

Onderzoekmodel Veranderbereidheid **Valide meetinstrument?**

Door:

Mathilde Verspuij, 337373

Begeleider:

Drs. L.F. J. Jetten

Tweede beoordelaar:

Prof. Dr. J.F.A. Braster

Opleiding:

Sociologie: Master Arbeid, Organisatie en Management

Onderwijsinstelling:

Erasmus Universiteit Rotterdam

Plaats:

Amersfoort

Versie:

Januari 2014

Voorwoord

De afgelopen 3,5 jaar heb ik de pre-master Sociologie en de master Arbeid-, Organisatie- en Managementsociologie met plezier gevolgd. Ik ben blij dat het volgen van deze opleidingen tot mijn mogelijkheden behoorde. Een grote uitdaging, die ik wellicht wat onderschat heb. Het studeren kostte veel tijd en energie. Tijd en energie die ik ook had kunnen besteden aan gezin, familie, werk en hobby's. Hier steeds de juiste afwegingen te maken en de goede balans in te vinden was intensief. Het is een heerlijk idee dat ik dit de komende tijd niet hoeft te doen!

Graag wil ik iedereen bedanken die het mogelijk heeft gemaakt om mij te laten studeren! Hierbij wil ik in het bijzonder mijn ouders en (schoon)oma bedanken voor de financiële steun. Mijn vader, broer en zus voor het lezen van mijn stukken. Mijn vriendinnen voor de 'peptalks'. Mijn man en dochter voor de tijd, liefde en aandacht die ze op bepaalde momenten hebben gemist. Mijn collega's, gezien ik soms, best vaak, met verminderde energie op mijn werk kwam. En Bert Jetten voor de duidelijke feedback op mijn stukken en begeleiding.

Mathilde Verspuij

21 december 2013, Amersfoort

Inhoud

Inhoud	3
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Relevantie.....	6
1.4 Onderdelen scriptie.....	7
2. Kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek.....	8
2.1 Basisprincipes wetenschappelijk onderzoek.....	8
2.2 Achtergrond survey onderzoek.....	8
2.3 Kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek en survey.....	10
2.4 Betrouwbaarheid.....	11
2.5 Controleerbaarheid.....	12
2.6 Bruikbaarheid.....	12
2.7 Validiteit.....	13
2.7.1 Inhoudsvaliditeit.....	13
2.7.2 Externe validiteit.....	14
2.7.3 Begripsvaliditeit.....	14
2.7.4 Interne validiteit.....	15
2.8 Samenvattend.....	16
3. Meten van veranderbereidheid.....	17
3.1 Veranderbereidheid.....	17
3.2 Basismodel - Afstudeergroep.....	17
3.3 Achtergrond basismodel.....	18
3.4 Samenvattend.....	20
4. Het meten van interne validiteit en begripsvaliditeit.....	21
5. Methode van onderzoek en analyse.....	23
5.1 Doelstelling.....	23
5.2 Onderzoeksmethode.....	23
5.3 Onderzoekseenheden.....	24
5.4 Variabelen welke onderzocht gaan worden.....	26
6. Resultaten begripsvaliditeit.....	30
6.1 Begripsvaliditeit – factoranalyse.....	30
6.2 Begripsvaliditeit – interviews.....	34
6.2.1. Attitude (willen).....	35

6.2.2 Subjectieve norm (moeten).....	37
6.2.3 Gedragscontrole (kunnen).....	40
6.2.4 Gedragsintentie (veranderbereidheid).....	40
6.2.5 Verandergedrag.....	41
6.3 Samenvattend.....	41
7. Interne validiteit.....	42
7.1 Regressieanalyse.....	42
7.2 Attitude (willen) → Gedragsintentie.....	45
7.4 Gedragscontrole (kunnen) → Gedragsintentie.....	53
7.5 Gedragsintentie → Verandergedrag.....	56
7.6 Samenvattend.....	59
8. Conclusie.....	60
8.1 Conclusie begripsvaliditeit.....	60
8.2 Conclusie interne validiteit.....	61
8.2 Schematisch overzicht conclusies.....	62
8.3 beantwoording probleemstelling.....	63
8.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	64
8.5 Onderzoek reflectie.....	65
Literatuur.....	67
Bijlage 1: Vragenlijst diepte-interview.....	68

1. Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk worden achtereenvolgens de aanleiding voor het onderzoek (1.1), de probleemstelling (1.2), de relevantie (1.3) en de onderdelen waaruit deze scriptie bestaat (1.4) beschreven.

1.1 Aanleiding

Naar het onderwerp veranderbereidheid onder werknemers binnen organisaties is door studenten van de Erasmus Universiteit al meermalen onderzoek gedaan. In collegejaar 2012-2013, blok 3 en 4, zijn er zeven studenten gestart met onderzoeken naar veranderbereidheid, waarvan de meeste in dit collegejaar 2013-2014 zijn afgestudeerd. Onder begeleiding van Bert Jetten, docent Erasmus Universiteit, hebben zij hun master 'Arbeid-, Organisatie en Management sociologie', met dit onderwerp afgerond. De groep, waar ik deel van ben, zal in deze scriptie telkens 'afstudeergroep' genoemd worden.

Bij de eerdere onderzoeken naar veranderbereidheid is gebruik gemaakt van een survey. Binnen deze afstudeergroep wordt de veranderbereidheid ook gemeten met een survey. Deze is gebaseerd op het diagnosemodel van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) en op het conceptueel model van Beek (2011). Metselaar et al. (2011) toetsen met het model de oorzaken van weerstand tegen organisatieveranderingen. Beide modellen zijn gebaseerd op het model 'gepland gedrag' van Ajzen (1991).

Beek (2011) stelt een ander conceptueel model op. Schniedewind (2010) heeft Beek inspiratie gegeven voor haar onderzoek. De elementen met betrekking tot gepland gedrag, intentie en houding ten opzichte van veranderbereidheid zijn niet voldoende getoetst in het oorspronkelijke model van Metselaar et al. (2011). Beek valt terug op het model 'gepland gedrag' van Ajzen (1991), op punten waarin Metselaar et al. (2011) dit niet in voldoende mate hebben gedaan.

Binnen de afstudeergroep wordt naar verschillende elementen van veranderbereidheid onderzoek gedaan, bijvoorbeeld de invloed van verschillende leiderschapsstijlen of de organisatieculturen. Alle zijn inhoudelijk gericht op het thema veranderbereidheid. In deze scriptie wordt de waarde van dit model naar wetenschappelijk criteria onderzocht. Hiermee is het onderzoek methodologisch van aard; er wordt onderzoek gedaan naar de manier van onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Er wordt verondersteld dat het door de afstudeergroep gebruikte model een juiste voorspeller is van wat de oorzaken kunnen zijn van veranderbereidheid (en/of de weerstand hiertegen) binnen de organisatie onder de werknemers. Met de uitkomsten van de analyses, voortkomend uit de vragenlijst, worden bepaalde bevindingen gerapporteerd en daaruit worden conclusies getrokken. Van belang is dat we met (meer) zekerheid kunnen zeggen dat het gebruikte model meet wat we willen weten, om zo juiste

onderzoeksbevindingen te kunnen rapporteren.

Deze scriptie is methodologisch van aard en onderzoekt het opgestelde model van de afstudeergroep. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijk kwaliteitscriteria van sociologisch onderzoek. De nadruk ligt op het kwaliteitscriterium 'validiteit'. In het algemeen heeft het begrip validiteit te maken met de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid. Simpel gezegd, je moet meten wat je weten wilt (Braster 2000, p. 62).

Probleemstelling

Geeft het door de afstudeergroep gebruikte model, waarmee veranderbereidheid onder werknemers in organisaties gemeten wordt, een juiste beschrijving van veranderbereidheid (begripsvaliditeit)? En zijn de gevonden verbanden intern valide?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Metselaar et al. (2011) hebben onderzoek gedaan naar de oorzaken van veranderbereidheid binnen organisaties onder werknemers. Vanaf de publicatie van de eerste druk in 1997 is het boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' een stabiele factor in de literatuur over verandermanagement. Het diagnosemodel dat hierin gepresenteerd wordt is een basis voor veel 'verandermanagers'. Het model door Beek (2011) opgesteld komt sterker uit wat betreft het meten van veranderbereidheid, ze valt hierbij terug op elementen van het model 'gepland gedrag' van Ajzen (1991). De afstudeergroep heeft een model samengesteld op basis van deze twee modellen. Dit model wordt door hen gebruikt voor diverse onderzoeken naar veranderbereidheid. Voor de bruikbaarheid en de waarde van de resultaten en conclusies is het van belang het gebruikte model na te gaan aan de hand van kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek. Binnen de Erasmus Universiteit wordt al meerdere jaren onderzoek gedaan binnen dit thema. Deze scriptie zal als onderbouwing en verantwoording kunnen fungeren voor de resultaten en conclusies gesteld door eerdere onderzoekers, en met name onder de studenten in deze afstudeergroep.

