechanisch veronderstelde organisaties (naar de indeling van Burns en Stalker uit 1961) werden onderzocht. Swierdsma en Swieringa (2011) plaatsen tegenover positioneel organiseren (de formele hiërarchische functieverdeling) het transactioneel organiseren. Kenmerkend voor de transactionele organisatie is het netwerk, dat bestaat uit activiteiten, relaties en betekenissen. Het bestaansrecht van het netwerk is gebaseerd op de activiteiten die leiden tot onderlinge transacties. In het netwerk zijn knopen van relationeel verstrengelde mensen die *'een spel van samenwerking met elkaar ontwikkelen'* (Swierdsma & Swieringa, 2011, p. 153). Bij de klassieke organisatie is communicatie beperkt tot het overdragen van informatie of het vertellen van een boodschap, waarbij de zender de boodschap afstemt op de ontvanger. Communicatie binnen een netwerk is gericht op het creëren van gezamenlijke betekenissen. (Swierdsma & Swieringa, 2011). Ook Johnson-Cramer, Parise en Cross (2007) bespreken de rol van communicatie voor het waardecreërende netwerk en de culturele krachten die gevormd worden door betekenissen binnen netwerken. Dit cultuurnetwerk plaatsen zij tegenover het structuurkader, waarin enkel rollen en relaties worden beschreven. De scheidslijnen tussen structuur en cultuur, formele hiërarchie en informeel relatienetwerk zijn in de praktijk minder absoluut dan in de theorie. Wat duidelijk dient te zijn, is dat naast de bewuste (voorschrijvende) strategie, veel invloed wordt uitgeoefend door de betekenisgevende relatienetwerken.

Tichy et al. (1979) stellen in hun netwerkartikel een onderzoeksagenda op met zes te onderzoeken netwerkanalyses. Hierbij worden als vierde punt expliciet de effecten en de invloed van geplande verandering genoemd en de wijze waarop de veranderaar (change agent) zich dient op te stellen. Aan deze onderzoeksagenda is sindsdien door veel onderzoekers gehoor gegeven. Enige voorbeelden zijn Denis, Lamothe en Langley (2001), die zich hebben gefocust op leiderschap bij strategische verandering in een pluralistische organisatie, Johnson-Cramer et al. (2007), die de mogelijkheid van veranderen hebben onderzocht door middel van netwerken en bestaande waarden en Guiette en Vanderbempt (2013) die zich met mentale modellen van teams hebben bezig gehouden gedurende de implementatie van strategische verandering. Het voorliggend onderzoek is geïnteresseerd in de effecten van de aangegeven noodzaak tot veranderen door de formele veranderaar(s) op de beleefde urgentie van de informele organisatie. Hierbij staat uiteindelijk centraal of en in hoeverre het relatienetwerk een stimulerend dan wel remmend effect heeft op de formeel uitgeoefende druk door de veranderaar.

Metselaar en Cozijnsen (1997, zoals beschreven in Metselaar et al., 2011) plaatsen de invloed op de veranderbereidheid door de organisatie (zowel formeel als informeel) in de categorie ‘moeten’ van hun veranderbereidheidsmodel. Dit ‘moeten’ is gebaseerd op het model van gepland gedrag van Ajzen (1991) die in dit kader spreekt van de subjectieve norm die gaat over ‘*de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitude-object*’ (zoals beschreven in Metselaar et al., 2011). In dit onderzoek wordt eveneens in dezelfde betekenis het begrip ‘de anderen’ gehanteerd. De formele veranderaar(s) kunnen management, directie of bestuur zijn of interne dan wel externe vertegenwoordigers van de genoemde partijen zijn. In dit onderzoek wordt gesproken over ‘de verandercoalitie’ als de formeel betrokken personen (besluitvormend of uitvoerend) bij de verandering bedoeld worden.

## **2.6 Samenvatting**

In het theoretisch kader is de historie en de huidige stand van zaken geschetst ten aanzien van management en organisatieverandering. Specifieke aandacht ging uit naar de positie van het veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997) dat centraal staat in dit onderzoek. Voorts is de term *sense of urgency* nader uitgewerkt en beschreven als een specifieke vorm van druk, waarbij de individuele werknemer zelf de noodzaak tot veranderen ervaart. Deze vorm van druk is in verband gebracht met de concepten ‘willen veranderen’ en ‘moeten veranderen’. Vervolgens is de wijze waarop deze druk tot stand komt nader gespecificeerd in externe druk, formele interne druk en informele interne druk. Middels de beschrijvingen is voldoende verklarend kader geschetst voor de theoretische concepten en de uitwerking hiervan in hypothesen die tot een conceptueel model leiden. Hierop zal in het volgende hoofdstuk nader worden ingegaan.

## **3 Hypothesen en conceptueel model**

De centrale vraag van dit onderzoek is uitgesplitst in theoretische en empirische deelvragen. De beantwoording van de theoretische deelvragen in het literatuurkader leidt tot de operationalisering van de theoretische concepten, waardoor nu middels hypothesen invulling gegeven kan worden aan de empirische deelvragen. Dit leidt uiteindelijk tot het conceptuele onderzoeksmodel. Het hierna volgende deel beschrijft per empirische deelvraag de afgeleide hypothesen. In eerste instantie zal de empirische deelvraag worden herhaald om vervolgens vanuit het theoretisch kader de onderbouwing te geven die tot de geformuleerde hypothesen hebben geleid.

(1) In welke mate heeft de omgeving invloed op de *sense of urgency*?

#### *Externe omgeving*

In het literatuurkader is een onderscheid gemaakt tussen druk uit de indirecte en directe context, waarbij de indirecte omgeving is gedefinieerd als de externe omgeving. Druk uit deze omgeving vindt plaats op basis van instituties (DiMaggio & Powell, 1983, zoals beschreven in Scott & Davis, 2007). Deze druk kan leiden tot een verandernoodzaak die door Mars (2010) getypeerd wordt als plichts-, wens- of probleemgedreven veranderen. Zowel Kotter (1996) als Mars (2010) stellen dat zonder verandernoodzaak geen urgentie om te veranderen ontstaat (en in het verlengde veranderbereidheid).

#### *Interne omgeving (formeel)*

Met de directe context wordt de interne organisatie bedoeld. Deze interne organisatie is gesplitst in formele en informele groepen. De formele groep representeert de verandercoalitie, bestaande uit de verantwoordelijke managers en uitvoerders van de verandering. Zij hebben een functie door middel van een gekozen veranderstrategie om de verandering te doen slagen (Bennis et al., 1969, zoals beschreven door Cozijnsen, 2013). Een deel van deze strategie is het communiceren en in sommige gevallen het doen inzien van de noodzaak tot verandering. Dit inzicht zou moeten leiden tot een gevoelde noodzaak tot veranderen, ofwel *sense of urgency*.

#### *Interne omgeving (informeel)*

Middels de beschreven theorie omtrent de netwerkanalyses (o.a. Tichy et al., 1979) is vastgesteld dat beelden van een verandering eveneens gevoed worden door het informele circuit. Verdere onderbouwing hiervoor komt onder andere vanuit de interactionistische hoek (Cramer et al., 2007) en Karl Weick's onderzoek naar *sensegiving* (1979). In netwerken zitten de functionele en relationele relaties, waarmee ten aanzien van de realisering van de eigen taak samenwerking wordt gezocht of waarmee een gevoel van saamhorigheid bestaat. De collectief gecreëerde beelden ten aanzien van een verandering kan de *sense of urgency* van de individuele medewerker in positieve zin beïnvloeden, wanneer men binnen het netwerk de verandernoodzaak ervaart.

Het bovenstaande leidt tot de volgende drie hypothesen:

Hypothese 1 Druk uit de externe omgeving zorgt voor een hogere beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*)

Hypothese 2 Formele druk uit de interne omgeving zorgt voor een hogere beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*)

Hypothese 3 Informele druk uit de interne omgeving zorgt voor een hogere beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*)

(2) In welke mate heeft de individuele verandercapaciteit invloed op de *sense of urgency*?

De verandercapaciteit is een concept dat is ingevuld met het begrip 'kunnen veranderen' (Metselaar & Cozijnsen, 1997), dat is gebaseerd op de ervaren gedragscontrole (Ajzen, 1991). Het betreft de eigen kennis en ervaring met eerdere verandertrajecten, beschikbare informatie ten aanzien van de aard van de verandering, het verandervermogen, de timing van de verandering en de beschikbare tijd en middelen om te veranderen. Metselaar en Cozijnsen (Metselaar et al., 2011) zien 'kunnen veranderen' als noodzakelijke voorwaarde voor veranderbereidheid. Kotter (1996) stelt dat 'het druk hebben', dus geen beschikbare tijd om te veranderen, leidt tot gebrek aan urgentie. Hiermee kan een eerste argument worden aangedragen dat de verandercapaciteit de *sense of urgency* beïnvloedt (timing en beschikbare tijd). Verder kan verondersteld worden dat ervaring met veranderen ook leidt tot het eerder herkennen van signalen als zelfgenoegzaamheid (Kotter) en leerstoornissen (Senge) die de *sense of urgency* blokkeren. Ten tweede kan dus gesteld worden dat deze ervaring met veranderen kan leiden tot het eerder inzien van de noodzaak om te veranderen. Tenslotte kan ten aanzien van de beschikbare informatie worden gesteld dat als men niet op de hoogte is van de omgevingsdruk of als de communicatie vanuit het management hieromtrent leidt tot meer zelfgenoegzaamheid, ontstaat er geen *sense of urgency* om te veranderen (Kotter's *we hebben het altijd goed gedaan, dus waarom nu aanpassen*).

De bovenstaande drie argumenten (timing en beschikbare tijd, ervaring en informatie) leiden tot de volgende hypothese:

Hypothese 4 Een hogere individuele verandercapaciteit leidt tot een hoger beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*)

(3) In welke mate beïnvloedt de *sense of urgency* de concepten 'willen veranderen' en 'moeten veranderen' zoals deze zijn opgesteld door Metselaar & Cozijnsen (1997)?

Ten aanzien van dit onderzoek, komen we met deze empirische deelvraag tot de kern. Kotter (1996) toont aan dat veranderen niet succesvol kan zijn zonder urgentie. Senge (1991) benoemt dit anders, maar stelt dat het onvermogen om te leren en in het verlengde te veranderen, voortkomt uit 'stoornissen' die de bestaande status quo in stand houden. Kotter staat de *Planned Change* voor ogen, waar Senge beter aansluit op *Organizational Development*, de meer organische verandering. beiden stellen dat het succes van een verandering begint bij de individuele werknemer en zijn gevoelde noodzaak om te veranderen. Deze gevoelde noodzaak kan vervolgens de motor zijn om daadwerkelijk

te veranderen. Volgens Metselaar & Cozijnsen (1997) loopt dit proces via een 'voorfase', namelijk 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen.

Aangezien het niet aannemelijk is dat door een hogere *sense of urgency* men ook beter in staat is om te veranderen, wordt de invloed van *sense of urgency* op 'kunnen veranderen' buiten beschouwing gelaten. Deze relatie ligt eerder andersom, zoals beschreven bij de vierde hypothese. Wel is aannemelijk dat de druk die de *sense of urgency* met zich meebrengt een relatie kent naar zowel 'willen veranderen' als 'moeten veranderen'.

De ervaren druk die gepaard gaat met 'willen', is de eigen verbondenheid met de verandering. Senge (1991) stelt hierover dat men middels het creëren van *mentale modellen* zicht krijgt op de eigen verlangens en behoeften. Metselaar & Cozijnsen (1997, zoals beschreven in Metselaar et al., 2011) geven aan dat 'willen' zowel een cognitief als een affectief aspect heeft. Men begrijpt de verandernoodzaak en voegt zich op basis van dit begrip en/of men voelt een sterke verbondenheid met de noodzakelijke verandering.

De *sense of urgency* die samenhangt met 'moeten veranderen' verwacht geen rationele instemming met of positieve emoties ten aanzien van de verandering. Men zal de *sense of urgency* voelen omdat men zich door die omgeving in het nauw gedreven voelt, bijvoorbeeld door de machtsdwangstrategie van de verandercoalitie (Bennis et al., 1969) of een zichtbare crisis voor de organisatie (Kotter, 1996).

Het bovenstaande leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 5 Door een sterker beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*), wil men eerder veranderen

Hypothese 6 Door een sterker beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*), voelt men zich meer gedwongen om te veranderen

(4) In welke mate beïnvloeden de gedefinieerde concepten 'willen', 'moeten' en 'kunnen veranderen' de veranderbereidheid zoals beschreven door Metselaar en Cozijnsen (1997)?