Maatschappelijke relevantie

Veranderingen in organisaties vinden voortdurend plaats. Organisaties bevinden zich in een dynamische omgeving en tijd, waarin ze op de juiste wijze en op het juiste moment moeten ingrijpen. Dit om een betekenisvolle positie op de markt te behouden, te vergroten of waar nog niet aanwezig te creëren. Werknemers geven organisaties de mogelijkheid om dit te realiseren. Als organisatie is het van belang om je medewerkers mee te krijgen, wanneer verandering binnen de organisatie van belang is. Wanneer medewerking onder de werknemers gewenst is, dan is het ook van belang om als organisatie hier beleid voor

te vormen. Wetenschappelijke literatuur en onderzoek is voor de organisatie een middel hierbij. Verandermanagement is een vak geworden. Het is noodzakelijk om dit vak te professionaliseren. Een professional kan namelijk zo professioneel handelen en aan de buitenwereld laten zien waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, wat het rendement is van zulke keuzes en wat beter kan (Metselaar et al., 2011, p. 9). Metselaar et al. (2011) concluderen dat verandermanagement nog niet zo ver is. Jaarlijks zijn duizenden mensen betrokken bij veranderprojecten en wordt er ook op financieel gebied veel geld aan uitgegeven. Naast de maatschappelijke relevantie is er ook economisch belang om professioneel te veranderen, een manier die gebaseerd is op empirische onderbouwde inzichten en werkwijzen. Evidence Based Verandermanagement (EBV) veronderstelt een heldere kijk op de criteria waarlangs het succes van een verandering kan worden afgemeten. Een veranderproject is succesvol als de oorspronkelijke doelen zijn behaald. Binnen een veranderproces zijn enorm veel factoren van belang. EBV kan zich als wetenschap alleen maar succesvol ontwikkelen als er vanuit één theorie gekeken wordt naar het succes of falen van organisatieveranderingen (Metselaar et al., 2011). Metselaar et al. (2011) gebruiken hiervoor planned-change benadering. Deze traditie geeft gedragsverandering veel aandacht en onderbouwt inzichten door middel van (sociaal) wetenschappelijk onderzoek. Metselaar et al. (2011) onderzoeken de weerstand of veranderbereidheid onder werknemers, dit heeft alles te maken met het gedrag van de werknemer.

Wanneer verandermanagement een vak wordt, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en theorie, is het van belang om de onderzoeken die in het kader hiervan worden uitgevoerd na te gaan op de wetenschappelijke kwaliteitscriteria.

1.4 Onderdelen scriptie

In deze scriptie wordt gekeken naar de interne en begripsvaliditeit van het gebruikte model, twee kwaliteitscriteria binnen wetenschappelijk onderzoek.

In hoofdstuk 2 worden de basisprincipes van wetenschappelijke onderzoek beschreven. Ook wordt hier stilgestaan bij wat surveyonderzoek is. Het model dat getoetst wordt in deze scriptie valt onder surveyonderzoek. De kern van dit hoofdstuk is de beschrijving van de wetenschappelijke kwaliteitscriteria. In hoofdstuk 3 wordt uitgelegd wat veranderbereidheid is en wordt het gebruikte model toegelicht. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe de validiteit wordt gemeten. In hoofdstuk 5 de methode van onderzoek en analyse beschreven. Hoofdstuk 6 en 7 staan de resultaten weergegeven van de begripsvaliditeit en interne validiteit. In hoofdstuk 8 is de conclusie van dit onderzoek beschreven.

2. Kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek

In dit hoofdstuk worden basisprincipes beschreven van wetenschappelijk onderzoek (2.1). Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van wat surveyonderzoek is (2.2). In paragraaf 2.3 worden de kwaliteitscriteria benoemd. In de paragrafen 2.4 t/m 2.7 worden deze inhoudelijk uitgewerkt. In paragraaf 2.8 is een korte samenvatting van dit hoofdstuk te vinden.

2.1 Basisprincipes wetenschappelijk onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek is anders dan ander onderzoek. Swanborn (2010) stelt echter dat in essentie onderzoek in het dagelijks leven overeenkomt met wetenschappelijk onderzoek. In de kern heeft het meer overeenkomsten dan verschillen. We zijn altijd op zoek naar ‘de werkelijkheid’ of ‘de waarheid’.

Binnen wetenschappelijk onderzoek moeten resultaten per definitie toegankelijk zijn voor iedereen. Beweringen die gedaan zijn, moeten controleerbaar zijn. Weerlegbaarheid is de centrale noodzakelijke voorwaarde waar wetenschappelijke kennis aan moet voldoen (Swanborn, 2010). Hierbij gaat het erom dat de resultaten en conclusies die door de onderzoeker gepresenteerd worden, getoetst kunnen worden door een andere onderzoeker. Want hoe meer onderzoekers tot dezelfde resultaten en conclusies komen, hoe meer deze kennis aanvaard wordt. Zolang het tegendeel niet bewezen wordt, zal het resultaat door de wetenschappelijke gemeenschap (voorlopig) geaccepteerd worden. Dan is er sprake van intersubjectieve kennis. Hoe meer onderzoekers hetzelfde ‘ontdekken’ hoe groter de intersubjectieve kennis (Swanborn, 2010).

Belangrijk is dat uitspraken die gedaan worden op basis van onderzoek objectief zijn en informatief. Op deze manier zijn ze weerlegbaar en toegankelijk voor de wetenschap. Maar wanneer is iets voldoende objectief en informatief? Hiervoor zijn een aantal kwaliteitscriteria te noemen. In paragraaf 2.3 worden de kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek beschreven. Als eerste wordt besproken wat surveyonderzoek is. Het model dat getoetst wordt in deze scriptie valt onder surveyonderzoek.

2.2 Achtergrond survey onderzoek

Een veelgebruikte definitie van wat onderzoek is, is de definitie van Verschuren (1994, genoemd in Korzilius 2000, p.2). Verschuren stelt dat: ‘Onderzoek is een *doelbewust en methodisch zoeken* naar *nieuwe kennis* in de vorm van antwoorden op tevoren gestelde vragen volgens een tevoren opgesteld *plan*.’ Dit is een leidraad voor elk soort onderzoek.

In dit onderzoek wordt de onderzoeksmethode, zoals gebruikt door de afstudeergroep onderzocht. De onderzoeksmethode valt onder survey-onderzoek. Survey-onderzoek is de systematische ondervraging van personen op een groot aantal vraagpunten door middel van identieke vragen (Swanborn, 2010). Belangrijke kenmerken van survey-onderzoek zijn (Korzilius 2000, p. 9):

1. de vraagstelling is gericht op de mate waarin een verschijnsel voorkomt;
2. relatief veel personen;
3. relatief veel te onderzoeken kenmerken of variabelen;
4. de kenmerken betreffen: meningen, motieven, ideeën, houdingen, persoons- en achtergrondkenmerken;
5. kwantitatieve, statistische analyses op de gegevens;
6. het trekken van een steekproef;
7. systematische gegevens;
8. gegevensverzameling via mondeling of schriftelijke interview.

Onderzoek wordt op verschillende wijze ingedeeld naar (Korzilius 2000, p. 4):

1. wetenschapsgebied;
2. empirisch-analytische versus interpretatieve onderzoekbenadering;
3. kwantitatief en kwalitatief onderzoek;
4. doelstelling (theorie- en praktijkgericht onderzoek of praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek);
5. vraagstelling van het onderzoek (beschrijvend, verklarend, toetsend, evaluatieve en adviserende vraagstelling).

Survey-onderzoek vindt plaats in elk wetenschapsgebied, is voornamelijk empirisch analytisch, kwantitatief van aard, bruikbaar in elk typen onderzoek (doelstelling) en voornamelijk in onderzoek met verklarende vraagstelling.

Plus- en minpunten van survey ten opzichte van experimenteel onderzoek of de meer kwalitatief georiënteerde casestudies zijn hieronder weergegeven (Korzilius 2000, p. 121).

Pluspunten van de survey:

- externe validiteit: mogelijkheid tot generaliseren van gevonden resultaten;
- hoge betrouwbaarheid door het grote aantal onderzoekseenheden;
- systematische manier van opzet, data verzamelen en data-analyse leveren objectieve, betrouwbare, repliceerbare, kwantificeerbare en generaliseerbare gegevens;
- breed bereik: veelomvattend overzicht van thema's, algemene geldende uitspraken, mogelijkheid tot onderzoeken van correlatieve verbanden;
- snelle manier van onderzoeken.

Minpunten van de survey:

- geringe diepgang: de gevolgde werkwijze simplificeert de nuances en dynamiek van organisaties;
- bruikbaarheid: vertalen van onderzoeksuitkomsten naar toepassingsmogelijkheden;

- interne validiteit (kwaliteit conclusies): de controlemogelijkheden zijn beperkt. En er is slechts één meting, dus probleem met vaststellen van oorzaak en gevolg;
- gevaar sociaal wenselijke antwoorden;
- lage respons.

2.3 Kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek en survey

Kwaliteitscriteria algemeen

Braster (2000) beschrijft overzichtelijk een aantal kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek. Hij richt zich op de evaluatie van beleidsevaluatie-onderzoek. De punten die hij noemt komen overeen met de punten genoemd door Swanborn (1996).