Met deze deelvraag wordt het model afgerond. Deze deelvraag speelt indirect in op de theorie van het geplande gedrag (Ajzen, 1991) en is een herhaling van onderzoek dat door Metselaar en Cozijnsen in 1997 middels de DINAMO vragenlijst is gedaan. Het belang van deze herhaling zit in de relatie met de voorgaande concepten uit het conceptuele model. Het onderzoek kan anders niet zuiver aantonen dat *sense of urgency* leidt tot veranderbereidheid. Gesteld zou kunnen worden dat als een positieve invloed op 'willen' en 'moeten' wordt gemeten in dit onderzoek, automatisch de vaststelling van Metselaar en Cozijnsen opgaat. Echter zou er dan een conclusie op basis van verschillende datasets (en

onderzoeksmethoden) worden getrokken. Voor een directe relatie tussen *sense of urgency* en veranderbereidheid zal de eerder vastgestelde relatie opnieuw bevestigd moeten worden.

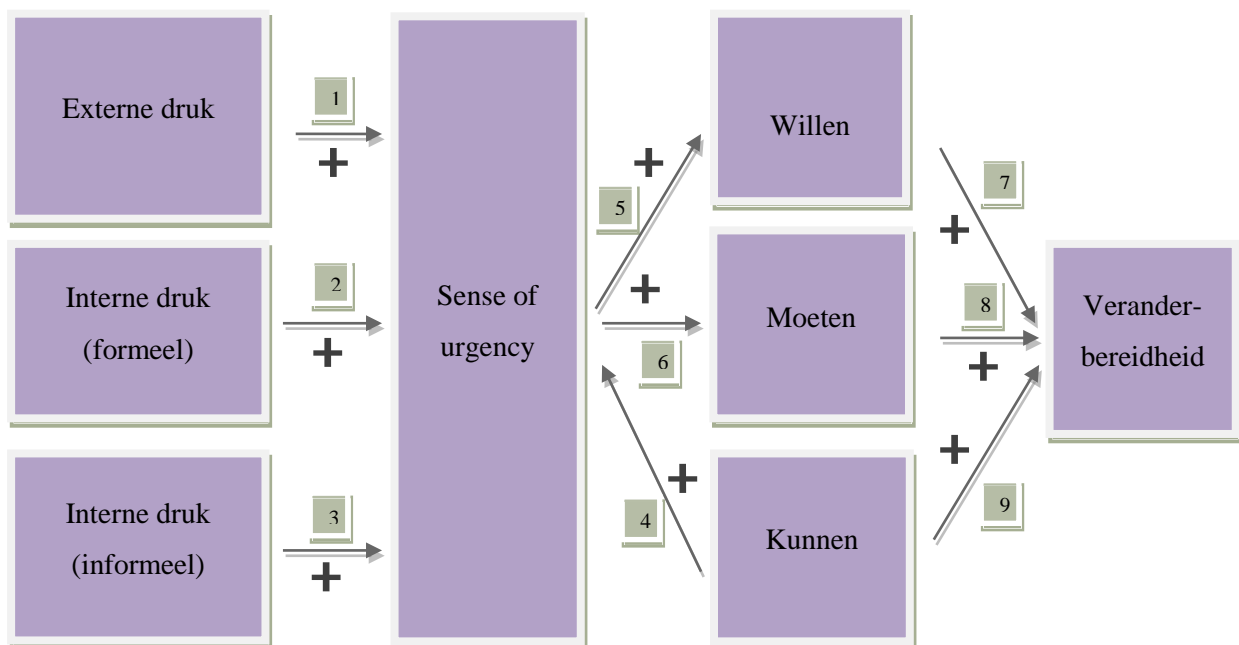
Het bovenstaande leidt tot de volgende drie hypothesen:

Hypothese 7 Naarmate men meer wil veranderen, is de intentie om daadwerkelijk te veranderen groter

Hypothese 8 Naarmate men meer druk voelt om te veranderen, is de intentie om daadwerkelijk te veranderen groter

Hypothese 9 Naarmate men beter in staat is om te veranderen, is de intentie om daadwerkelijk te veranderen groter.

De negen gestelde hypothesen zijn op de volgende wijze zichtbaar in één model.



Figuur 2. Conceptueel model veranderbereidheid op basis van *sense of urgency*.

## 4 Onderzoeksdisegn

In dit deel wordt het onderzoeksdisegn nader toegelicht. Ten eerste wordt de doelstelling nogmaals aangegeven (4.1) en worden de gehanteerde kwaliteitscriteria benoemd (4.2). Daarna worden de onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethode beschreven (4.3). Vervolgens vindt de operationalisering van de gebruikte theoretische concepten plaats (4.4) en de wijze waarop de data is verzameld (4.5). tenslotte wordt het onderzoeksdisegn afgesloten met de presentatie van de

verzamelde data (4.6). Hierbij wordt onder andere de betrouwbaarheid van de schalen vastgesteld en de gebruikte controlevariabelen verantwoord.

#### **4.1 Doelstelling**

Doelstelling: Dit onderzoek heeft tot doel vast te stellen in hoeverre de organisatiecontext invloed heeft op de *sense of urgency* en in het verlengde op de veranderbereidheid van de werknemers. Hierbij staat de interpretatie van de externe omgeving en de invloed die door de interne omgeving wordt uitgeoefend centraal. vervolgens wordt vastgesteld hoe de *sense of urgency* zich verhoudt ten opzichte van de emotionele en cognitieve betrokkenheid (willen veranderen) en ten opzichte van de ervaren druk (moeten veranderen) om de invloed van deze *sense of urgency* op de veranderbereidheid vast te stellen.

#### **4.2 Kwaliteitscriteria**

*Controleerbaarheid.* De survey vragen worden in bijlage opgenomen bij de scriptie. De uitkomsten van het kwantitatief onderzoek en de bewerkingen (als syntaxbestand) in SPSS, zijn beschikbaar voor geïnteresseerden.

*Betrouwbaarheid.* De surveyitems (likertschaal) die dezelfde variabele meten worden getoetst door de Cronbachs alfa vast te stellen. Enkel betrouwbare schalen worden in het vervolg van het onderzoek meegenomen.

#### **4.3 Onderzoeksstrategie en –methodiek**

Met de onderzoeksstrategie wordt een combinatie van onderling samenhangende onderzoeksbeslissingen bedoeld (Braster, 2000). Om de centrale vraag en de deelvragen te beantwoorden is als onderzoeksstrategie gekozen voor een surveyonderzoek. Dit surveyonderzoek is vooraf gegaan door een literatuurstudie om de theoretische concepten te kaderen en te operationaliseren. Het onderzoek naar veranderbereidheid is gebaseerd op de DINAMO vragenlijst (Metselaar & Cozijnsen, 1997) en vormgegeven in een groepsverband waarbij zes onderzoekers een verklarend element analyseren dat mogelijk invloed uitoefent op de factoren ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ van het oorspronkelijke model. In dit onderzoek is het verklarende element *sense of urgency*. Voor alle te onderzoeken verklarende elementen zijn vragen opgenomen in de vragenlijst. De totale vragenlijst bestaat uit 16 vragen ten aanzien van het veranderbereidheidsmodel van Metselaar en Cozijnsen (1997), 132 vragen met betrekking tot de verklarende elementen en 11 vragen ten aanzien van kenmerken van de respondent. Voor dit specifieke onderzoek zijn 48 van de 148 enquêtevragen



voor de gebruikte concepten relevant. Deze enquêtevragen worden hieronder nader belicht. De gehanteerde nummering en volgorde komt niet overeen met de positie in de vragenlijst. De overige enquêtevragen die in de vragenlijst zijn opgenomen, worden in dit onderzoek niet uitgewerkt. De vragen ten aanzien van het veranderbereidheidsmodel en de verklarende elementen zijn geformuleerd op een 4-punts Likertschaal (1 = zeer eens, 2 = eens, 3 = oneens, 4 = zeer oneens). De vragenlijst kent geen neutrale categorie en heeft niet de mogelijkheid om ‘niet van toepassing’ aan te geven.

#### **4.4 Operationalisering van concepten**

In deze paragraaf worden de vragen verantwoord zoals deze zijn opgenomen in de uitgezette vragenlijst. Voor de concepten in het basismodel van veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 1997) zijn oorspronkelijke enquêtevragen gebruikt uit de DINAMO vragenlijst en nieuwe vragen geformuleerd door latere studies bij de Erasmus Universiteit naar veranderbereidheid. De opgenomen vragen zijn in 2011 geformuleerd door Beek en in 2013 door Poelsma. Deze vragen bleken bij eerdere toepassing een hoge interne consistentie te bevatten en worden zodoende opnieuw ingezet. De vragen die betrekking hebben op *sense of urgency* en de invloeden op *sense of urgency* zijn voor dit onderzoek opgesteld door de auteur, waarbij de vragen ten aanzien van de externe omgeving zijn samengesteld in samenwerking met Marla van Prooijen, die vergelijkbaar onderzoek doet.

##### **4.4.1 Invloeden op *sense of urgency***

De invloeden op *sense of urgency* zijn gescheiden in drie omgevingen, te weten de externe omgeving, de formele interne omgeving en de informele interne omgeving.

###### *Externe omgeving*

Om de gevoelde noodzaak tot veranderen door omgevingsfactoren te bepalen, is bij het opstellen van de vragen onderzoek gedaan naar institutionele druk, zoals deze wordt beschreven door DiMaggio en Powell (1983, zoals beschreven in Scott & Davis, 2007) en gebruik gemaakt van het STEP analyse instrument. DiMaggio en Powell beschrijven drie vormen van druk op de organisatie die zijn isomorfismen noemen. Op basis van deze vormen van druk zijn vragen geformuleerd. Dwingend isomorfisme betreft de druk door politieke en juridische kaders (vraag 2). Mimetisch isomorfisme gaat over het imiteren van (delen van) beleid en werkprocessen van concurrerende organisaties (vraag 3). vervolgens is aan de hand van de STEP-analyse, aandacht gegeven aan (S)ociaal maatschappelijke veranderingen en invloeden (vraag 1 en 4) en (T)echnologische ontwikkelingen (vraag 5). Tenslotte is ook de historische administratieve erfenis van de organisatie meegenomen als externe factor, aangezien dit buiten het handelen van het huidige management valt (vraag 6).

1. Onze organisatie moet veranderen om bij te blijven bij nieuwe inzichten ten aanzien van ons product / onze dienst.
2. Onze organisatie moet veranderen om door veranderende wet- en regelgeving .
3. Onze organisatie moet veranderen om onder druk van ontwikkelingen bij vergelijkbare bedrijven / organisaties
4. Onze organisatie moet veranderen om door maatschappelijke bemoeienis (media, belangengroepen).
5. Onze organisatie moet veranderen om door de veranderende technologie en automatisering.
6. Onze organisatie moet veranderen om als gevolg van mismanagement in het verleden.

### *Interne omgeving, formeel*

De interne omgeving, of directe omgeving, is opgesplitst in de formele en informele organisatie, waarbij de formele organisatie in dit onderzoek de verandercoalitie betreft (management en uitvoerders van de verandering) en de wijze waarop deze verandercoalitie in staat is om druk uit te oefenen op de werknemers. Vanuit de eerder besproken literatuur (o.a. Kotter, 1996; Mars, 2009) valt te herleiden dat verandercoalitie niet enkel de voorgenomen verandering dient te communiceren, maar vooral druk dient te creëren om een (geplande) verandering te laten slagen. De volgende vragen hebben betrekking op dit gegeven. In hoeverre is de verandercoalitie geslaagd middels de communicatie rondom de veranderstrategie de verandernoodzaak over te dragen?

7. Er is door het management uitgebreid toegelicht waarom de verandering noodzakelijk is.
8. Het management heeft ons met hun schets van de huidige positie van de organisatie overtuigd van de noodzaak van de verandering.
9. Het is voor mij onduidelijk waarom het management deze verandering wenst.
10. Het management heeft ons verteld dat we geen andere keus hadden dan te veranderen.
11. De managers hebben het belang om te veranderen overtuigend gebracht.

### *Interne omgeving, informeel*

Het concept 'interne informele omgeving' staat in dit onderzoek voor de directe collega's waarmee wordt samengewerkt. Dit betreft veelal het contact dat verder gaat dan de realisatie van functie- en organisatiedoelen. Zo ontleent men ook zijn identiteit aan zijn zelfgekozen groep en biedt de informele groep affectie en bescherming (Guiette & Vandenbempt, 2013). Vanuit groepen samenwerkende mensen ontstaan ook eigen beelden ten aanzien van de organisatie en specifiek voor dit onderzoek ten aanzien van de noodzaak tot organisatieverandering. In het literatuurkader (p.2.5) zijn deze punten eerder aan bod gekomen. Met name door de beschrijving van literatuur over netwerkanalyses heeft de informele kant van organisaties in dit onderzoek aandacht gekregen. De vragen zijn gebaseerd op de

kracht van het netwerk (vraag 15, eensgezindheid) en op *sensemaking* binnen het informele netwerk (vraag 13, 14 en 16).

12. Mijn collega's zien de noodzaak van de voorgenomen veranderingen in.
13. Ik hoor van mijn collega's veel andere oorzaken dan de gecommuniceerde noodzaak om te veranderen.
14. Mijn collega's denken niet dat de managers zelf deze verandering noodzakelijk vinden.
15. Er is veel eensgezindheid onder mijn collega's ten aanzien van de noodzaak om te veranderen.
16. Binnen de organisatie worden de redenen die het management heeft genoemd om te veranderen niet geloofd.