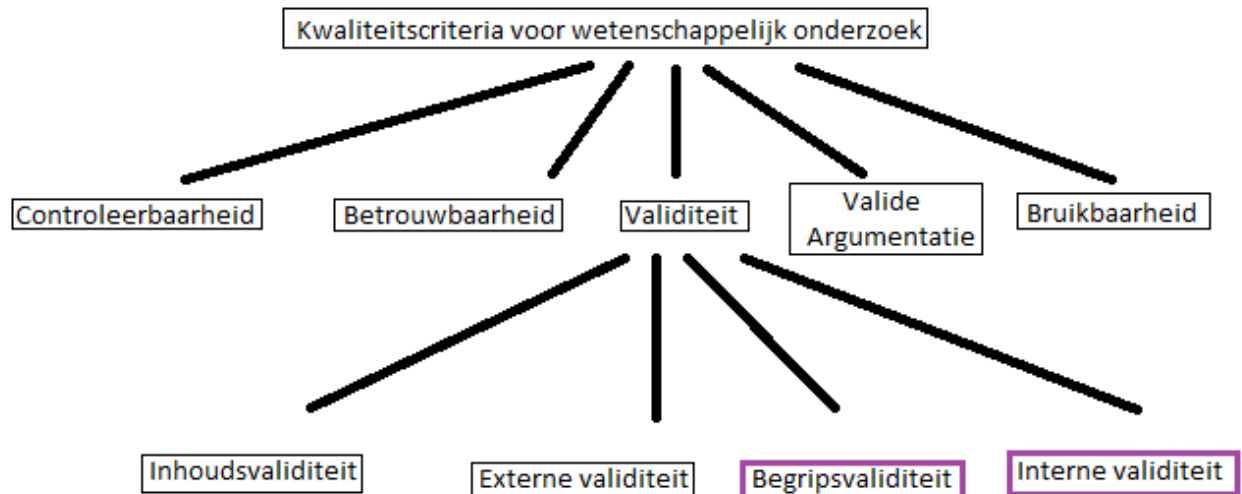
1. Controleerbaarheid van het onderzoek waardoor de mogelijkheid bestaat om kritiek te leveren op de uitkomsten;
2. Betrouwbaarheid van metingen die onafhankelijk moeten zijn van de onderzoek, tijd en meetinstrument (dat betekent dat bij een gelijkblijvend te meten object bij iedere meting dezelfde uitslag moet ontstaan);
3. Validiteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven aan de empirische werkelijkheid (dat betekent dat men meet wat men weten wilt);
4. Valide argumentatie heeft betrekking op de kwaliteit van de logische relaties tussen uitspraken;
5. Efficiency heeft betrekking op de kosten van een onderzoek in verhouding tot de verwachte opbrengsten;
6. Bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten; voor het beleid van de organisatie.

Swanborn (1996) benoemt nog het streven naar intersubjectiviteit als zevende punt. Intersubjectiviteit is kort al even besproken in paragraaf 2.1 en daar zal in hoofdstuk 4 nog verder op ingegaan worden.

Kwaliteitscriteria voor survey-onderzoek

Kwaliteitscriteria voor survey-onderzoek zijn betrouwbaarheid, validiteit, controleerbaarheid en voor praktijkgericht onderzoek komt daar bruikbaarheid bij. In deze scriptie ligt de nadruk op validiteit. Deze keuze is gemaakt, omdat de reikwijdte van dit kwaliteitscriterium groot genoeg is om een afstudeeronderzoek mee uit te voeren. Inhoudelijke argumentatie is gegeven bij relevantie in hoofdstuk één. Betrouwbaarheid, controleerbaarheid en bruikbaarheid worden eerst kort benoemd. Vervolgens wordt uitgebreider stilgestaan bij validiteit.

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader geschetst voor dit onderzoek. In figuur 1 is een schematische weergave te zien van dit hoofdstuk. In figuur 1 zijn begripsvaliditeit en de interne validiteit omkaderd met een paarse lijn. Deze twee begrippen komen terug in de probleemstelling. De vraag is of het model gebruikt door de afstudeergroep in voldoende mate intern valide is en of de begripsvaliditeit ook voldoende is.



Figuur 1 schematische weergave van kwaliteitscriteria

2.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over het aanwezig zijn van toevallige gemaakte fouten. Met een betrouwbaar onderzoek is de gehanteerde aanpak en zijn de gevonden resultaten onafhankelijk van het moment waarop het onderzoek is verricht, van de onderzoeker die het uitvoert en van het gebruikte meetinstrument (Korzilius, 2000, p. 22). Er zijn manieren om de onafhankelijkheid van onderzoek in onderzoeker, in tijd en instrument te controleren. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: onderzoek nog één of meerdere keren uitvoeren door een andere onderzoeker, het onderzoek uit te laten voeren door meerdere onderzoekers, correlatie coëfficiënten uitrekenen, onderzoek op een later moment weer uitzetten, Cronbach's alpha berekenen en verschillende meetinstrumenten uitzetten.

De vraag die centraal staat is in hoeverre levert nieuw onderzoek altijd dezelfde resultaten op? Kan gesproken worden van wel of niet betrouwbaar onderzoek? Volgens Swanborn (1996) moet worden gesproken van 'zoveel als mogelijk'. Het gaat dus over de mate van betrouwbaarheid en niet over of iets wel of niet betrouwbaar is. De mate van betrouwbaarheid wordt op verschillende momenten gemeten (Korzilius, 2000):

1. *bij de beslissing over het aantal onderzoekseenheden;*

Hoe groter het aantal eenheden uit de totale groep, hoe groter de betrouwbaarheid. Binnen de wetenschap is een vrij algemeen geaccepteerd criterium een 95% betrouwbaarheid. Dat betekent dat er een kans van .95 (95 op de 100) is dat het gevonden gemiddelde in de steekproef in de buurt ligt van het gemiddelde in de populatie.

2. *bij het bepalen van de operationalisering van begrippen;*

Meerdere vragen moeten hetzelfde begrip meten. Bij complexere begrippen is het belangrijk dat er meerdere vragen gesteld worden. Bij begrip als geslacht, volstaat alleen de vraag: 'Wat is uw

geslacht?'. De operationalisatie is in wezen de herhaling van de meting en hiermee wordt de betrouwbaarheid vergroot. Methodes hiervoor zijn een schaal maken of factoranalyse.

3. *bij overwegingen over de omstandigheden waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden (plaats en tijd).*

De toevallige fouten die bestaan onder invloed van tijd en plaats kunnen niet in een bepaalde maat worden uitgedrukt. Wel is het van belang om bij dit punt goed stil te staan en waar mogelijk de keuzes die gemaakt zijn te funderen.

2.5 Controleerbaarheid

Bij controleerbaarheid gaat het eigenlijk om het feit dat de kennis openbaar en toegankelijk moet zijn. Lezers en andere onderzoekers moeten in de gelegenheid gesteld worden om het onderzoek te controleren. De controleerbaarheid wil zeggen dat je alle overwegingen, genomen beslissingen en stappen verantwoordt en weergeeft. Het kan in drie aspecten uiteengelegd worden: duidelijkheid, eenduidigheid en onderbouwing (Korzilius, 2000).

Bij controleerbaarheid is het dus altijd van belang dat de onderzoeksresultaten, en de manier waarop deze zijn verkregen, publiekelijk toegankelijk zijn (1), precies geformuleerd zijn (2) en (3) dat het onderzoek te falsificeren is (Swanborn 1996). Falsifieerbaar houdt in dat de resultaten te weerleggen en te ontkrachten zijn. Uiteraard houdt het in dat de twee eerste genoemde punten, welke neer komen op duidelijkheid en eenduidigheid, een voorwaarde zijn voor falsifieerbaarheid (onderbouwing).

2.6 Bruikbaarheid

Bruikbaarheid van onderzoek is belangrijk wanneer een onderzoek een adviserend of evaluerend karakter heeft. Aan bruikbaarheid gaan altijd de andere kwaliteitseisen (betrouwbaarheid, controleerbaarheid en validiteit) vooraf. De kennis moet toepasbaar zijn. Als een resultaat niet betrouwbaar is of niet valt te controleren dan heeft het ook weinig zin om het resultaat over te dragen aan de opdrachtgever. Bruikbaarheid wordt gezien als de mate waarin de door het onderzoek aangedragen kennis bijdraagt tot een verbetering van te nemen beslissingen. Er kan een splitsing gemaakt worden in implementatie en strategie. Bij implementatie kan de vraag gesteld worden: 'Is de verkregen informatie wel praktisch genoeg?'. Bij strategie gaat het er bijvoorbeeld om of de ingreep haalbaar is, waarbij er aan gedacht moet worden of iets sociaal aanvaardbaar is en of er genoeg tijd is. In de ogen van de onderzoeker kan dit wel zo zijn, maar in die van de opdrachtgever niet. De bruikbaarheid is dus subjectief van aard (Korzilius, 2000).

2.7 Validiteit

Validiteit is meten wat je beoogt te meten. Worden er geldige beschrijvingen en verklaringen gegeven van de werkelijkheid (Korzilius, 2000, p. 25)? Bij de beschrijvingen gaat het om de begripsvaliditeit, het eerste deel van de probleemstelling. En in het tweede gedeelte van de probleemstelling gaat het er om of er juiste verklaringen zijn gegeven, de interne validiteit. Neuman (2007) omschrijft validiteit als de waarheid nastreven, waarbij het voornamelijk gaat om de juiste match tussen een concept en de manier waarop de onderzoeker dit conceptualiseert, definieert en meet. Waar het bij betrouwbaarheid gaat om toevallige fouten gaat het bij validiteit om systematische fouten. Het verschil tussen toevallige en systematische fouten heeft te maken met de richting van de fout. Toevallige fouten werken twee kanten op: positief en negatieve beïnvloeding. Bijvoorbeeld als een werknemer net een positief gesprek achter de rug heeft en dus wel zin heeft om de vragenlijst in te vullen of juist negatief als de werknemer geen tijd heeft om de vragenlijst in te vullen met gevolg slordigheid in het invullen. Systematische fouten zijn fouten met grote kans op herhaling. Sociaal wenselijke antwoorden vallen hieronder. In principe is een onderzoek dat vrij is van systematische fouten dus valide. Net als bij betrouwbaarheid is ook hier de mate van validiteit van belang. Het is vrijwel onmogelijk om een onderzoek geheel uit te voeren zonder systematische fouten. Het is en blijft een vertaling van de werkelijkheid door middel van de empirie die geïnterpreteerd moet worden. Er is geen zwart-witte scheidslijn. Daar de resultaten en conclusies voor een groot deel gebaseerd zijn op argumentatie en interpretatie is validiteit nog moeilijker vast te stellen dan betrouwbaarheid (Swanborn, 1996). De concepten die opgesteld worden zijn abstracte ideeën, terwijl de indicatoren betrekking hebben op concrete waarnemingen. Er ontstaat een kloof tussen die abstracte ideeën en de dingen die daadwerkelijk gebeuren (Neuman, 2007). De belangrijkste algemeen aanvaarde methoden om validiteit in surveyonderzoek vast te stellen zijn: inhoudsvaliditeit, externe validiteit, begripsvaliditeit en interne validiteit (Korzilius, 2000, p. 26). Deze worden achtereenvolgens beschreven.