#### 4.4.2 Sense of urgency

Dit element betreft de schakel tussen de verklarende factoren voor ervaren verandernoodzaak en de invloed van deze gevoelde urgentie op de elementen 'willen' en 'moeten' veranderen. De vragen zijn gebaseerd op de bronnen van zelfgenoegzaamheid zoals beschreven door Kotter (1996). Deze bronnen, samengevat als *de afwezigheid van een grote en zichtbare crisis* (p55), betreffen de focus op het eigen werk in plaats van op het geheel (vraag 18), de mooipratery van het management, het ontbreken van feedback op prestaties (vraag 17 en 21) en het psychologische effect 'ontkenning van de situatie' door mensen die het al druk hebben (vraag 19). De vragen 20 en 22 beweren juist het tegenovergestelde, namelijk de afwezigheid van de bronnen van zelfgenoegzaamheid.

17. Ik heb onvoldoende informatie om goed te beoordelen of deze verandering nodig is.
18. Op basis van mijn eigen prestaties is deze verandering niet nodig.
19. Deze verandering leidt enkel tot onnodige werkdruk
20. De prestaties over de afgelopen periode hebben mij doen inzien dat deze verandering nodig is.
21. Ik zie geen enkel concreet signaal dat deze verandering noodzakelijk maakt.
22. Met deze verandering voorkomen we een grote crisis.

#### 4.4.3 Willen, moeten en kunnen veranderen

Het concept 'willen' is door Metselaar & Cozijnsen (1997, zoals beschreven in Metselaar et al., 2011) onderscheiden in een affectief en cognitief element. De vragen 23 tot en met 27 hebben betrekking op de cognitieve attitude. De vragen 28 t/m 32 meten de affectieve attitude. Ten aanzien van de onderzoeksvraag is dit onderscheid niet nader uitgewerkt. De vragen 33 tot en met 38 hebben betrekking op het concept moeten en de vragen 39 tot en met 43 hebben betrekking op het concept kunnen. Zoals toegelicht in paragraaf 4.3 zijn de vragen ten aanzien van willen, moeten en kunnen eerder geformuleerd en getoetst.

## *Willen*

23. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken \*\*
24. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen \*\*
25. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie \*
26. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk \*
27. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen \*
28. Het veranderingsproces leeft voor mij \*
29. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging \*\*
30. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs \*
31. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken \*\*
32. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering \*

\* *DINAMO vragenlijst (1997)*, \*\* *Beek (2011)*, \*\*\* *Poelsma (2013)*

## *Moeten*

33. Het MT oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren \*\*\*
34. Ik hecht veel waarde aan de mening van het MT \*\*
35. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren \*\*\*
36. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren \*\*\*
37. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's \*\*
38. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende. \*\*

\* *DINAMO vragenlijst (1997)*, \*\* *Beek (2011)*, \*\*\* *Poelsma (2013)*

## *Kunnen*

39. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen \*
40. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen \*
41. Ik kan het veranderingsproces bijhouden \*
42. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt \*
43. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering \*\*

\* *DINAMO vragenlijst (1997)*, \*\* *Beek (2011)*, \*\*\* *Poelsma (2013)*

#### 4.4.4 Veranderbereidheid

Het concept veranderbereidheid wordt, net als de concepten willen, moeten en kunnen veranderen gemeten middels vragen die eerder zijn opgesteld en getoetst door Metselaar & Cozijnsen (1997), Beek (2011) en Poelsma (2013).

- 44. Ik ben bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces \*\*
- 45. Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces \*
- 46. Ik ben van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren \*\*
- 47. Ik ben bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen \*
- 48. Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering \*\*

\* DINAMO vragenlijst (1997), \*\* Beek (2011), \*\*\* Poelsma (2013)

#### 4.5 Dataverzameling

De vragenlijst is binnen vier organisaties uitgezet gedurende de periode half mei tot eind mei 2014, waarbij de vragenlijst per organisatie minimaal middels een introductiemail en een reminder onder de aandacht is gebracht. Bij de introductiemail is per organisatie gefocust op een concrete verandering die gaande is of recentelijk was afgerond, zodat de respondent zijn emoties en gedachten kon baseren een reëel verandertraject. De vier organisaties zijn de zorgstichting SVRZ, onderwijsinstelling Hogeschool Rotterdam, de Rabobank en bouwconcern VolkerWessels. Onderstaande tabel vermeldt de respons per organisatie, het responspercentage per organisatie en het aandeel in procenten van de organisatie binnen de totale dataset.

Tabel 1.

*Verzamelde data, uitgesplitst naar organisatie*

Organisatie	respons	Respons %	Aandeel dataset %
SVRZ	143	11,3	44,1
Hogeschool Rotterdam	78	17,8	24,2
VolkerWessels	4	24,0	1,2
Rabobank	99	18,6	30,5
Totaal	324		100%

#### 4.6 Descriptieve statistiek en bewerkingen op de dataset

Deze paragraaf beschrijft de bewerkingen die op de dataset zijn uitgevoerd. In eerste instantie wordt de betrouwbaarheid van de gekozen schalen vastgesteld (4.6.1) en vervolgens worden de gekozen controlevariabelen verantwoord en toegelicht (4.6.2).

#### 4.6.1 Betrouwbaarheid schalen

In eerste instantie wordt de beschrijvende statistieken ten aanzien van de vragenlijst behandeld. Om de gestelde hypothesen te controleren, is de betrouwbaarheid van de concepten gemeten door een betrouwbaarheidsanalyse. De betrouwbaarheid van de schalen is gemeten door de toepassing van de Cronbach's alpha (Cr  $\alpha$ ). De schaal wordt verworpen als de interne consistentie lager dan .6 is. Een Cronbach's alpha vanaf .6 is als 'aannemelijk' gedefinieerd en een Cronbach's alpha vanaf .8 is gedefinieerd als 'sterk aannemelijk'.

Om de vragen te meten die bij een concept behoren zijn eerst de negatief geformuleerde vragen gehercodeerd, zodat alle metingen gelijk lopen. Als toelichting op de hercodering volgt een voorbeeld: in de gehanteerde vragenlijst staat de score 4 bij een vraag gelijk aan 'sterk oneens' en zou een negatief effect veronderstellen. Echter als de vraag gesteld werd 'u bent niet bereid te veranderen' zou de score 4 betekenen dat iemand het zeer oneens is met de stelling en dus juist wel bereid is om te veranderen. Bij formele interne druk is vraag 9 gehercodeerd. Bij de informele interne druk de vragen 13, 15 en 16. Ten aanzien van het begrip *sense of urgency* zijn de vragen 17, 18, 19 en 21 gehercodeerd. De vragen ten aanzien van externe druk en van de concepten van het oorspronkelijke veranderbereidheidsmodel zijn allen positief gesteld en is hercodering niet nodig.

Na hercodering is bij externe druk de vraag ten aanzien van *mismanagement in het verleden* verwijderd, omdat dit een ander begrip leek te meten (verwijdering leidde tot een Cronbach's alpha van .18 hoger). Verder waren alle schalen 'betrouwbaar' (formele en informele interne druk, *sense of urgency*, moeten en kunnen), tot 'zeer betrouwbaar' (externe druk, willen en veranderbereidheid).

Tabel 2.

*Descriptieve statistieken voor gehanteerde variabelen*

Variabelen	N	M	SD	N of items	Cr $\alpha$	Min	Max
Externe druk	316	2.22	.565	5	.808	1.00	4.00
Interne druk (formeel)	317	2.31	.624	5	.759	1.00	4.00
Interne druk (informeel)	319	2.34	.471	5	.648	1.00	4.00
Sense of urgency	320	2.50	.554	6	.754	1.00	4.00
Willen	323	2.15	.584	10	.923	1.00	4.00
Moeten	318	2.42	.451	6	.662	1.00	3.83
Kunnen	316	2.24	.567	5	.746	1.00	4.00
veranderbereidheid	323	1.77	.539	5	.874	1.00	4.00

## 4.6.2 Controlevariabelen

De controlevariabelen zijn niet in de onderzoeksvraag meegenomen. Wel wordt gekeken naar de invloed van de controlevariabelen op het aangetoonde verband, om eventuele verklarende factoren voor het verband te ontdekken. Als controlevariabelen zijn vier variabelen gekozen: twee variabelen die karakteristiek zijn voor het individu (leeftijd en opleidingsniveau) en twee variabelen ten aanzien van het dienstverband (lengte dienstverband en leidinggevende positie).

In de resultaatbespreking worden zowel bivariate als multivariate regressies gepresenteerd. Bij de bivariate regressie worden alle controlevariabelen in één model beschreven. Bij de multivariate regressies wordt iedere controlevariabele apart ingevoerd, waarbij het te controleren element is opgedeeld in meerdere categorieën. Hiermee wordt de controle op de ‘grotere’ modellen nog intensiever. Om deze intensievere controle te doen zijn de controlevariabelen uit de verzamelde dataset bewerkt tot dummyvariabelen. Hieronder staan de verantwoording ten aanzien van de toegepaste bewerking.

### *Leeftijd*

Op basis van de ontwikkeling in loopbaanfasen zoals geschetst door Arnod en Feldman (1986, zoals beschreven in Kluijtmans, 2010), zijn drie groepen te onderscheiden. Ten eerste de vroege loopbaan, van eerste baan tot aan de verbreding van het blikveld op functie en organisatie. De tweede fase is de fase van de vestiging en groei van de professionele identiteit. De derde fase betreft de handhaving tot het plannen van terugtreding. Deze loopbaanfasen lopen in dit onderzoek gelijk met drie leeftijdscategorieën die grofweg de ontwikkeling van de professionele identiteit (tot 35 jr), de vestiging van de professionele identiteit (35 tot 45 jaar) en de handhaving van de professionele identiteit (45 jaar en ouder) representeren.

### *Opleidingsniveau*

De vragenlijst benoemt acht categorieën ten aanzien van het gevolgde onderwijs door de respondent. Deze onderverdeling is terug te herleiden tot het oorspronkelijk onderzoek van Metselaar & Cozijnsen (1997). Deze acht categorieën zijn tot drie dummyvariabelen herleid, te weten opleidingsniveau laag (geen onderwijs, lager onderwijs, lager beroepsonderwijs), opleidingsniveau midden (middelbaar algemeen onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet algemeen onderwijs) en opleidingsniveau hoog (hoger beroepsonderwijs, academisch onderwijs).

### *Lengte dienstverband*

De lengte van het dienstverband is gemeten door de vraag wanneer de werknemer in dienst is getreden. Deze variabele is bewerkt door het aantal jaren van de aanstelling te berekenen (2014 minus aantal dienstjaren). Vervolgens zijn drie dummyvariabelen gemaakt, waarbij onderscheid is gemaakt tussen dienstverbanden tot 3 jaar, 3 jaar tot en met 10 jaar en 11 jaar en langer. De categorie ‘tot 3

jaar' betreft grotendeels werknemers die zich nog een beeld moeten vormen van de wenselijkheid van de werkgever en baan. In deze fase zijn ook flex- en tijdelijke contracten mogelijk. In de middencategorie zitten werknemers met een vast dienstverband die de organisatie inmiddels goed moeten kennen. Het Centraal Bureau van de Statistiek (2010) stelt dat de gemiddelde verblijfsduur bij een werkgever circa 9 jaar is. Op basis van deze statistiek betreft de categorie '11 jaar en langer' - met een ruime marge - de werknemers die langer dan gemiddeld bij een werkgever werken.

### *Leidinggevende positie*

De respondenten is gevraagd om aan te geven of zij een leidinggevende positie bekleeden. Deze variabele is tot dummyvariabele bewerkt en opgenomen als controle, omdat aannemelijk is dat de leidinggevende werknemers eerder een verplichting voelen om zich aan de verandering te committeren. Daarmee is echter nog niet gezegd dat de leidinggevende ook een hogere *sense of urgency* ervaart.

Tabel 3.

*Descriptieve statistiek van controlevariabelen uitgewerkt tot dummyvariabelen in meerdere categorieën*

Controlevariabele	Categorieën	N	N (%)
Leeftijd N=307	Leeftijd < 35	58	18,9
	Leeftijd 35 tot 45	92	30,0
	Leeftijd 45 >	157	51,1
Opleidingsniveau N = 324	Opleidingsniveau laag	22	6,8
	Opleidingsniveau midden	127	39,2
	Opleidingsniveau hoog	175	54,0
Lengte dienstverband N = 302	Lengte dienstverband < 3	33	10,9
	Lengte dienstverband 3 – 10	108	35,8
	Lengte dienstverband 11 >	161	53,3
Leidinggevende positie N = 324	Leidinggevende positie: ja	44	13,6
	Leidinggevende positie: nee	280	86,4

## **5 Resultaatbespreking**

De kern van het onderzoek betreft de toetsing van de gestelde hypothesen. Het conceptuele model is in verschillende delen opgebroken, waarop zowel bivariate als multivariate regressies zijn toegepast. De bivariate regressie is toegepast wanneer er slechts één onafhankelijke variabele in het (deel)model aanwezig was. Bij twee of meer onafhankelijke variabelen in het deelmodel is met een multivariate regressie getoetst. De plaats van de regressieanalyses in het conceptuele model zijn visueel weergegeven aan het begin van iedere paragraaf. Bij de bivariate regressies zijn alle controlevariabelen in één model ingevoerd. Bij de multivariate regressies (regressiemodel 1 en 5) is

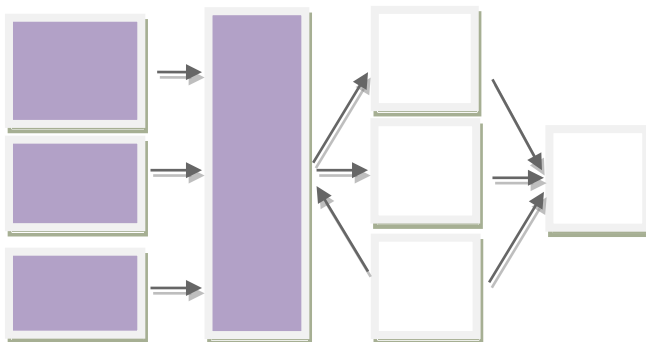


per controlevariabele middels categorieën gecontroleerd voor eventuele effecten van leeftijd, opleidingsniveau, lengte dienstverband en organisatiepositie.

### 5.1 De invloed van de context en 'kunnen' op de Sense of urgency

In deze paragraaf staat het concept *sense of urgency* als afhankelijke variabele centraal. Dit concept wordt op twee manieren benaderd. Via een multivariate relatie wordt het verband met de drie vormen van druk uit de omgeving onderzocht (externe druk, formele interne druk en informele interne druk). Dit model behandelt de hypothesen 1, 2 en 3. Vervolgens wordt een bivariate regressie beschreven ten aanzien van het element 'kunnen veranderen', waarmee aandacht aan hypothese 4 wordt besteed.

#### 5.1.1 Externe en interne druk



Figuur 3. Regressiemodel 1. De invloed van de context (extern, informeel intern en formeel intern) op de sense of urgency

Het model waarmee de drie vormen van omgevingsdruk in relatie worden gebracht met de beleefde verandernoodzaak (*sense of urgency*) is als model significant ( $p < .001$ ,  $n=312$ ), waarbij de verklaarde variantie 41,8% is. De sterkste relatie is geconstateerd voor de druk die vanuit de informele directe omgeving komt (.319,  $p < .001$ ), gevolgd door de formele interne druk (.281,  $p < .001$ ) en tenslotte de druk vanuit de externe omgeving (.247,  $p < .001$ ).

Het basismodel is vier keer gecontroleerd met één of meerdere categorieën dummyvariabelen. In eerste instantie is gecontroleerd voor leeftijd in drie categorieën, te weten *tot 35 jaar*, *35 tot 45 jaar* en *45 jaar en ouder* (zie tabel 4). Door dit model neemt de verklaarde variantie ten opzichte van het basismodel 0,1% af (41,7%,  $p < .001$ ,  $n = 298$ ). De categorieën *35 tot 45 jaar* en *45 jaar en ouder* laten beiden een kleinere invloed zien door de omgeving op de *sense of urgency*. Hierbij is het effect het sterkst voor de categorie *35 tot 45 jaar*. Deze categorie is als enige significant ( $p < 0.5$ ).

Tabel 4.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor leeftijd (n= 298).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Sense of urgency (c)	,508	,146	,001***	,615	,152	,000***
Externe druk	,251	,046	,000***	,247	,046	,000***
Interne druk (formeel)	,276	,049	,000***	,278	,049	,000***
Interne druk (informeel)	,319	,063	,000***	,309	,063	,000***
Leeftijd 35 tot 45				-,163	,071	,023*
Leeftijd 45 +				-,063	,066	,343
<i>R</i> <sup>2</sup>		40,6%			41,7%	

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < 0.001.

De tweede controle is gedaan voor het opleidingsniveau (zie tabel 5). Wederom is met drie categorieën gecontroleerd, te weten *opleiding laag*, *opleiding midden* en *opleiding hoog*. Het model als geheel wijkt 0,8% in positieve zin af van het basismodel en is significant (*p* < .001, *n* = 298). Hoe hoger het opleidingsniveau is, hoe kleiner het effect lijkt van de omgevingsdruk op de *sense of urgency*. Dit effect is echter niet significant.

Tabel 5.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor opleidingsniveau (n= 312).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>
Sense of urgency (c)	.507	.140	.000***	.625	.171	.000***
Externe omgeving	.247	.045	.000***	.238	.045	.000***
Intern (formeel)	.281	.048	.000***	.297	.049	.000***
Intern (informeel)	.319	.062	.000***	.316	.062	.000***
Opleiding midden				-.087	.105	.406
Opleiding hoog				-.167	.103	.104
<i>R</i> <sup>2</sup>		41,8%			42,6%	

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < 0.001.

Vervolgens is gezocht naar het effect van de duur van het dienstverband in drie categorieën, te weten *tot drie jaar*, *van drie tot 10 jaar* en *meer dan tien jaar* (zie tabel 6). Het gehele model wijkt ten opzicht van het basismodel 0,1% in positieve zin af (41,9%, *p* < .001, *n* = 294), waarmee de verklaarde variantie nagenoeg gelijk is. De werknemers die het kortst in dienst zijn, lijken het minst ontvankelijk te zijn voor omgevingsdruk, echter dit verband is niet significant.

Tabel 6.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor dienstjaren (n= 294).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Sense of urgency (c)	.493	.145	.001***	.519	.146	.000***
Externe omgeving	.254	.046	.000***	.243	.046	.000***
Intern (formeel)	.255	.049	.000***	.256	.049	.000***
Intern (informeel)	.345	.063	.000***	.347	.063	.000***
Dienstjaren < 3 jr				-.129	.082	.116
Dienstjaren 3 t/m 10 jr				.020	.053	.702
<i>R</i> <sup>2</sup>		41,2%			41,9%	

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < 0.001.

Tenslotte is het effect van de omgeving gecontroleerd voor de organisatiepositie, waarbij onderscheid is gemaakt tussen het wel of niet hebben van een leidinggevende positie (zie tabel 7). De verklaringskracht van dit model is ten opzichte van het basismodel 0,4% groter (42,2%, *p* < .001, *n* = 312). Het model stelt dat het hebben van een leidinggevende positie in relatie tot *sense of urgency* een licht negatief effect heeft op de gevoelde omgevingsdruk. Dit effect is niet significant.

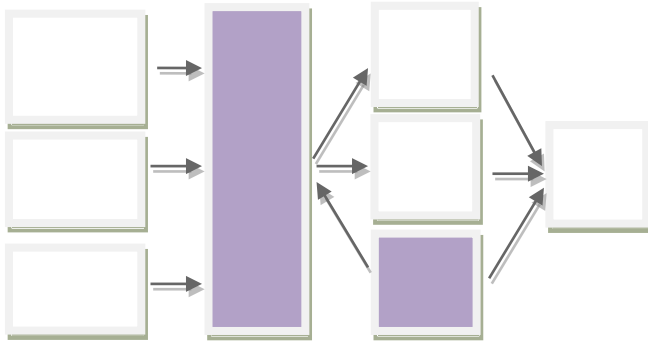
Tabel 7.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor positie in organisatie (n= 312).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Sense of urgency (c)	.507	.140	.000	.532	.141	.000***
Externe omgeving	.247	.045	.000	.251	.045	.000***
Intern (formeel)	.281	.048	.000	.279	.048	.000***
Intern (informeel)	.319	.062	.000	.312	.062	.000***
Leidinggevend				-.102	.069	.138
<i>R</i> <sup>2</sup>		41,8%			42,2%	

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < 0.001.

### 5.1.2 Kunnen



Figuur 4. *Regressiemodel 2. De invloed van kunnen veranderen op de sense of urgency*

Het tweede regressiemodel beschrijft de invloed van kunnen (de verandercapaciteit) op de *sense of urgency* (zie tabel 8) en behandelt daarmee de vierde hypothese, waarbij is gesteld dat er een sterkere *sense of urgency* zou zijn, naarmate de verandercapaciteit toeneemt. Het model is gecontroleerd voor de invloed van leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en de positie in de organisatie. Het basismodel verklaart 16,5% van de variantie ( $p < .001$ ,  $n = 292$ ) en het model met de controlevariabelen heeft een verklaringskracht van 18,6% ( $p < .001$ ). Het effect van kunnen op *sense of urgency* is significant ( $p < .001$ ) en evenzo is de controlevariabele *Leeftijd* significant ( $p < .05$ ). Ondanks dat het model aniet heel sterk is, kan gesteld worden dat leeftijd een licht effect heeft op het verband tussen de verandercapaciteit en de *sense of urgency*. De overige controlevariabelen zijn niet significant.

Tabel 8.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van sense of urgency (kunnen veranderen), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n=292).*

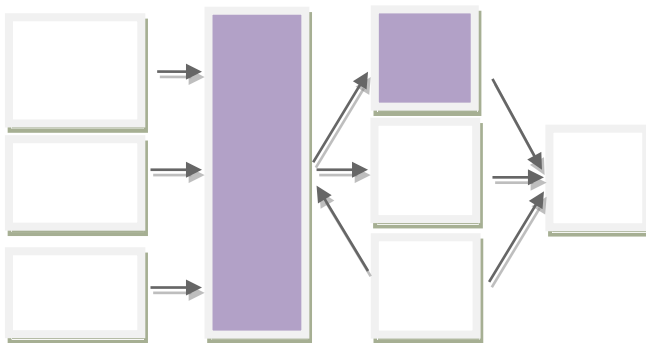
variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Sense of urgency (c)	1.544	.121	.000***	1.054	.273	.000***
Kunnen	.401	.053	.000***	.390	.054	.000***
Leeftijd				.008	.003	.013*
Opleidingsniveau				.015	.021	.461
Dienstjaren				-.002	.004	.610
Leidinggevende positie				.040	.085	.639
$R^2$		16.5%			18,6%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

## 5.2 De invloed van *sense of urgency* op ‘willen en ‘moeten’

De onderstaande regressiemodellen behandelen de invloed van *sense of urgency* op de concepten ‘willen’ en ‘moeten’ van het veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997). Deze bewerkingen zijn een uitwerking van de hypothesen 5 en 6. Beide modellen zijn bivariate regressies, waarbij gecontroleerd is voor de invloed van leeftijd, opleidingsniveau, aantal dienstjaren en de positie in de organisatie. Eerst wordt het model ten aanzien van ‘willen veranderen’ toegelicht. Vervolgens komt ‘moeten veranderen’ aan bod.

### Willen veranderen



Figuur 5. Regressiemodel 3. De invloed van *sense of urgency* op *willen veranderen*

De variantie van ‘willen veranderen’ wordt voor 31,9 % door de invloed van *sense of urgency* verklaard in het basismodel ( $p < .001$ ,  $n=296$ ) en 36,2 % in het model met de controlevariabelen (zie tabel 9). Het effect van *sense of urgency* op ‘willen’ is positief en significant ( $p < .001$ ). Het controlemodel heeft iets meer zeggingskracht. Dit kan worden verklaard door de controlevariabele *Leidinggevende positie*. Het verschil in effect voor de categorie werknemers met of zonder een leidinggevende positie is relatief sterk en significant ( $p < .001$ ). Vermoed kan worden dat werknemers met een leidinggevende functie die een verandernoodzaak ervaren, eerder emotioneel en cognitief bereid zijn om te willen veranderen, dan werknemers zonder leidinggevende positie. Het opleidingsniveau laat eveneens een (minder sterk) significant verschil zien ( $p < .05$ ).

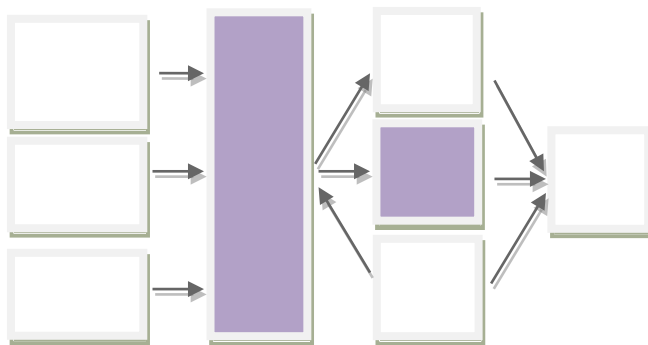
Tabel 9.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van Willen veranderen (Sense of urgency), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n= 296 ).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Willen (c)	.690	.125	.000***	-.234	.252	.354
Sense of urgency	.588	.050	.000***	.554	.050	.000***
Leeftijd				.006	.003	.059
Opleidingsniveau				.038	.019	.049*
Dienstjaren				-.001	.003	.642
Leidinggevende positie				.287	.078	.000***
<i>R</i> <sup>2</sup>		31,9%			36,2%	

\**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < 0.001.