2.7.1 Inhoudsvaliditeit

Bij inhoudsvaliditeit gaat het erom of het begrip op de juiste manier is omgezet in vragen. Een begrip heeft vaak meerdere aspecten. Koopintentie bevat bijvoorbeeld een gedragscomponent, maar ook of de potentiële koper kennis van het product heeft en/of affectie heeft met het product. De probleemstelling en het theoretisch kader zijn hierin van groot belang. Via onderzoek in de literatuur of gesprekken met deskundigen komt de onderzoeker achter een algemene nauwkeurige definitie. Vervolgens kunnen hier de juiste vragen bij gesteld worden, die alle aspecten van het gemeten begrip dekken (Korzilius, 2000). Inhoudsvaliditeit speelt voorafgaand aan het moment van dataverzameling. Begripsvaliditeit kan pas vastgesteld worden, nadat de data geanalyseerd zijn. Inhoudsvaliditeit is de mate waarin het meetinstrument de betekenis van een begrip in al zijn aspecten omvat (van der Zee, 2004). Inhoudsvaliditeit en begripsvaliditeit komen dicht bij elkaar in de

buurt, Van der Zee (2004) benoemt inhoudsvaliditeit en begripsvaliditeit als twee aspecten van betekenisvaliditeit.

2.7.2 Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de reikwijdte of de generaliseerbaarheid van de conclusies naar populaties en andere omstandigheden, in de zin van tijd, plaats en omgeving (Korzilius, 2000, p. 29). Voordat gekeken wordt naar de externe validiteit is het van belang om eerst na te gaan of de andere genoemde kwaliteitscriteria: betrouwbaarheid, controleerbaarheid, bruikbaarheid en validiteit aanwezig zijn. Is dit het geval, dan is het relevant om te weten in hoeverre de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn voor andere groepen. Surveyonderzoek wordt bij uitstek uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre de resultaten voor een andere groep, plaats, tijd of omgeving gelden. Om te beoordelen of het onderzoek extern valide is noemt Korzilius (2000) een aantal controlemogelijkheden. Van belang is dat de steekproef aselect of random heeft plaatsgevonden. Dit houdt in dat deelnemers volgens een toevalprocedure zijn geselecteerd. Die steekproef moet representatief zijn voor de totale populatie, dus een goede afspiegeling, zodat de resultaten statistisch significant zijn voor de totale populatie. Ook is het goed om stil te staan bij de non-respons: waarom heeft de groep die niet meegedaan heeft dit niet gedaan. Wanneer het onderzoek gegeneraliseerd wordt naar een andere omgeving of situatie, dan wordt gesproken van ecologische validiteit. Deze is ingewikkeld om vast te stellen. Een vereiste hiervoor is een heel duidelijk overzicht van de gebruikte begrippen. Een grondige literatuurstudie is hier bij een hulpmiddel. Daarnaast kunnen professionals uit het werkveld ook helderheid geven. Voor veel survey-studies is het niet van belang dat de resultaten generaliseerbaar zijn voor een andere omgeving of situatie. De ecologische validiteit hoeft dan dus ook niet gegarandeerd te worden (Korzilius, 2000).

2.7.3 Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit wordt op basis van de theorie nagegaan hoe een begrip met andere kenmerken samengaat, hierover worden een aantal voorspellingen geformuleerd en wordt, nadat de gegevens zijn verzameld, nagegaan of deze voorspellingen, die vooraf zijn geformuleerd, in de onderzoeksresultaten van het onderzoek uitkomen (Korzilius, 2000). Het begrip wordt waardevoller en bevat meer kwaliteit als een begrip niet volledig op zichzelf staat, maar samenhangt met andere kenmerken. Korzilius (2000, p. 28) noemt het voorbeeld van de koopintentie van auto's. Uit eerdere onderzoeken blijkt deze gerelateerd te zijn aan bijvoorbeeld leeftijd, inkomen en woonbuurt. De koopintentie van een multifunctionele auto zal ongetwijfeld ook gekoppeld zijn aan de eerder genoemde kenmerken. Uit het onderzoek naar koopintentie komen dan niet alleen de diverse aspecten van koopintentie (inhoudsvaliditeit) naar voren, maar ook dat koopintentie is gerelateerd aan de kenmerken van de koper (begripsvaliditeit).

Swanborn (2010) lijkt begripsvaliditeit iets anders te beschrijven. Hij benoemt dat als het instrument alleen

het bedoelde begrip meet, de begripsvaliditeit perfect is. Naarmate er meer andere variabelen worden 'meegesleept', is de validiteit lager.

Begripsvaliditeit gaat bij Swanborn (2010) en Korzilius (2000) dus om de validiteit van de gebruikte begrippen. Alleen lijkt het bij Korzilius van belang dat een begrip uit meerdere kenmerken bestaat en bij Swanborn om zo min mogelijk kenmerken. Van belang is dat de kenmerken wel behoren tot het begrip en niet storend zijn. Zoals Swanborn begripsvaliditeit beschrijft komt dit dicht bij de definitie van de interne validiteit. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan. Wellicht gaat het ook om de stap van operationaliseren, waardoor beiden dit anders zien. De belangrijkste taak bij het operationaliseren is het vermijden van systematische fouten, dat wil zeggen fouten die voor de geobserveerde eenheden een systematisch vertekende score teweegbrengen (Swanborn, 2010). Hierbij gaat het om variabelen (die meegesleept worden) die de gestelde relatie beïnvloeden (de validiteit gaat om laag). Maar wanneer deze kenmerken gerelateerd zijn, vervolgens getoetst en benoemd worden zal validiteit juist omhoog gaan. Van der Zee (2004) definieert constructvaliditeit als volgt: 'Bij constructvaliditeit wordt een begrip ontrafeld in al haar mogelijke aspecten. Vervolgens worden alle aspecten afzonderlijk gemeten. Een somscore (al dan niet in een bepaalde verhouding tot elkaar) vormt dan de score op het begrip'.

2.7.4 Interne validiteit

Bij de interne validiteit zijn de relaties tussen de concepten in het geding. Interne validiteit is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Er is sprake van een causale relatie tussen een afhankelijke en een onafhankelijke variabele indien (Braster 2000):

- die variabelen onderling samenhangen;
- die variabelen elkaar opvolgen in de tijd;
- de relatie tussen de variabelen niet wordt verstoord door andere variabelen.

De definitie van interne validiteit wordt door Braster (2000) en Swanborn (1996) gebaseerd op de omschrijving van Cook en Campbell (1979). Zij benoemen dat de richtinggevende gedachte bij interne validiteit is dat de verstorende invloeden van andere variabelen op de relatie tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabelen zo goed als mogelijk onder controle moeten worden gehouden. Korzilius beschrijft dit met het begrip interpretatie-exclusiviteit (een ander woord voor interne validiteit). Het omschrijft de mate waarin conclusies die uit een onderzoek naar voren komen, niet veroorzaakt zijn door mogelijke andere factoren. Interne validiteit gaat over de validiteit van onderzoeksconclusies, met andere woorden zou het omschreven kunnen worden met causale validiteit. Bij survey-onderzoeken vindt de meting vaak op één moment in de tijd plaats. Oorzaak en gevolg vinden eigenlijk tegelijk plaats, terwijl de oorzaak (x) vooraf gaat aan het gevolg (y), want dan is er sprake van een causaal verband. Van belang is dat er een causale redenering uiteengezet wordt, waar vervolgens de interne validiteit wordt verklaard door alternatieve verklaringen voor het optreden van een bepaald fenomeen uit te sluiten (Korzilius, 2000). Volgens Van der Zee (2004) is interne validiteit de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd.

2.8 Samenvattend

Validiteit is één van de kwaliteitscriteria voor wetenschappelijk onderzoek. Binnen dit onderzoek is gekeken naar de begripsvaliditeit en interne validiteit van het model over veranderbereidheid binnen organisaties, gebruikt door de afstudeergroep. Vanuit de resultaten en analyse is bepaald in hoeverre het model houdbaar is om veranderbereidheid te kunnen meten.

3. Meten van veranderbereidheid

In de eerste paragraaf beschrijf ik kort wat verstaan wordt onder veranderbereidheid (3.1). Het basismodel dat gebruikt wordt door de afstudeergroep wordt beschreven in paragraaf 3.2. In paragraaf 3.3 is de achtergrond van het basismodel wat uitgebreider weergegeven. In paragraaf 3.4 is een korte samenvatting van dit hoofdstuk te vinden.

3.1 Veranderbereidheid

Organisaties veranderen om uiteenlopende redenen. De veranderingen zijn vaak heel verschillend van aard. Iets wat vaak overeenkomt is dat al de veranderingen als strategieverandering, privatisering, verzelfstandigen van eenheden, fusies en cultuurveranderingen vaak ingrijpend zijn (Boonstra, 2011, genoemd in Beek, 2011). Van Gils (2003) definieert weerstand als 'een natuurlijke reactie van mensen om in eerste instantie argwanend en negatief tegen veranderingen aan te kijken'. Hij benoemt weerstand niet in de vorm van puur negatief, maar als vorm van betrokkenheid. Als het je als medewerker niet uitmaakt wat er gebeurt binnen de organisaties, dan is er ook geen noodzaak voor weerstand. Hij ziet weerstand als signaal dat door middel van communicatie omgezet kan worden tot commitment met betrekking tot de organisatieverandering. Dit is de stap van weerstand naar veranderbereidheid, wat ook de titel is van het boek van Metselaar et al. (2011), dat gaat over een theorieontwikkeling binnen Evidence Based Verandermanagement. Het is duidelijk dat organisatieveranderingen niet kunnen zonder de werknemers en hun gedrag. Het model dat door Metselaar et al. (2011) is ontwikkeld is dan ook gebaseerd op Ajzen's 'model of plannend behaviour', dat gebaseerd is op het idee dat aan de intenties (bedoeling) van een persoon om bepaald gedrag te vertonen een aantal motivationele krachten ten grondslag liggen.

De afstudeergroep definieert veranderbereidheid als: 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling'. Deze is gebaseerd op de definitie van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2011).

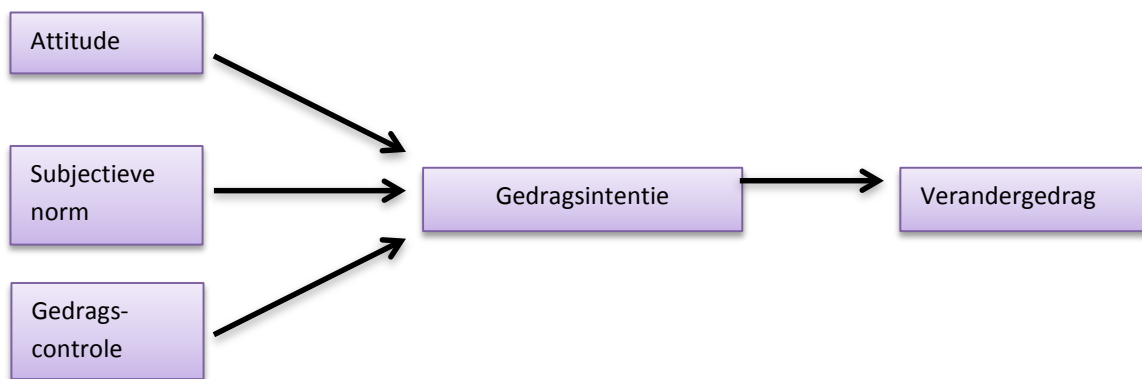
3.2 Basismodel - Afstudeergroep

Elke student van de afstudeergroep heeft een model opgesteld, waarin schematisch de hypothesen terug te vinden zijn, die gebruikt worden om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. De basis van dit model bestaat uit vijf variabelen: 'attitude', 'subjectieve norm', 'gedragscontrole', 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. In elk model dat getoetst wordt door de studenten komen deze variabelen terug. Het basismodel is te zien in figuur 2.

De afstudeergroep gebruikt voor hun onderzoek als basis het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011), maar aangevuld met de kritiepunten van Beek (2011). Concreet ziet dit er als volgt uit.

In de vragenlijst wordt 'verandergedrag' als aparte variabele toegevoegd. Waar Metselaar et al. (2011) 'verandergedrag' mee meten, wordt alleen beperkt tot intentie, 'veranderbereidheid'. Het verandergedrag wordt niet zelf gemeten.

Bij veranderbereidheid gaat om de gedragsintentie volgens Beek (2011). Beek (2011) kiest er dan ook voor om weer met de variabelen 'moeten, willen en kunnen' om te zetten in 'subjectieve norm, attitude en gedragscontrole', die Ajzen gebruikt in zijn model, welke leiden tot gedragsintentie. De toelichting op de vijf variabele en met welke items deze gemeten zijn, is terug te vinden in het hoofdstuk onderzoeksmethoden. De vragen in de survey zijn afkomstig uit het model van Metselaar et al. (2011), Beek (2011) of opgesteld door de afstudeergroep.



Figuur 2: Basismodel afstudeergroep afkomstig, Beek (2011, p. 22)

3.3 Achtergrond basismodel

Het diagnose model van Metselaar et al. (2011) is gebaseerd op Ajzen's model van 'gepland gedrag'. Hierbij zijn drie variabelen van belang voor de intentie van een persoon en het daadwerkelijke gedrag van die persoon: 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole'. Als deze toegespitst worden op de veranderbereidheid van een medewerker dan ziet dit er als volgt uit:

1. De uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderproces (attitude);
2. De houding van collega's tegenover het veranderproces (subjectieve norm);
3. De hoeveelheid ervaren controle over het veranderproces (de gedragscontrole).

Metselaar et al. (2011) hebben 'attitude' omgezet in willen, 'subjectieve norm' in moeten en 'gedragscontrole' in kunnen. Deze termen zijn toepasselijker voor verandermanagement. Met het model kunnen oorzaken van veranderbereidheid verklaard worden, maar het biedt ook concrete handvaten voor interventies (Metselaar et al., 2011).

Onder de variabele 'willen veranderen' worden vier onderdelen onderscheiden, die invloed uitoefenen op de veranderbereidheid van een medewerker. Dit zijn:

1. Verwachte *gevolgen* van de veranderingen voor het *werk*;
2. *Emoties* die de verandering oproept bij de medewerker;
3. De *meerwaarde* van de verandering voor de organisatie;
4. De *betrokkenheid* van de medewerker bij het veranderproces.

Binnen de organisatie kan interne druk worden ervaren om te veranderen. Deze kan afkomstig zijn van collega's, leidinggevende of directie. Daarnaast moet een organisatie blijven veranderen om voldoende te kunnen concurreren met andere bedrijven, de externe druk. De componenten van 'moeten veranderen' zijn:

1. *Interne druk*;
2. *Externe druk*.

Bij 'kunnen veranderen' noemen Metselaar et al. (2011) zeven factoren die bepalen of er ook met succes veranderd kan worden:

1. De *kennis* en *ervaring* van de betrokkenen;
2. De kwaliteit van de *aansturing* van het veranderproces;
3. De kwaliteit van de *informatievoorziening*;
4. Het *verandervermogen* van de organisatie;
5. De *beheersbaarheid* van het veranderproces;
6. De *timing* van het veranderproces;
7. De *complexiteit* van de verandering.

De opsommingen hierboven zijn de bouwstenen welke essentieel zijn voor het Evidence Based diagnosemodel. Het diagnosemodel staat bekend als het DINAMO-model, gebaseerd op de gelijknamige DINAMO-vragenlijst, voor het meten van veranderbereidheid. Met deze bouwstenen kan bekeken worden hoe groot de veranderbereidheid is en welke factoren uit het diagnosemodel de veranderbereidheid bepalen. Daarnaast noemen Metselaar et al. (2011) ook bij elke oorzaak een interventie.

Beek (2011) heeft een nieuw model opgesteld gebaseerd op het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011). Hierin brengt Beek het model (figuur 2) weer dichterbij het model van Ajzen. Dit doet ze op basis van een aantal kritiekpunten, die ik hier zal noemen.

1. Metselaar et al. (2011) benoemen veranderbereidheid als een positieve reactie van weerstand. Hierbij gaat het om een gedragsuiting, terwijl in hun model veranderbereidheid wordt gemeten in de zin van gedragsintentie.
2. Veranderbereidheid zou dan vervolgens weer leiden tot verandergedrag. In de DINAMO vragenlijst (Metselaar et al. 2011) komen geen vragen terug over verandergedrag. De relatie tussen veranderbereidheid en verandergedrag wordt dus niet gemeten.
3. Verder geeft Beek (2011) aan dat in de DINAMO vragenlijst vragen staan die attitude meten, maar gericht zijn op het meten van intentie. De vraag ontstaat, is veranderbereid nu attitude of een intentie?

4. Als laatste punt geeft Beek (2011) aan dat in eerder onderzoek door Schniedewind geen empirisch verband is aangetoond tussen de variabelen 'moeten veranderen', 'kunnen veranderen' en veranderbereidheid.

3.4 Samenvattend

Het door de afstudeergroep gebruikte basismodel is ontleend aan het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) en Beek (2011) en is gebaseerd op de theorie ontwikkeld door Ajzen (1991). Het basismodel bevat vijf variabelen: 'attitude', 'subjectieve norm', 'gedragscontrole', 'gedragintenties' en 'verandergedrag'. In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe dit model gecontroleerd wordt op de genoemde wetenschappelijk kwaliteitscriteria voor onderzoek (hoofdstuk 2).

4. Het meten van interne validiteit en begripsvaliditeit

Zoals eerder is beschreven is het streven naar intersubjectiviteit een van de vijf regulerende ideeën waaraan zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek dient te voldoen (Swanborn, 1996). Intersubjectiviteit wil zeggen dat meningen of uitspraken over de werkelijkheid ook door andere onderzoekers worden gedeeld (Swanborn, 1996). Bij het streven naar intersubjectiviteit zijn de criteria controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit belangrijk. Samen vormen zij de kwaliteitszorg van een onderzoek en waarborgen de kwaliteit (Swanborn, 1996, Maso & Smaling, 1998, Jonker & Pennink, 2000 genoemd in Beek, 2011). Swanborn (1996) noemt vijf punten, die met inachtneming van controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit, van belang zijn om te komen tot intersubjectiviteit.