## Moeten veranderen



Figuur 6. Regressiemodel 4. De invloed van *Sense of urgency* op moeten veranderen

In regressiemodel 4 wordt de invloed van *sense of urgency* op ‘moeten veranderen’ besproken. Het model als geheel verklaart 4,1% van de variantie (zie tabel 10). Het model is significant ( $p < .001$ ,  $n = 293$ ). Het controlemodel laat een iets sterkere verklarende kracht zien (6,9%,  $p < .001$ ), maar ook hier blijft de verklarende kracht klein. De invloed van *sense of urgency* is in het basismodel klein, maar significant ( $p < .001$ ) en neemt in het controlemodel qua zeggingskracht iets af. Van de vier controlevariabelen is enkel de variabele *Dienstjaren* significant ( $p < .05$ ). Deze variabele laat een heel licht negatief effect zien. Een verklaring kan zijn dat naarmate men meer dienstjaren heeft, men minder het gevoel heeft te moeten veranderen op basis van *sense of urgency*. Het sterkste controle-effect is het verschil tussen leidinggevenden en niet leidinggevenden. Dit gevonden effecten blijft echter relatief klein en is niet significant.

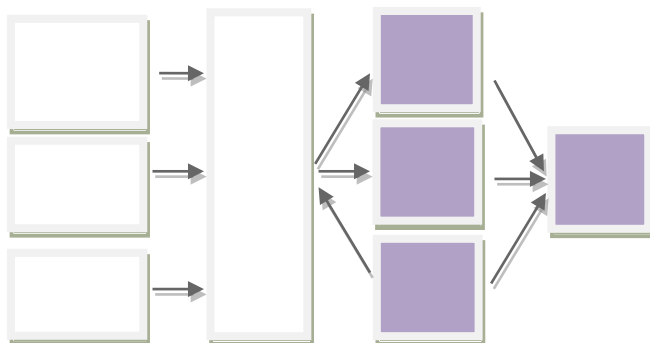
Tabel 10.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van Moeten veranderen (sense of urgency), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n= 293 ).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
Moeten (c)	2.038	.114	.000***	1.706	.235	.000***
Sense of urgency	.161	.046	.001***	.141	.046	.002***
Leeftijd				.005	.003	.078
Opleidingsniveau				.024	.018	.179
Dienstjaren				-.007	.003	.024*
Leidinggevende positie				.048	.072	.508
$R^2$		4,1%			6,9%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

### 5.3 De invloed van ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ op veranderbereidheid.



Figuur 7. Regressiemodel 5. De invloed van willen, moeten en kunnen veranderen op veranderingsbereidheid

Het laatste model dat wordt gepresenteerd, is een multivariaat regressiemodel dat de invloed van ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ op de veranderbereidheid vaststelt. Dit model komt overeen met de kern van het veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997). Met dit model worden de hypothesen 7, 8 en 9 onderzocht. Het model wordt vier keer gecontroleerd, door de vier eerder gebruikte controlevariabelen. Zoals eerder gesteld zal bij de multivariate regressie niet in een keer gecontroleerd worden, maar wordt in vier losse regressies per controlevariabele in twee of meer categorieën gecontroleerd.

Het basismodel heeft een verklaarkracht van 49,0% en is als model significant ( $p < .001$ ,  $n = 313$ ). Het sterkste effect binnen het model is weggelegd voor ‘willen’ (.531,  $p < .001$ ), gevolgd door ‘kunnen’ (.186,  $p < .001$ ) en tenslotte ‘moeten’, dat een negatief effect laat zien (-.049).

In het eerste controlemodel wordt de invloed van leeftijd gemeten op de veranderbereidheid (zie tabel 11). Dit model heeft een verklaarde variantie van 48,6%, een afname van 0,4% ten opzichte van het basismodel. Bij de categorie met de jongste werknemers (tot 35 jaar) is het gemeten effect van de drie categorieën het grootst en hebben ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ de meeste invloed op de veranderbereidheid. De middencategorie *Leeftijd 35 tot 35 jaar* neemt het effect het meest af. Dit effect is significant ( $p < .05$ ), in tegenstelling tot de categorie boven de 45 jaar.

Tabel 11.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen), gecontroleerd voor leeftijd (n= 297).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
veranderbereidheid (c)	.318	.143	.027*	.387	.150	.010**
Willen	.537	.048	.000***	.526	.048	.000***
Moeten	-.043	.054	.427	-.047	.053	.384
Kunnen	.177	.049	.000***	.180	.049	.000***
Leeftijd 35 tot 45				-.136	.067	.042*
Leeftijd 45 +				-.009	.061	.882
$R^2$		47,4%			48,6%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

Vervolgens is gecontroleerd voor opleidingsniveau (zie tabel 12). Deze controle heeft plaatsgevonden op basis van de drie categorieën *opleidingsniveau laag*, *opleidingsniveau midden* en *opleidingsniveau hoog*. De verklaringskracht van het model is 49,4% en heeft 0,4% meer zeggingskracht dan het basismodel. Een zichtbaar effect is dat naarmate het opleidingsniveau toeneemt, de oorspronkelijke relatie afneemt. Dit effect is echter niet significant.



Tabel 12.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen), gecontroleerd voor opleidingsniveau. (n= 313).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
veranderbereidheid (c)	.327	.137	.017*	.371	.161	.021*
Willen	.531	.046	.000***	.536	.047	.000***
Moeten	-.049	.051	.336	-.048	.051	.349
Kunnen	.186	.048	.000***	.180	.048	.000***
Opleiding midden				-.005	.092	.955
Opleiding hoog				-.080	.090	.376
$R^2$		49,0%			49,4%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

De verklaarde variantie, met inbegrip van de controle op dienstjaren, is 2,3% lager dan zonder de controlevariabelen ( $p < .001$ ). Tabel 13 geeft een samenvatting van de regressie. Beide categorieën laten ten opzichte van de referentiecategorie (langer dan 11 jaar dienstverband) een andere effect zien, zodat er geen patroon is te ontwaren. Mocht dit patroon er wel zijn geweest, was dit niet significant.

Tabel 13.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen, gecontroleerd voor aantal dienstjaren). (n= 293).*

variabele	Model 1			Model 2		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
veranderbereidheid (c)	.314	.143	.029*	.314	.144	.030*
Willen	.540	.048	.000***	.541	.050	.000***
Moeten	-.042	.054	.436	-.042	.055	.446
Kunnen	.175	.050	.000***	.176	.051	.001***
Dienstjaren < 3 jaar				.005	.079	.952
Dienstjaren 3 t/m 10 jr				-.025	.050	.618
$R^2$		47,7%			47,7%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

het laatste model betreft de invloed van de organisatiepositie ten aanzien van de relatie tussen ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ veranderen enerzijds en veranderbereidheid anderzijds (zie tabel 14). Het gehele model heeft 0,2% meer verklaarde variantie (49,2%,  $p < .001$ ) dan het basismodel, waardoor de zeggingskracht van dit model iets groter is. Het model laat een negatieve relatie zien voor werknemers

met een leidinggevende positie. Dit zou erop duiden dat het effect ten aanzien van veranderbereidheid voor leidinggevendenden minder groot is. Dit effect is echter niet significant.

Tabel 14.

*Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen, gecontroleerd voor positie in organisatie). (n= 313).*

variabele	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
veranderbereidheid (c)	.327	.137	.017**	.360	.139	.010*
Willen	.531	.046	.000***	.523	.047	.000***
Moeten	.049	.051	.336	.048	.051	.346
Kunnen	.186	.048	.000***	.183	.048	.000***
Leidinggevend				-.076	.065	.239
$R^2$		49,0%			49,2%	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

## 6 Conclusie

Het voorliggende onderzoek heeft door middel van een vragenlijst onderzocht in hoeverre *sense of urgency* een aanjager is voor veranderbereidheid. Middels vijf regressiemodellen zijn relaties nader beschreven en de waarde van deze relaties vastgesteld. In eerste instantie worden conclusies per regressiemodel getrokken en deze conclusies in relatie met de hypothesen gebracht, waarna vervolgens wordt stilgestaan bij de opvallende punten ten aanzien van de controlevariabelen. Tot slot worden de voornaamste conclusies in relatie gebracht met het literatuurkader.

Voor de drie onderscheiden vormen van omgevingsdruk is gesteld dat deze een positief effect hebben op de *sense of urgency*, wanneer de druk toeneemt. Deze hypothesen (1, 2 en 3) kunnen alle drie worden aangenomen. De verklaringskracht van het model waarmee deze relaties zijn onderzocht is voldoende ( $R^2 = .418$ ) en significant ( $p < .001$ ). Ieder van de drie vormen van druk dragen in positieve zin bij aan de ervaren verandernoodzaak. De interne druk die door de informele omgeving wordt opgelegd heeft de meeste invloed op de gevoelde verandernoodzaak. Meer dan de druk door de verandercoalitie of de externe omgeving.

De ervaren druk vanuit de omgeving is voor de doelgroep 35 tot 45 jaar lager dan bij de jongere en oudere generaties. Deze categorie is op basis van de loopbaanfasen van Arnod en Feldman gepresenteerd als de groep die haar professionele identiteit aan het vestigen is. Voorts is geconstateerd dat hoe hoger het opleidingsniveau is, hoe zwakker het verband wordt tussen de druk en de *sense of urgency*. Dit effect is echter niet significant. Verder is opvallend dat het hebben van een

leidinggevende positie leidt tot een zwakkere relatie tussen druk en *sense of urgency*. Ook dit effect is echter niet significant.

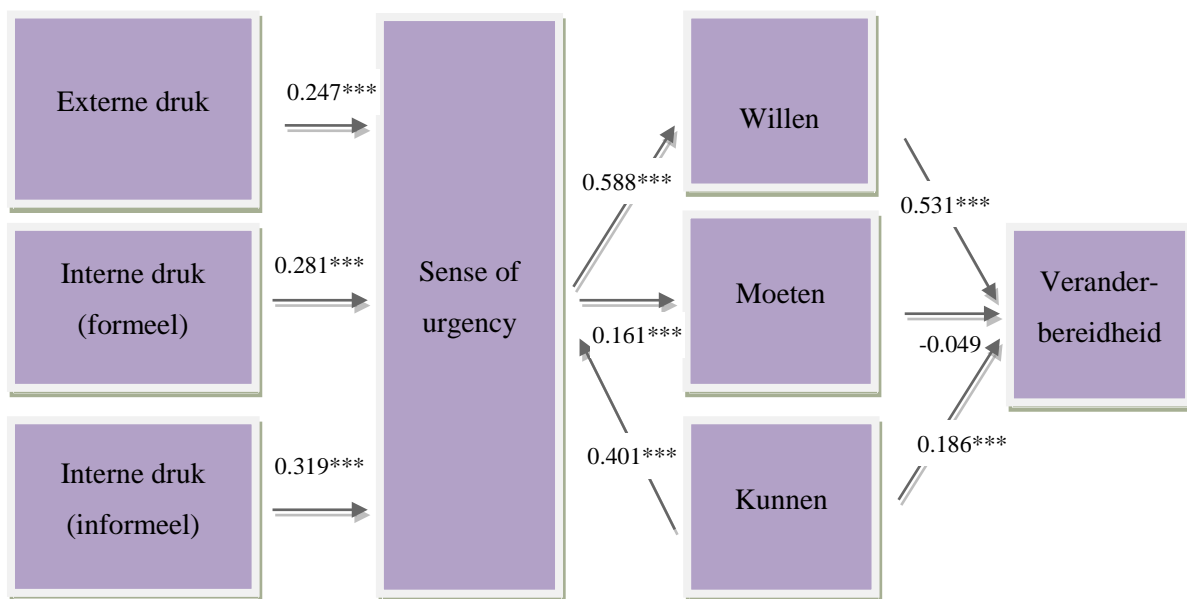
De volgende hypothese (4) betreft de invloed van 'kunnen veranderen' op *sense of urgency*. De verklaaringskracht van het model is matig ( $R^2 = .165$ ), maar significant ( $p < .001$ ). Het zien van de verandernoodzaak kan voor een klein deel worden verklaard vanuit verandercapaciteit. De controlevariabelen leveren geen opvallende zaken op, al neemt het model met de controlevariabelen iets in verklaaringskracht toe, namelijk 2,1%. Het enige significante effect dat geconstateerd is, betreft leeftijd. Het effect voor leeftijd is echter .008. Maar verondersteld kan worden dat een hogere leeftijd meer ervaring met veranderen met zich meebrengt, waardoor men op een relatief hogere leeftijd eerder de noodzaak tot veranderen voelt. Deze conclusie is echter gebaseerd op een als matig geïnterpreteerd model.