1. *Objectiviteit*

Objectiviteit wordt bijvoorbeeld bereikt door programma's te gebruiken voor het analyseren van gegevens. In kwalitatief onderzoek zijn er in de afgelopen decennia ook verschillende tekst analyse programma's ontwikkeld. Al deze procedures zijn gericht op beheersbaarheid en betrouwbaarheid.

2. *Standaardisatie*

Objectiviteit kan leiden tot standaardisatie en vice versa. Alleen ze zijn niet gelijk aan elkaar. Binnen kwalitatief onderzoek is een belangrijk kritiekpunt voor kwantitatief onderzoek de standaardisatie van de vragenlijsten. Hiermee zou een bepaalde diepgang niet te bereiken zijn.

3. *Herhaalde metingen en hier het gemiddelde van nemen*

Binnen kwantitatief onderzoek wordt dit punt gewaarborgd door dat meerdere vragen hetzelfde meten. Binnen kwalitatief onderzoek is triangulatie een goede vorm van een herhaalde meting. Triangulatie is het gebruik van meerdere databronnen (Braster, 2000).

4. *Uitleg over de procedures en producten.*

Peer debriefing is de mogelijkheid om je werk te laten bekritisieren. Het bijhouden van logboeken, uitschrijven van alle stappen in het onderzoek, zijn voorbeelden van methoden om open te zijn over de procedures en producten. In de praktijk is hier lang niet altijd sprake van, maar ze zijn wel noodzakelijk voor de beheersing en toegankelijkheid van het onderzoek.

5. *Member checks*

Voor Guba (1981) is dit het ultieme criterium om onderzoek te controleren. Bij member checks worden de respondenten gevraagd of zij het eens zijn met een beschrijving, interpretaties en conclusies. Member checks vinden voornamelijk plaats in kwalitatief onderzoek, maar is net zo nuttig in kwantitatief onderzoek. Het is namelijk het stuk dat de totale geloofwaardigheid van een onderzoek waarborgt. Volgens Lincoln en Guba (1985) zijn alleen de menselijke objecten van ons onderzoek in staat om interpretaties van de onderzoeker te beoordelen. Zij noemen vier punten waaruit blijkt dat member checks wel een aantal beperking kent. 1) Sinds Popper's theorie wordt de opinie van de respondenten niet meer gezien als de waarheid voor wetenschappelijke veronderstellingen. 2. De onderzoeker zal bij het stellen van de vragen opnieuw 'neutraal' moeten zijn. 3. In veel gevallen zijn de

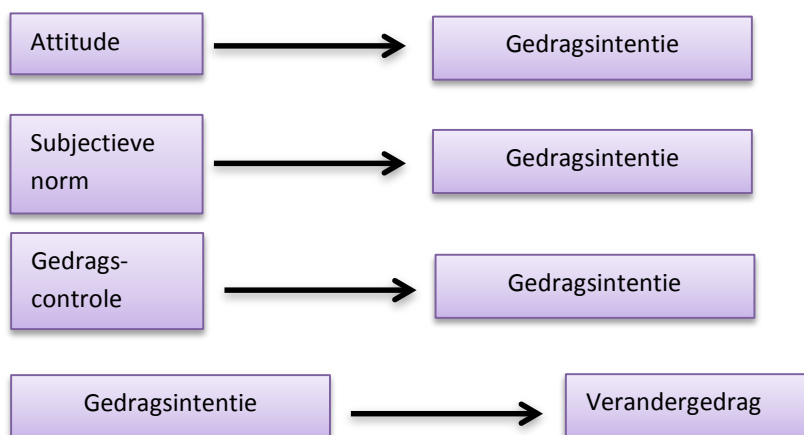
ondervraagden stakeholders, de vraag is dan in hoeverre hun antwoorden betrouwbaar zijn en 4. In veel situaties zijn de respondenten niet vaardig genoeg de reflectie te geven en/of spreken de taal van de onderzoeker niet.

Begripsvaliditeit meten

Een voor de hand liggende manier om de begripsvaliditeit na te gaan is om een factoranalyse uit te voeren. De items uit de survey kunnen laden op verschillende factoren. Het is van belang om te kijken of de items die meegenomen zijn in de analyses daadwerkelijk iets zeggen over die factor, variabele. Als de verschillende items binnen een factor een relatie hebben met elkaar dan is de begripsvaliditeit goed en kan de variabele gebruikt worden. Alle items zeggen dan iets over de variabele. Hoe meer verschillende items iets zeggen over de variabele, hoe waardevoller het begrip wordt. Een factoranalyse is een methode die gebruikt wordt om patronen te ontdekken in de verschillende items van een variabele. Dit wordt in essentie gedaan door het generen van de factoren, die onderling met elkaar correleren en die onderling onafhankelijk zijn. (Babbie, 2010, p. 491). De variabelen waarmee een factoranalyse wordt uitgevoerd zijn: attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, gedragsintentie en verandergedrag. De begripsvaliditeit zal naast de factoranalyse ook beoordeeld worden op basis van de gehouden diepte-interviews.

Interne validiteit meten

Om de interne validiteit van het model gebruikt door de afstudeergroep te meten, is er gekozen voor diepte-interviews. De deelnemers van de afstudeergroep hebben elk voor hun onderzoek een probleemstelling opgesteld met bijbehorende hypothesen. Bepaalde verwachtingen zijn vooraf opgesteld. De survey geeft de input om analyses te kunnen uitvoeren. Van hier uit kunnen de hypothesen behouden of verworpen worden. Vervolgens is het belangrijk om te weten of de interne validiteit van deze gevonden verbanden juist is. Of de juiste stappen gezet zijn in de beredenering naar de conclusies toe. En of er geen andere variabelen de oorzaak kunnen zijn van het gevonden verband? De interne validiteit in dit onderzoek zal met name onderzocht worden tussen de onderstaande variabelen. Deze zijn terug te vinden in het conceptueel model wat door iedereen van de afstudeergroep is gebruikt in zijn of haar onderzoek.



Figuur 3: Verbanden die gecontroleerd worden op interne validiteit. De verbanden zijn afkomstig uit het conceptueel model gebruikt door de afstudeergroep

5. Methode van onderzoek en analyse

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is. In 5.1 wordt de doelstelling van het onderzoek benoemd. In 5.2 wordt het soort onderzoek beschreven. De onderzoekseenheden worden beschreven in 5.3 en in 5.4 worden de variabelen benoemd en hoe die gemeten zijn.

5.1 Doelstelling

In dit onderzoek is gekeken naar de interne en begripsvaliditeit van het model gebruikt door de afstudeergroep. Dit model is het model van Metselaar et al. (2011), aangevuld met de kritiepunten van Beek (2011). Beide modellen zijn gebaseerd op het model van 'gepland gedrag' van Ajzen (1991). De probleemstelling van dit onderzoek is: *'Geeft het door de afstudeergroep gebruikte model, waarmee veranderbereidheid onder werknemers in organisaties gemeten wordt, een juiste beschrijving van veranderbereidheid (begripsvaliditeit)? En zijn de gevonden verbanden intern valide?'*

5.2 Onderzoeksmethode

Begripsvaliditeit

Voor het vaststellen van de begripsvaliditeit wordt vaak de factoranalyse gebruikt. Daarmee wordt getracht factoren of dimensies te identificeren die ten grondslag liggen aan een variabele. Deze variabelen worden gezien als indicatoren van het onderliggende begrip (Babbie, 2010). Deze stap is uitgevoerd door de afstudeergroep. In dit onderzoek is deze toegelicht. Verder is de begripsvaliditeit ook beoordeeld op grond van de gehouden interviews.

Interne validiteit

In dit onderzoek is de interne validiteit onderzocht middels kwalitatief onderzoek. Door de afstudeergroep zijn verschillende samenhangen onderzocht en vastgesteld. Dit is gedaan op basis van een survey-onderzoek. De interne validiteit is beoordeeld door de onderzoeksmethode: diepte interviews. Deze uitkomsten van de interviews zijn vergeleken met de getrokken analyses en conclusies uit het onderzoek van de afstudeergroep.

Vragenlijst

De vragenlijst die gebruikt is voor de diepte-interviews is terug te vinden in bijlage 1. De vragen zijn ingedeeld aan de hand van de vijf variabelen. Alle interviews zijn opgenomen en na uitwerken gewist. De uitgewerkte interviews zijn op te vragen, wanneer men dit wenst.

5.3 Onderzoekseenheden

De afstudeergroep heeft een onderzoek naar veranderbereidheid onder medewerkers uitgevoerd in vijf organisaties. De organisatieveranderingen zijn voor elke organisatie anders. De bedrijven zijn actief in verschillende sectoren. In totaal zijn er tien interviews afgenomen. De personen werden random uitgekozen, twee per organisatie, waar mogelijk één persoon met een hoge score op 'gedragsintentie' en één persoon met een lage score op 'gedragsintentie'.

Organisatie 5 Gemeente A

Organisatie

De vragenlijst is naar alle medewerkers van gemeente A gestuurd. Gemeente A is een complexe organisatie met een grote diversiteit aan mensen, functies en taken. Er zijn in totaal 805 medewerkers werkzaam.

Organisatieverandering

Gemeente A heeft te maken met veranderingen in de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Zo is er onder meer sprake van vergrijzing, een digitaliserende samenleving, burgers die een snelle respons en oplossingen op maat verwachten, marktwerking en verdergaande regionalisering. Daarnaast heeft de gemeente te maken met forse bezuinigingsopgaven, nieuwe taken als gevolg van decentralisaties gecombineerd met efficiëntiekortingen. Continue verandering en vernieuwing op deze terreinen vraagt veel van de organisatie en haar medewerkers (Poelsma, Scha, & Buur, 2012).