In het derde en vierde regressiemodel is de invloed van de *sense of urgency* op willen (5) en moeten (6) veranderen beschreven. Beide hypothesen stelden dat een hogere *sense of urgency* leidt tot meer willen veranderen en meer moeten veranderen. De vijfde hypothese ten aanzien van willen veranderen, wordt bevestigd door het regressiemodel. De verklaaringskracht is voldoende ( $R^2 = .319$ ), significant ( $p < .001$ ) en wordt 4,3% sterker wanneer gecontroleerd wordt voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en positie in de organisatie. Dit is het sterkste controle-effect binnen alle gepresenteerde modellen. Dit effect wordt met name verklaard door significante relaties op opleidingsniveau en het hebben van een leidinggevende positie. Ondanks dat de verklaaringskracht van het model als geheel slechts als voldoende wordt getypeerd, wordt van alle hypothesen hier het sterkste verband gemeten. De ervaren verandernoodzaak heeft dus een flinke impact op willen veranderen. Ook (en misschien wel juist) zou een sterke relatie verwacht worden voor moeten veranderen. Echter, het regressiemodel is zwak ( $R^2 = .041$ ) en de invloed van *sense of urgency* op moeten veranderen zeer klein. Na controle voor dienstjaren, het enige significante effect, blijkt hier een negatieve relatie te zijn (-.007). Dit effect kan geduid worden als een afnemende bereidwilligheid om te veranderen, wanneer de ervaren noodzaak om te veranderen toeneemt.

Het laatste regressiemodel onderzocht de invloed van willen (7), moeten (8) en kunnen (9) veranderen op de veranderbereidheid. Op basis van het eerdere onderzoek van Metselaar en Cozijnsen, Beek en Poelsma wordt hier voor alle drie de onafhankelijke variabelen verondersteld dat zij een positieve relatie hebben met veranderbereidheid. De verklaaringskracht van het model is sterk ( $R^2 = .491$ ) en significant ( $p < .001$ ). De hypothesen ten aanzien van willen en kunnen zijn beiden bevestigd, waarbij het effect voor willen het grootst is (.318). Moeten veranderen laat echter een negatief effect zien op de veranderbereidheid, wat stelt dat als men druk uit de omgeving ervaart om te moeten veranderen, de veranderbereidheid afneemt. Dit effect is niet significant. Geen van de controlevariabelen leiden tot

sterke afwijkingen ten opzichte van het basismodel. Het enige significante controle-effect betreft de leeftijdscategorie 35 jaar tot 45 jaar. Deze groep is ten opzichte van de andere twee leeftijdscategorieën, het minst veranderbereid op basis van de variabelen ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’.

Hypothesen 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 9 zijn bevestigd, waarbij de verklaringskracht ten aanzien van hypothesen 4 zwak is, van hypothese 6 matig, van hypothesen 1, 2 en 3 voldoende en van de hypothesen 7 en 9 sterk is. Hypothese 8 is op basis van dit onderzoek verworpen, waarmee ook niet tot eenzelfde uitkomst als Metselaar et al. (2011) wordt gekomen.



Figuur 8. Relaties in conceptuele model veranderbereidheid op basis van sense of urgency (\*\*\* $p < 0.001$ ).

De gemeten effecten van de controlevariabelen zijn voor alle modellen klein. De significante resultaten ten aanzien van de controlevariabelen zijn de volgende:

- De leeftijd laat een kleine positieve invloed op het effect van ‘kunnen’ op *sense of urgency*, maar voor leeftijdscategorie 35 tot 45 jaar wordt een negatieve invloed vastgesteld ten aanzien van effect van omgevingsdruk op *sense of urgency* en een negatief effect ten aanzien van ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ op veranderbereidheid.
- Het opleidingsniveau heeft een positieve invloed op het effect van *sense of urgency* op willen veranderen.
- Het aantal dienstjaren kent een negatieve invloed op het effect van *sense of urgency* op moeten veranderen.
- Een leidinggevende positie hebben, heeft een positieve invloed op het effect van *sense of urgency* op willen veranderen.

Externe druk kan dan in de meeste gevallen de aanjager voor veranderingen te zijn, maar de interne omgeving bepaalt in grotere mate de veranderbereidheid, afgaande op de invloed van *sense of urgency* op deze veranderbereidheid. Hierbij kan worden gesteld dat als men de opinie van de informele organisatie kan beïnvloeden, men de grootste kans heeft op veranderbereide werknemers. Als gevolg hiervan kan eveneens gesteld worden dat op basis van de *sense of urgency* gedachte er meer draagvlak is voor *Organizational Development* dan voor *Planned Change*. Tenslotte wordt binnen *Organizational Development* de verandering bij de gehele organisatie gelegd en niet enkel bij de verandercoalitie. Deze stelling wordt ondersteund door het geconstateerde negatieve effect van 'moeten veranderen' op de veranderbereidheid. Daar waar werknemers de noodzaak tot veranderen zien en het management deze medewerkers via de machts-dwangstrategie tot deze verandering wil bewegen, zal men desondanks de aanwezige *sense of urgency* oppositie aantreffen. Niet omwille van de verandering, maar omwille van de gekozen veranderstrategie. In dit licht is ook de uitspraak van Boonstra (2014) te begrijpen, waarin hij stelt dat werknemers best willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Op basis van dit onderzoek kan verklaard worden waarom Metselaar et al. (2011) in hun onderzoek hebben geconstateerd dat de interne druk als minst grote invloed wordt beschouwd, terwijl deze omgeving duidelijk van belang is. Zij hebben de stuwende druk uit de informele omgeving niet gescheiden van de sturende druk uit de formele omgeving. Hierdoor kan het beïnvloedingseffect door de interne omgeving zichzelf neutraliseren.

Daar waar Kotter en Senge soortgelijke oorzaken aanwijzen die verandering tegengaan, lijkt bij aanwezigheid van *sense of urgency* de lerende stijl van Senge een effectievere veranderstrategie te zijn dan het achtstappenplan van Kotter. Opvallend, omdat de term *sense of urgency* direct met Kotter's werk geassocieerd wordt en in veel mindere mate met Senge. Dat *sense of urgency* vooral via willen veranderen naar veranderingsbereidheid loopt, wijst er op dat de affectieve en cognitieve betrokkenheid van de werknemer belangrijk.

Samenvattend wordt vanuit het empirische onderzoek en de koppeling met het theoretisch kader tot de volgende slotconclusie gekomen:

De verschillende vormen van omgevingsdruk hebben in alle gevallen een positief effect op de *sense of urgency* en deze *sense of urgency* heeft een positief effect op de voorwaardelijke elementen (willen, moeten en kunnen) ten aanzien van veranderbereidheid. Dit onderzoek heeft slechts ten dele bevestigd dat deze voorwaardelijke elementen tot meer veranderbereidheid leiden.

Vanuit het onderzoek en de literatuur blijkt dat *sense of urgency* zich niet laat afdwingen. Veranderbereidheid op basis van *sense of urgency* is vooral via de affectieve en cognitieve reacties te verklaren en lijkt, door de sterkste beïnvloeding vanuit de informele omgeving, goed te passen binnen de context van *Organizational Development*.

## 7 Discussie

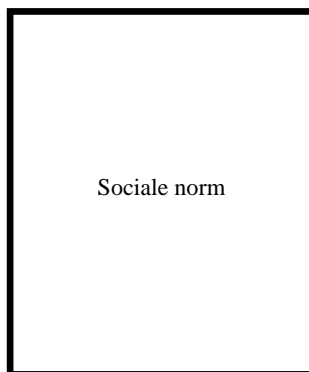
In deze discussie worden vier zaken gepresenteerd. Het eerste punt heeft betrekking op literaire zaken, namelijk op het discours ten aanzien van veranderen en op de gekozen positie in het conceptuele model van *sense of urgency* ten opzichte van het veranderbereidheidsmodel. Vervolgens wordt ingegaan op de effecten die de controlevariabelen hebben opgeleverd. Als derde en vierde punt wordt kritisch bij het onderzoeksdesign stilgestaan.

Als eerste theoretische punt wordt stilgestaan bij de inhoudelijk dualiteit van het onderwerp. In de literatuur zijn duidelijke tegenstellingen te vinden tussen adepten van enerzijds de pushfactor *sense of urgency* (o.a. Kotter) en anderzijds de pullfactor *sense of belonging* (o.a. Boonstra). Mars (2009) heeft met haar vijf krachtenmodel beide elementen verbonden, wat heel compleet lijkt, maar ook haar zwakheden kent. Onder andere vergt Mars zo heel veel van de manager, die zowel de push- als pullfactoren ten aanzien van een verandering moet kunnen sturen. De andere dualiteit betreft de veranderstrategie. *Planned Change* wordt, ook in dit onderzoek, als concept geplaatst tegenover *Organizational Development*. Hierbij is de vraag of deze twee begrippen elkaar zouden kunnen versterken, in plaats van als tegengestelden te worden gezien. De contingentiegedachte lijkt bij beide tegenstellingen een antwoord te kunnen verstrekken. Zo stelt het voorliggende onderzoek dat de *sense of urgency* gedachte werkt, mits werknemers voldoende op elkaar betrokken zijn. Alleen dan lijkt *sense of urgency* een zinvol begrip te zijn. De gedachte dat veranderen middels het creëren van druk een contingente en dus een relatieve oplossing is, zou in een volgend onderzoek uitgewerkt kunnen worden.

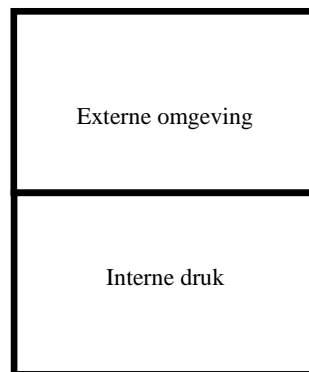
Ten aanzien van de relatie tussen *sense of urgency* en het veranderbereidheidsmodel valt ook een kritische noot te kraken. In de opzet van dit onderzoek is *sense of urgency* voorafgaand aan ‘willen’ en ‘moeten’ veranderen geplaatst. Dit betekent dat de bewustwording van de noodzakelijkheid tot veranderen vooraf gaat aan willen en moeten veranderen. Ten aanzien van willen veranderen lijkt deze positie goed verdedigbaar, maar ten aanzien van moeten veranderen wordt hierdoor op het eerste gezicht gesteld dat omgevingsdruk leidt tot *sense of urgency* wat vervolgens leidt tot omgevingsdruk (mede gezien de operationalisering van ‘moeten veranderen’). Het onderzoek lost deze ogenschijnlijk onlogische relatie op, door te stellen dat de eerstgenoemde omgevingsdruk objectief is en haar subjectieve lading krijgt in het begrip *sense of urgency*. Vervolgens wordt de invloed van de omgeving die met ‘moeten veranderen’ wordt verondersteld aan de werknemer getoetst die bewust is van een bepaalde verandernoodzaak (en dus niet meer blanco de omgeving neemt voor wat deze is). Simpel gesteld leidt omgevingsdruk in eerste instantie tot bewustwording en vervolgens leidt deze bewustwording tot het effect van deze druk.

Echter de letterlijke interpretatie van de verhouding tussen ‘moeten veranderen’ en *sense of urgency* stelt dat de beleefde verandernoodzaak leidt tot een bepaalde mate van omgevingsdruk. Dit is uiteraard een onzinnige relatie, aangezien een feitelijke gebeurtenis (zoals veranderingen in de indirecte

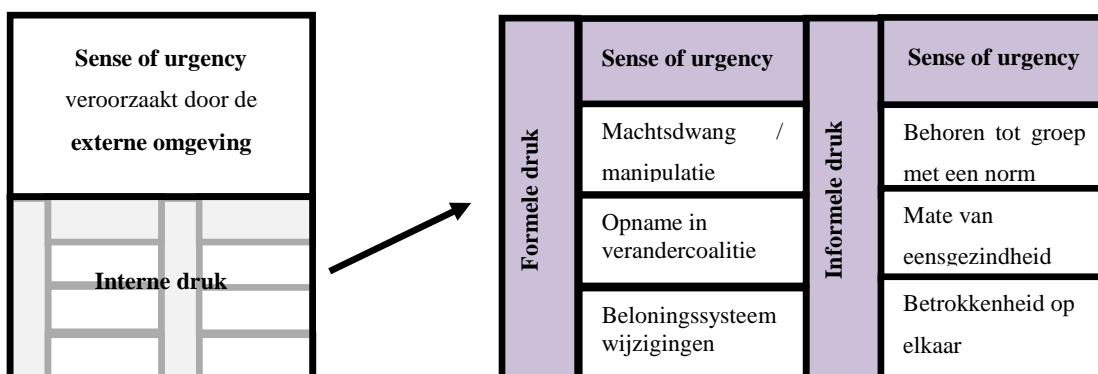
omgeving of de wijze waarop de verandering intern is gecommuniceerd) niet wordt beïnvloed door een individuele opvatting ten opzichte van deze feiten! Deze problematiek valt op te lossen door het conceptuele model te wijzigen en *sense of urgency* als een nadere specificering van ‘moeten veranderen’ te beschouwen. Ofwel als een van de uitingvormen van omgevingsdruk, die leidt tot veranderbereidheid. Dat deze oplossing een logische en vermoedelijk betere variant is, blijkt ook uit de gelijksoortige vragen in de vragenlijst ten aanzien van de concepten die de omgeving en het begrip ‘moeten’ definiëren (zie bijlage). De onderstaande figuren laten zien hoe een eerder geconstrueerd maar niet uitgewerkt conceptueel model de relaties tussen de gebruikte elementen laat zien. Hiervoor is in eerste instantie visueel weergegeven, welke specificering het oorspronkelijke concept ‘subjectieve norm’ van Ajzen (1991) heeft gekregen bij Metselaar en Cozijnsen (1997), waarna de nadere specificering van *sense of urgency* wordt benoemd die hierboven is voorgesteld.