Om op deze veranderingen en maatschappelijke vraagstukken in te kunnen blijven spelen en aan gemeentelijke doelstellingen te kunnen voldoen heeft de directieraad van de gemeente A zich tot doel gesteld zich te ontwikkelen van een lijnorganisatie richting een netwerkorganisatie. Het realiseren van de 'flexibele netwerkorganisatie' gaat niet om een structuurverandering, maar om anders werken en aansturen (Het Nieuwe Werken), ander gedrag (DNA), het daarbij behorende HRM instrumentarium (o.a. kerncompetenties, personeelsgesprek en opleidingsaanbod) en leiderschap. Het betekent dat medewerkers integraal werken het betrekken van alle aspecten vanuit de inhoud van de opgave, met de partners die daarbij intern en extern betrokken zijn. Met die expertise die daaraan kan bijdragen, ongeacht waar die vandaan komt.

Organisatie 1 Gemeente B

Organisatie

De vragenlijst is uitgezet onder circa 650 medewerkers van gemeente B, bedrijfsonderdeel X. Bedrijfsonderdeel X vormt een onderdeel van gemeente B, tezamen met een vijftal andere clusters.

Binnen het 'concern' is X verantwoordelijk voor een schone, 'hele' en veilige stad. Het cluster is gevormd door een samenvoeging van een drietal gemeentelijke diensten. Bedrijfsonderdeel X bestaat op haar beurt weer uit een drietal afdelingen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de buitenruimte. De medewerkers op deze afdelingen, die een gemiddeld opleidingsniveau van MBO kennen, zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de stad op tal van gebieden, variërend van rioleringswerkzaamheden tot landmeten.

Organisatieverandering

Vanuit bedrijfsonderdeel X is vanaf eind 2009 een strategisch traject ingezet om zowel de organisatie als medewerkers te ontwikkelen voor een efficiënter en effectiever beheer van de buitenruimte, gericht op een hogere tevredenheid bij opdrachtgevers. De vorming van één herkenbare organisatie voor al het beheer van gemeente B is daar vanaf de aanvang onlosmakelijk mee verbonden. Onderdeel X heeft samen met een tweetal andere afdelingen de opdracht gekregen om de samenwerking in de uitvoering en beheer van de buitenruimte naar een hoger niveau te brengen. Daarbij is het uitgangspunt steeds geweest dat men door de bundeling van krachten van de drie afdelingen de gemeente nog beter in vorm kan houden. Daarvoor zijn twee redenen. Ten eerste zijn de drie diensten, elk vanuit hun eigen expertise, zichtbaar aanwezig op straat. Ze zien wat er nodig is en hebben de mogelijkheid om uit te voeren wat nodig is. Resultaat op straat is daarbij een belangrijke drijfveer. Ten tweede kan door de bundeling de keten buitenruimte beter worden bediend. Het inschatten van beheerconsequenties vooraan in het planproces kan door de bundeling van kennis integraler plaatsvinden, waarbij de ervaring van de straat wordt vertaald naar programma's van eisen en heldere afweging van investeringen.

Organisatie 2 Huisvesting BV

Organisatie

Huisvesting BV is een typische grote stadscorporatie. Huisvesting BV werkt aan prettige, leefbare wijken en aan goede woningen. Er werken ruim 400 mensen bij Huisvesting BV. Al deze mensen hebben de vragenlijst in kunnen vullen. De functies variëren van opzichters die werkzaam zijn in de wijken tot managers van verschillende afdelingen. Het opleidingsniveau van de respondenten is voornamelijk HBO. Huisvesting BV is een publiek dienstverlener.

Organisatieverandering

De organisatieverandering die heeft plaatsgevonden is de reorganisatie. De reorganisatie moest uitgevoerd worden naar aanleiding van de crisis en het gewijzigde overheidsbeleid. Deze verandering had grote invloed op de medewerkers. Er was een lange tijd onzekerheid over het behoud van werk, huidige functies en er bestond angst om werkloos te worden. De organisatie is veranderd: functies zijn vervallen, afdelingen zijn samengevoegd en er vonden gedwongen ontslagen plaats.

Organisatie 3 Certificering BV

Organisatie

Certificering BV is wereldwijd toonaangevend in het beoordelen en certificeren van systemen en technische bedrijfsmiddelen zoals schepen, (petro)chemische installaties, systemen voor energieopwekking, offshore-installaties en ondersteunt haar klanten bij het verbeteren van kwaliteit en betrouwbaarheid, het verhogen van de veiligheid en het beschermen van het milieu. Certificering BV valt binnen de zakelijke/industriële dienstverlening. In Nederland zijn ruim 700 werknemers en wereldwijd zijn dit er ruim 3500. De vragenlijst is verspreid onder 264 werknemers en het gemiddelde opleidingsniveau is HBO.

Organisatieverandering

Afdelingen die recent een verandering hebben ondergaan of in een veranderproces zitten zijn ondervraagd. Het betreft hier het bedrijfsonderdeel A (lopend veranderingsproces) en het bedrijfsonderdeel B (afgerond veranderingsproces).

Binnen het bedrijfsonderdeel A wordt op dit moment een wereldwijde organisatiewijziging doorgevoerd gericht op de wijziging van de structuur. Regio's en rapportagelijnen wijzigen, functies vervallen en nieuwe functies worden ontwikkeld.

Binnen het bedrijfsonderdeel B is onlangs een structuurwijziging doorgevoerd. Vergelijkbaar met het bedrijfsonderdeel A zijn ook hier werkzaamheden grensoverstijgend op een andere wijze ingedeeld.

Beide structuurveranderingen zijn het gevolg van veranderingen in de markt die ontstaan zijn door de huidige economische situatie.

Organisatie 4 Seza

Organisatie

Seza is een organisatie in de advocatuur. Binnen deze organisatie werken ruim 600 medewerkers. Onder 130 medewerkers is de vragenlijst uitgezet. Het betreft een groep juridische secretaresses en leidinggevende secretaresses. Er is een grote diversiteit aan de wijze waarop de juridische secretaresse haar werk uitvoert. De aard van de werkzaamheden zijn gericht op het ondersteunen van advocaten. Het opleidingsniveau ligt gemiddeld op MBO+/HBO niveau.

Organisatieverandering

Seza is een kantoor dat erg gericht is op traditie en zaken doen zoals men het altijd heeft gedaan. Er wordt erg voorzichtig omgegaan met het opzetten van veranderingen om onrust bij medewerkers te voorkomen.

Momenteel is er een professionaliseringsslag ingezet bij de secretaresses van het advocatenkantoor. Deze groep is in de afgelopen jaren gegroeid en de wijze van dienstverlening is nog steeds hetzelfde. De behoefte van de interne klanten is echter wel gewijzigd en het aanbod vanuit de secretaressegroep sluit onvoldoende op aan. Vanuit het kantoor is er een projectgroep opgericht die zich bezighoudt met de loopbaanpaden, nieuwe profielen, indeling en het definiëren van de nieuwe vorm van werken van de secretaresses.

5.4 Variabelen welke onderzocht gaan worden

De onderstaande variabelen die gebruikt worden door alle studenten van de afstudeergroep zullen onderzocht worden op de begripsvaliditeit, middels de factoranalyse. De verbanden die te zien zijn in figuur 5 zullen middels een regressieanalyse en diepte-interview gecontroleerd worden. De vijf onderstaande variabelen zullen het uitgangspunt vormen voor de topiclijst die opgesteld is naar aanleiding van de resultaten van de onderzoeken vanuit de onderzoeken van de afstudeergroep. Op deze manier zullen op een kwalitatieve manier de gevonden verbanden worden gecontroleerd op de interne validiteit.

Attitude

Met de attitude wordt de eigen opvatting bedoeld die mensen hebben ten aanzien van een bepaald onderwerp. Het is de houding die iemand heeft ten opzichte van bepaalde mensen of gebeurtenissen (Robins & Judge, 2011, p. 27). De attitude bestaat uit twee componenten, namelijk de cognitieve en affectieve component (Ajzen, 1991). Cognitieve reacties reflecteren ideeën of informatie over het onderwerp of de gebeurtenis. Het is het oordeel dat een persoon heeft over iets (Robins & Judge, 2011, p. 28). De affectieve reacties hebben te maken met de emotie die een onderwerp oproept. In de vragenlijst is er bij, zowel cognitief als affectief, gebruik gemaakt van drie items uit de vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (2011) en drie items van Beek (2011).

Vragen bij variabele: 'Attitude/cognitief':

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

Vragen bij variabele: 'Attitude/affectief':

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

Subjectieve norm

Ajzen ziet de subjectieve norm als 'de houding van anderen in de omgeving van de persoon tegenover het attitude-object' (Metselaar et. 2011, p. 70). In een organisatie wordt deze houding bepaald door collega's en leidinggevende, maar ook door bijvoorbeeld de directie en de Raad van Bestuur. Metselaar et. (2011) noemen naast de interne druk ook de externe druk. De afstudeergroep heeft er voor gekozen om deze net als Beek (2011) niet mee te nemen in de vragenlijst. Wel zijn er drie nieuwe vragen toegevoegd welke de ervaren druk door de medewerker naar de mening van de afstudeergroep beter meet dan de oorspronkelijk vragen.