Figuur 9. ‘Sociale norm’ binnen Theorie van Gepland Gedrag. Ajzen (1991)

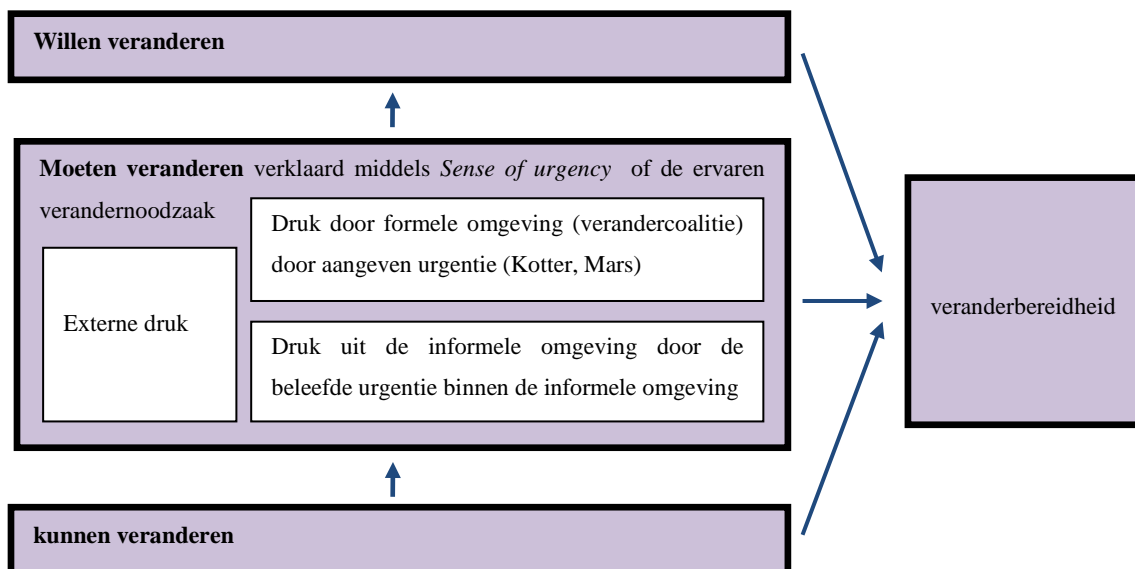


Figuur 10. ‘Moeten’ veranderen binnen veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997), gebaseerd op ‘sociale norm’ van Ajzen (1991).



Figuur 11. Plaats van *sense of urgency* of ervaren vernoodzaak binnen externe omgeving en interne druk in concept ‘moeten veranderen’ van Metselaar en Cozijnsen (1997)

*Sense of urgency* verhoudt zich tot externe omgeving en interne druk als een nadere specificering van deze druk. Druk door ‘moeten veranderen’ kán ontstaan door *sense of urgency*, maar er zijn ook andere aspecten. Enkelen hiervan zijn als voorbeeld genoemd in de specificering van interne druk. Op deze manier vormgegeven, is *sense of urgency* als concept gebaseerd op drie losse schalen, te weten externe omgeving, formele interne druk en informele interne druk. Bij de operationalisering van deze drie schalen kan zelfstandig de betrouwbaarheid worden vastgesteld, maar er kan ook worden gekozen om de schalen samen te voegen tot het concept ‘moeten veranderen, verklaard vanuit *sense of urgency*’. Hierdoor kan met het onderzoek het effect gemeten worden van dit concept en vergeleken worden met het concept ‘moeten veranderen’ vanuit de opvatting van Metselaar & Cozijnsen (1997). Hiermee kan de verklarende kracht van *sense of urgency* ten opzichte van het totale concept ‘moeten veranderen’ worden vastgesteld. Deze positie van *sense of urgency* leidt tot het volgende conceptuele model.



Figuur 12. Alternatief conceptueel model *sense of urgency* in relatie tot veranderbereidheid

In het vervolg van deze discussie komen we bij de controlevariabelen, die een paar zaken hebben laten zien die interessante aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek. Twee geconstateerde zaken lijken al direct tot een onderzoekshypothese te leiden: ‘een langer dienstverband leidt tot afnemende veranderbereidheid’ en ‘een hoger opleidingsniveau leidt tot toenemende veranderbereidheid’. Deze hypothesen verabsoluteren de geconstateerde effecten, maar als onderzoeksvraag zouden ze zeer bruikbaar zijn. Het meest opvallende punt ten aanzien van de controlevariabelen betreft het gegeven dat de middelste leeftijdscategorie (35-45 jaar) duidelijk minder veranderbaar is door druk. Druk uit de omgeving heeft minder effect op deze groep en de ervaren druk leidt in mindere mate tot veranderbereidheid. Deze categorie is gecreëerd op basis van loopbaanfases. Een vervolgonderzoek kan nader ingaan op de relatie tussen de loopbaanfases en de veranderbereidheid ten aanzien van



organisatiedoelen (en in het verlengde het belang van het nastreven van persoonlijke doelen in deze verschillende fasen).

Als derde punt kan bij het onderzoeksdesign een kanttekening geplaatst worden. Als eerste betreft het dan de vragenlijst, waarbij gekozen is om een vierpunts Likertschaal te gebruiken. De spreiding, en daarmee de zeggingskracht, lijkt daarmee bijvoorbeeld ten opzichte van een zevenpuntsschaal kleiner. Ook ontbreekt een neutrale categorie, waardoor de respondent gedwongen is om over alle stellingen een mening te hebben. Het concrete doel van deze vragenlijst bleek verder in veel gevallen niet helder te zijn voor de respondenten. Doordat de vragenlijst input moest leveren aan zes onderzoeksvragen en de stellingen geclusterd waren naar onderzoeksvraag, leken er veel dubbele vragen / onderwerpen in de vragenlijst te zitten. Een betere analyse op de vragen en vervolgens een thematische clustering zou dit kunnen voorkomen.

Het laatste punt van aandacht dat in deze discussie wordt aangehaald, betreft de definiëring van de 'informele interne omgeving'. Dit begrip betreft in dit onderzoek feitelijk de directe collega's. Daarmee wordt een heldere scheidslijn tussen de interne en externe omgeving gewaarborgd. Dit onderscheid is praktisch hanteerbaar, maar doet de complexiteit van de realiteit te kort. Informele beïnvloeding kan ook door bijvoorbeeld toeleveranciers of klanten plaatsvinden. Partijen waarmee wel een directe omgang plaatsvindt, maar die geen onderdeel van de eigenlijke organisatie zijn. Feitelijk wordt met de opzet van dit onderzoek de literatuur omtrent sociale netwerkanalyses tekort gedaan. Een vervolgonderzoek naar beïnvloeding door de externe omgeving, zou naast de contextuele omgeving – die nu uitgebreid aan bod is gekomen - ook nadrukkelijker aandacht aan de externe transactionele omgeving moeten bieden.

## ***Bronnenlijst***

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive* (Thirtieth Anniversary edition). Cambridge, MA: Harvard University Press
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen: De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Master Thesis). Erasmus Universiteit Rotterdam
- Boonstra, J. (2014). *Sense of Beloning*. Verkregen op 8 april 2014 van <http://www.jaapboonstra.nl/blog/sense-of-belonging/>
- CBS (2010). *Hoe mobiel is werkend Nederland?* Verkregen op 20 april van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-mobiliteit-werkend-nederland-art.htm>
- Cozijnsen, A. (2013). *Organisatie en verandering in de praktijk*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 809-837.
- Guiette, A., & Vandenbempt, K. (2013) Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective. *European Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.002>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Johnson, S., & Blanchard, K. (2007). *Wie heeft mijn kaas gepikt?* Amsterdam: Business contact
- Johnson-Cramer, M. E., Parise, S., & Cross, R. L. (2007). Managing change through networks and values. *California Management Review*, 49 (3), 85-109.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement* (3<sup>de</sup> editie). Amsterdam: PearsonEducation Benelux.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen / Houten: Noordhoff uitgeverij

- Kotter, J.P. (1996). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2006). *Onze ijsberg smelt*. Amsterdam: Business Contact.
- Kotter, J. P. (2008). *Een gevoel van Urgentie*. Amsterdam: Business Contact.
- Mars, A. (2009). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Van Gorcum.
- Mastenbroek, W., & De caluwé, L. (2006). *Stimulerende en blokkerende factoren. Resultaten nationaal onderzoek verandermangement 2006*. ManagementSite.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Van Delft, H. C. P. A. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Op Strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management* (zesde druk). Schiedam: Scriptum Management.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Thousand Oaks (CA): Sage
- Poelsma, T. M. (2013). *De transformationele leider als sleutel tot succesvolle organisatieveranderingen? Onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op de veranderbereidheid van medewerkers*. (Master Thesis). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of management review*, 4(4), 507-519.
- Van Tellingen, R. M. W., & Kense, J. C. (1997). *Opleidingsmanagement. Van Human Resource Development naar een Lerende Organisatie*. Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Vloeberghs, D. (2004). *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven. Op weg naar de intelligente organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesely Pub. Co.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Leren organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt* (derde druk). Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.

## ***Figuren en tabellen***

### **Figuren**

- Figuur 1. Het model van Ajzen vertaald naar de praktijk van verandermanagement (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011, p. 66)
- Figuur 2. Conceptueel model veranderbereidheid op basis van sense of urgency.
- Figuur 3. Regressiemodel 1. De invloed van de context (extern, informeel intern en formeel intern) op de Sense of urgency
- Figuur 4. Regressiemodel 2. De invloed van kunnen veranderen op de Sense of urgency
- Figuur 5. Regressiemodel 3. De invloed van Sense of urgency op willen veranderen
- Figuur 6. Regressiemodel 4. De invloed van Sense of urgency op moeten veranderen
- Figuur 7. Regressiemodel 5. De invloed van willen, moeten en kunnen veranderen op veranderingsbereidheid
- Figuur 8. Relaties in conceptuele model veranderbereidheid op basis van sense of urgency (\*\*\*p < 0.001).
- Figuur 9. ‘Sociale norm’ binnen Theorie van Gepland Gedrag. Ajzen (1991)
- Figuur 10. ‘Moeten’ veranderen binnen veranderbereidheidsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1997), gebaseerd op ‘sociale norm’ van Ajzen (1991).
- Figuur 11. Plaats van *sense of urgency* of ervaren verandernoodzaak binnen externe omgeving en interne druk in concept ‘moeten veranderen’ van Metselaar en Cozijnsen (1997)
- Figuur 12. Alternatief conceptueel model *sense of urgency* in relatie tot veranderbereidheid

### **Tabellen**

- Tabel 1. Verzamelde data, uitgesplitst naar organisatie
- Tabel 2. Descriptieve statistieken voor gehanteerde variabelen
- Tabel 3. Descriptieve statistiek van controlevariabelen uitgewerkt tot dummyvariabelen in meerdere categorieën
- Tabel 4. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van Sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor leeftijd (n= 298).
- Tabel 5. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van Sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor opleidingsniveau (n= 312 ).

- Tabel 6. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van Sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor dienstjaren (n= 294).
- Tabel 7. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van Sense of urgency (externe druk, formele interne druk en informele interne druk), gecontroleerd voor positie in organisatie (n= 312 ).
- Tabel 8. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van Sense of urgency (kunnen veranderen), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n=292).
- Tabel 9. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van Willen veranderen (Sense of urgency), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n= 296 ).
- Tabel 10. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factor ten aanzien van Moeten veranderen (Sense of urgency), gecontroleerd voor leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren en leidinggevende positie. (n= 293 ).
- Tabel 11. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen ), gecontroleerd voor leeftijd (n= 297 ).
- Tabel 12. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen) , gecontroleerd voor opleidingsniveau. (n= 313 ).
- Tabel 13. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen, gecontroleerd voor aantal dienstjaren . (n= 293 ).
- Tabel 14. Samenvatting van regressieanalyse met verklarende factoren ten aanzien van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen veranderen , gecontroleerd voor positie in organisatie). (n= 313 ).

## Vragenlijst

Deze vragenlijst heeft betrekking op het veranderingsproces 'the road to Rotterdam Business School 2017'. Wilt u bij het beantwoorden van de vragen steeds deze verandering voor ogen houden.

Het is voor de Hogeschool Rotterdam nadrukkelijk niet de opzet om het bestaande proces of de aansturing hiervan te beoordelen. De respons op de vragenlijst wordt anoniem verwerkt en de verkregen resultaten worden gebruikt om inzicht in veranderingen te verkrijgen.

De vragenlijst bestaat voor het grootste gedeelte uit stellingen. Wilt u a.u.b. per stelling aangeven, in welke mate u het met de stelling eens bent. De antwoordcategorieën bestaan steeds uit: zeer eens, (overwegend) eens, (overwegend) oneens, zeer oneens.

### 1. De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding ten opzichte van het veranderingsproces.

- Ik ben bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces
- Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces
- Ik ben van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren
- Ik ben bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen
- Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering

### 2. Uw mening over het veranderingsproces.

- Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken
- Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen
- De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie
- De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk
- Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen
- Het veranderingsproces leeft voor mij
- Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging
- Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs
- Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken
- Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering

### 3. De op u uitgeoefende druk.

- Het MT oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- Ik hecht veel waarde aan de mening van het MT
- Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren
- Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's
- Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende.

### 4. Uw ervaring met veranderingsprocessen.

- Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen
- Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen
- Ik kan het veranderingsproces bijhouden
- Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
- Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering

### 5. De volgende stellingen gaan over uw betrokkenheid bij de organisatie.

- Ik zou erg blij zijn als ik de rest van mijn carrière bij deze organisatie zou doorbrengen.
- Ik ervaar de problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.
- Ik voel me geen deelgenoot van 'de familie' binnen deze organisatie.
- Ik voel me emotioneel verbonden met deze organisatie.
- Deze organisatie heeft veel persoonlijke betekenis voor mij.
- Ik ben niet bang om wat er zou gebeuren als ik mijn baan zou verlaten zonder een andere te hebben.
- Ik zou het erg moeilijk vinden om op dit moment de organisatie te verlaten, zelfs als ik dat zou willen.

- Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik zou beslissen om mijn organisatie nu te verlaten.
- Op dit moment is bij de organisatie blijven meer een noodzaak dan een wens.
- Ik heb het gevoel dat er te weinig mogelijkheden voor mij zijn om de organisatie te verlaten.
- Ik voel me niet verplicht om bij mijn huidige werkgever te blijven.
- Zelfs als het in mijn voordeel zou zijn voelt het niet correct om de organisatie nu te verlaten.
- Ik zou me schuldig voelen om de organisatie nu te verlaten.
- Ik zou mijn organisatie nu niet verlaten omdat ik een verplichting voel naar anderen in de organisatie.
- Ik ben mijn organisatie veel verschuldigd.

6. De volgende stellingen hebben betrekking op uw team- en baanbetrokkenheid.

- Ik ben bereid om extra taken te doen wanneer dit in het voordeel is van mijn team.
- Ik voel me thuis onder mijn directe collega's op het werk.
- Ik laat me in mijn werk leiden door de doelen van mijn team.
- Het team waarin ik werk ligt me na aan het hart.
- Ik vind het niet belangrijk dat mijn team succesvol is.
- Mijn baan is voor mij slechts een klein deel van wie ik ben.
- Mijn interesses zijn weinig gerelateerd aan mijn baan.
- Doorgaans voel ik me verbonden met mijn baan.
- De meeste van mijn persoonlijke levensdoelen zijn gericht op mijn baan.
- Ik beschouw mijn baan als zeer centraal in mijn leven.

7. De volgende stellingen hebben betrekking op de cultuur van de organisatie. Eerst volgen enkele stellingen over de gezamenlijke waarden en normen in de organisatie. Daarna volgen onder het volgende kopje enkele stellingen over uw persoonlijke waarden en opvattingen.

- In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen
- Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten
- Onze organisatie heeft veel weg van een familie
- Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen
- Leidinggevenden zorgen er voor, dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht
- Leidinggevenden beoordelen hun medewerkers vooral op de bereikte resultaten
- Leidinggevenden hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer
- Leidinggevenden zijn vooral op de toekomst gericht
- Onze organisatie wordt strak geleid door vaste procedures
- De leidinggevenden in onze organisatie stellen hoge eisen en zijn vooral prestatiegericht
- De leidinggevenden in onze organisatie vinden vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk
- In onze organisatie verwachten de leidinggevenden van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing
- Vooral werkzekerheid bindt mij aan deze organisatie
- Ik werk graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn
- Ik werk vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen
- Ik blijf vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ik betrokken wil zijn bij vernieuwing
- Onze organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande
- Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties
- Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie
- Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen
- Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope dienstverlening
- Voor onze organisatie staat het streven naar marktleaderschap centraal
- Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerkers
- Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie

8. De volgende stellingen gaan over uw direct leidinggevende.  
Mijn direct leidinggevende....

- geeft advies wanneer dat nodig is
- maakt me trots wanneer ik geassocieerd word met hem of haar
- behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid
- vertrouw ik volledig

- creëert het gevoel dat we met zijn allen aan één missie werken
- geeft mij het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om het werk op mijn manier te doen
- geeft richting door een heldere visie te schetsen
- is benaderbaar
- spreekt mij aan op het niet nakomen van afspraken of op ongewenst gedrag
- stimuleert dat ik mij blijf ontwikkelen
- fungeert vooral als mentor/coach
- geeft het goede voorbeeld

9. De relatie met uw direct leidinggevende.

- Mijn direct leidinggevende houdt bij het nemen van beslissingen rekening met mijn belangen
- Ik ben bereid mijn direct leidinggevende volledige controle te geven over mijn toekomst binnen deze organisatie
- Als mijn direct leidinggevende me zou vragen waarom een probleem zich voor doet, zou ik vrijuit spreken, ook wanneer het probleem gedeeltelijk mijn schuld is
- Mezelf kwetsbaarder opstellen voor kritiek van mijn direct leidinggevende zou een fout zijn
- Als ik mocht kiezen, zou ik mijn leidinggevende geen enkele invloed geven over beslissingen die belangrijk zijn voor mij

10. Onderstaande stellingen hebben betrekking op de gecommuniceerde noodzaak van de veranderingen door het management.

- Er is door het management uitgebreid toegelicht waarom de verandering noodzakelijk is.
- Het management heeft ons met hun schets van de huidige positie van de organisatie overtuigd van de noodzaak van de verandering.
- Het is voor mij onduidelijk waarom het management deze verandering wenst.
- Het management heeft ons verteld dat we geen andere keus hadden dan te veranderen.
- De managers hebben het belang om te veranderen overtuigend gebracht.

11. De volgende vijf stellingen hebben betrekking op hoe uw collega's volgens u de verandering ervaren.

- Mijn collega's zien de noodzaak van de voorgenomen veranderingen in.
- Ik hoor van mijn collega's veel andere oorzaken dan de gecommuniceerde noodzaak om te veranderen.
- Mijn collega's denken niet dat de managers zelf deze verandering noodzakelijk vinden.
- Er is veel eensgezindheid onder mijn collega's ten aanzien van de noodzaak om te veranderen.
- Binnen de organisatie worden de redenen die het management heeft genoemd om te veranderen niet geloofd.

12. De volgende stellingen hebben betrekking op hoe u zelf de verandering ervaart.

- Ik heb onvoldoende informatie om goed te beoordelen of deze verandering nodig is.
- Op basis van mijn eigen prestaties is deze verandering niet nodig.
- Deze verandering leidt enkel tot onnodige werkdruk
- De prestaties over de afgelopen periode hebben mij doen inzien dat deze verandering nodig is.
- Ik zie geen enkel concreet signaal dat deze verandering noodzakelijk maakt.
- Met deze verandering voorkomen we een grote crisis.

13. Geef na iedere stelling aan in hoeverre u het eens bent met deze stelling over hoe de verandering binnen uw organisatie wordt aangepakt.

- De directie / het management legt uit welke persoonlijke en organisatorische baten de verandering voor het personeel brengt.
- De directie / het management legt de verandering uit door voorlichting te geven over feiten en relevante informatie.
- De directie / het management maakt mij bewust van waarden, normen en gedrag en de rol daarvan in de verandering.
- Medewerkers kunnen geen invloed op de verandering uitoefenen.
- De directie / het management legt vooral de nadruk op de zachte kant van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).



- De directie / het management verdedigt de verandering door te stellen dat externe financiële prikkels de organisatie hiertoe dwingen.
- De directie / het management stelt begeleiding (van een adviseur, coach, trainer, e.d.) beschikbaar aan de werknemers tijdens het veranderproces.
- De directie / het management maakt gebruik van hun machtspositie bij het begeleiden van veranderprocessen.
- De directie / het management verdedigt de verandering door te wijzen op succesvolle en positieve ervaringen uit de branche.
- De directie / het management stimuleert de persoonlijke ontwikkeling van werknemers tijdens de verandering.
- De directie / het management stelt dat de verandering noodzakelijk is, omdat nieuwe wet- of regelgeving de organisatie hiertoe dwingt.
- De directie / het management legt vooral de aandacht op het veranderen van de harde kant van de organisatie (structuur, systemen, strategie).
- De directie / het management stimuleert het regelmatig houden van evaluatie- en reflectiemomenten gedurende de verandering.
- De directie / het management stelt positieve of negatieve sancties ten aanzien van het al dan niet meedoen met de verandering.
- De directie / het management heeft ongeschikt geachte werknemers vervangen door nieuwe werknemers die wel de juiste competenties voor de (nieuwe) functie hebben.

14. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

- De verandering is als logisch besluit medegedeeld aan de werknemers.
- De dialoog aangaan over de verandering met mijn leidinggevende is alleen mogelijk op basis van inhoudelijke argumenten.
- Berichtgeving over de verandering is gericht op het mij overtuigen van de juistheid van verandering.
- Er zijn veel mogelijkheden om de dialoog aan te gaan met mijn leidinggevende over hoe ik tegenover de verandering sta.
- Mijn direct leidinggevende benadert mij persoonlijk over wat de verandering voor mijn werkzaamheden betekent.
- Er wordt voornamelijk op persoonlijke titel gecommuniceerd over de verandering.
- De verandering is op onpersoonlijke wijze medegedeeld aan de werknemers.
- Er zijn nauwelijks mogelijkheden om de dialoog aan te gaan over de verandering met mijn leidinggevende.
- Communicatie over de verandering is alleen gericht op het afdwingen van medewerking.

15. Onze organisatie moet veranderen ...

- ... om bij te blijven bij nieuwe inzichten ten aanzien van ons product / onze dienst.
- ... door veranderende wet- en regelgeving .
- ... onder druk van ontwikkelingen bij vergelijkbare bedrijven / organisaties
- ... door maatschappelijke bemoeienis (media, belangengroepen).
- ... door de veranderende technologie en automatisering.
- ... als gevolg van mismanagement in het verleden.

16. De volgende stellingen hebben betrekking op uw baanzekerheid.

- Ik heb voldoende zekerheid of ik mijn huidige baan het komende jaar zal behouden.
- Ik heb voldoende zekerheid of mijn huidige afdeling over een jaar nog bestaat.
- Ik liep het laatste jaar kans om werkloos te worden.
- De zekerheid van behoud van mijn baan is op dit moment goed.
- Ik maak mij zorgen om een (nieuwe) reorganisatie.

17. Door de verandering binnen de organisatie ...

- ... maak ik geen kans op verbetering van mijn status.
- ... maak ik geen kans op promotie.
- ... maak ik mij zorgen om het behoud van mijn salaris.
- ... maak ik mij zorgen over het verliezen van collega's.

- ... maak ik mij zorgen over mijn werkinhoud.

Ten slotte volgen hier enkele persoonlijke vragen. Wij willen nogmaals herhalen, dat de resultaten van de enquête anoniem zullen blijven. De volgende vragen worden enkel gebruikt om na te kunnen gaan of bijvoorbeeld de veranderingsbereidheid verschilt tussen medewerkers met een vast en een tijdelijk dienstverband. Uw antwoorden zullen dus nooit herkenbaar worden gepresenteerd.

18. Wat is uw leeftijd?

19. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

20. In welk jaar bent u in dienst van deze organisatie gekomen?

21. Sinds welk jaar oefent u uw huidige functie uit?

- Wat is de hoogste opleiding die u hebt voltooid?
- Geen lager onderwijs
- lager beroepsonderwijs (bijv. LTS, VMBO)
- middelbaar algemeen onderwijs (bijv. MAVO)  
middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MEAO, MTS)
- voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, HBS)
- hoger beroepsonderwijs (bijv. HEAO, HTS)
- academisch onderwijs

22. Wat is de omvang van uw dienstverband?

- full-time
- part-time, namelijk (aantal uren per week):

23. Welke aanstelling heeft u?

- vast
- tijdelijk
- anders, namelijk:

24. Geeft u leiding?

- ja
- nee

25. Voor welk organisatie-onderdeel werkt u?

- IFM
- COM
- RBS
- IBK
- anders, namelijk:

26. Bent u bereid uw mening over het veranderingsproces nader toe te lichten in een (vertrouwelijk) interview?

- nee
- ja (wilt u dan hier uw emailadres vermelden?)

Bedankt dat u heeft deelgenomen aan de vragenlijst. Zowel voor het langdurende onderzoek naar veranderingsbereidheid (i.s.m. de Erasmus Universiteit) als voor de specifieke verandering binnen de Hogeschool Rotterdam hopen we hiermee een waardevolle bijdrage te kunnen leveren.

Martijn Vrijhof

Als docent betrokken bij de opleiding HRM (IBK) en (co)uitvoerder van het onderzoek naar Veranderingsbereidheid door FSW Erasmus Universiteit.