Vragen bij variabele 'Subjectieve norm':

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

Gedragscontrole

Gedragscontrole verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen (Metselaar et al., 2011, p. 71). Alle drie dienen in voldoende mate aanwezig te zijn, om ook daadwerkelijk te kunnen veranderen. Om tot een meer zuivere invulling van het concept gedragscontrole van Ajzen (1991) te komen, zijn de items die betrekking hebben op de kwaliteit van het aansturingproces, zoals geformuleerd in de DINAMO – vragenlijst, in onze vragenlijst weggelaten. En is er voor vragen gekozen die dichter bij de oorspronkelijke vragen liggen.

Vragen bij variabele: 'Gedragscontrole':

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

Gedragsintentie

De gedragsintentie wordt bepaald door de drie hiervoor genoemde variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. In de DINAMO-vragenlijst van Metselaar et al. (2011) werden verandergedrag en veranderbereidheid als één variabele gemeten. Met gedragsintentie en veranderbereidheid wordt hetzelfde aangeduid. Veranderbereidheid is door de afstudeergroep gedefinieerd als 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling'.

Vragen bij variabele: 'Gedragsintentie':

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

Veranderingsgedrag

In de onderzoeken van de afstudeergroep zijn de probleemstellingen gericht op het verklaren van daadwerkelijk verandergedrag. Voor het meten van deze variabele vond de groep aansluiting bij Beek (2011). Metselaar et al. (2011) leggen in hun diagnosemodel volgens (Beek, 2011) namelijk geen relatie tussen veranderintentie en verandergedrag. Daarom heeft de afstudeergroep de zes items van Beek (2011) opgenomen in de vragenlijst om verandergedrag te kunnen verklaren.

Vragen bij variabele: 'Veranderingsgedrag':

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

6. Resultaten begripsvaliditeit

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek, wat betreft de begripsvaliditeit, besproken. In paragraaf 6.1 wordt de begripsvaliditeit aan de hand van de factoranalyse besproken, een zuiver statistische methode om de begripsvaliditeit te meten. In paragraaf 6.2 is begripsvaliditeit beoordeeld naar aanleiding van de interviews die gehouden zijn in het kader van dit onderzoek.

6.1 Begripsvaliditeit – factoranalyse

Door het uitvoeren van de factoranalyse is een eerste stap genomen om de begripsvaliditeit van de vijf variabelen, 'attitude', 'subjectieve norm', 'gedragscontrole', 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' te beoordelen. Een factoranalyse is een methode die gebruikt wordt om patronen te ontdekken in de verschillende items van een variabele. Dit wordt in essentie gedaan door het generen van de factoren die onderling onafhankelijk zijn (Babbie, 2010, p. 491). Er wordt dus gekeken of de items (de vragen) binnen een variabele iets zeggen over de variabele (factor). De factoranalyses van de variabelen worden achtereenvolgens beschreven.

Factoranalyse 'Attitude/cognitief'

Items	Factorlading
ac1. De organisatieverandering is een goede keuze	0,823
ac2. Ik ben er van overtuigd dat de organisatieverandering gaat werken	0,843
ac3. Door de organisatieverandering zal ik mijn functie beter kunnen vervullen	0,803
ac4. De organisatieverandering leidt tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	0,838
ac5. De meerwaarde van de organisatieverandering is duidelijk	0,827
ac6. Door de organisatieverandering is de kwaliteit van het werk toegenomen	0,812
Eigenwaarde	4,079
R ²	0,68

De factoranalyse van de variabele 'attitude/cognitief' heeft een eigenwaarde, welke > 1, namelijk 4,079.

'Attitude/cognitief' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal >.3 of <-.3, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'attitude/cognitief' is 0,68. Wat wil zeggen dat 68% van de variantie verklaard wordt door 'attitude/cognitief'.

Factoranalyse 'Attitude/ affectief'

Items	Factorlading
aa1. Het veranderingsproces leeft voor mij	0,784
aa2. Ik ervaar de organisatieverandering als een uitdaging	0,876
aa3. Ik word enthousiast als ik aan het veranderingsproces denk	0,882
aa4. Ik ervaar de organisatieverandering als iets positiefs	0,825
aa5. Het is voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	0,804
aa6. Ik vind het belangrijk dat ik mij positief inzet voor de organisatieverandering	0,766

Eigenwaarde	4,074
R ²	0,68

De factoranalyse van de variabele 'attitude/affectief' heeft een eigenwaarde, welke > 1, namelijk 4,079. 'Attitude/affectief' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal >.3 of <-.3, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'attitude/affectief' is 0,68. Wat wil zeggen dat 68% van de variantie verklaard wordt door 'attitude/affectief'.

Factoranalyse 'Subjectieve norm'

Items	Factorlading
sn1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren	0,726
sn2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT	0,439
sn3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0,789
sn4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende	0,413
sn5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0,736
sn6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	0,398

Eigenwaarde	2,213
R ²	0,37

De factoranalyse van de variabele 'subjectieve norm' heeft een eigenwaarde, welke > 1 , namelijk 2,213. 'Subjectieve norm' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal $>.3$ of $<-.3$, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'subjectieve norm' is 0,37. Wat wil zeggen dat 37% van de variantie verklaard wordt door 'subjectieve norm'.

Factoranalyse 'Gedragcontrole'

Items	Factorlading
gc1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	0,636
gc2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	0,703
gc3. Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	0,603
gc4. Ik kan het veranderingsproces bijhouden	0,754
gc5. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt	0,697
gc6. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk	0,690
gc7. Ik krijg voldoende informatie over de organisatieverandering	0,660
gc8. Het veranderingsproces kan met de huidige middelen en mankracht worden uitgevoerd	0,587
Eigenwaarde	3,573
R ²	0,45

De factoranalyse van de variabele 'gedragcontrole' heeft een eigenwaarde, welke > 1 , namelijk 3.573. 'Gedragcontrole' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal $>.3$ of $<-.3$, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'gedragcontrole' is 0,45. Wat wil zeggen dat 45% van de variantie verklaard wordt door 'gedragcontrole'.

Factoranalyse 'Gedragintentie'

Items	Factorlading
vb1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	0,839
vb2. Ik was van plan mijn collega's te laten zien dat ik achter de verandering stond	0,868

vb3. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	0,839
vb4. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	0,781
vb5. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	0,632
vb6. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	0,801

Eigenwaarde	3,813
R ²	0,64

De factoranalyse van de variabele 'gedragsintentie' heeft een eigenwaarde, welke > 1, namelijk 3,813. 'Gedragsintentie' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal >.3 of <-.3, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'gedragsintentie' is 0,64. Wat wil zeggen dat 64% van de variantie verklaard wordt door 'gedragsintentie'.

Factoranalyse 'Verandergedrag'

Items	Factorlading
vg1. Ik laat anderen weten dat ik achter de verandering sta	0,831
vg2. Ik steek er energie in om de verandering mede succesvol te implementeren	0,830
vg3. Ik neem zelf de verantwoording mij te verdiepen in de verandering	0,794
vg4. Ik wacht de verandering af om te zien wat het mij brengt	-0,512
vg5. Ik voer mijn werkzaamheden niet anders uit ook al wordt dit wel van mij gevraagd	-0,415
vg6. Ik werk van harte mee aan de organisatieverandering	0,817

Eigenwaarde	3,113
R ²	0,52

De factoranalyse van de variabele 'verandergedrag' heeft een eigenwaarde, welke > 1, namelijk 3.113. 'Verandergedrag' is hiermee een goede opzichzelfstaande variabele. De items zijn allemaal >.3 of <-.3, wat aangeeft dat alle items een toevoeging zijn voor de variabele. De verklaarde variantie van 'verandergedrag' is 0,52. Wat wil zeggen dat 52% van de variantie verklaard wordt door 'verandergedrag'.

In deze paragraaf is de begripsvaliditeit van de variabelen in het model, gebruikt door de afstudeergroep gemeten volgens de statistische methode, de factoranalyse. Hieruit blijkt dat de begripsvaliditeit voldoende is. In het volgende hoofdstuk wordt de begripsvaliditeit nog een keer bekeken, dan aan de hand van gehouden interviews.

6.2 Begripsvaliditeit – interviews

In het vorige hoofdstuk is de begripsvaliditeit beschreven aan de hand van een puur statistische methode. Voor dit onderzoek is de begripsvaliditeit, naar aanleiding van de gehouden interviews, op een meer kwalitatieve methode nogmaals beoordeeld. Dit wordt beschreven in deze paragraaf.

Van de mensen die de vragenlijst van de afstudeergroep hebben ingevuld, zijn tien mensen benaderd voor een interview. De scores van de respondenten op de variabelen 'attitude', 'subjectieve norm', 'gedragscontrole', 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' zijn vergeleken met elkaar en weergegeven in tabel 1. Hierin zijn de score naar aanleiding van de statistische analyse (01) en de score naar aanleiding van de antwoorden die men heeft gegeven op de gestelde vragen in de interviews te zien (02). De respondenten zijn verticaal aangegeven met R1, R2, R3 et cetera. Horizontaal op de eerste rij staan de variabelen aangegeven. Er is gekozen voor een schaal van vijf om de resultaten te beoordelen. Uit de statistische analyse zijn de kwantitatieve scores van 0 tot 10 af te lezen voor elke respondent op elke variabele. De schaalverdeling is als volgt: een score van 0-2 is zeer laag, van 2-4 is laag, 4-6 is niet laag/niet hoog, 6-8 is hoog en 8-10 is zeer hoog. Op de tweede rij is bij elke respondent de beoordeling te zien naar aanleiding van de interviews. Per variabele is bepaald door de onderzoeker hoe de respondent daarop scoort. De onderzoeker heeft niet de scores naar aanleiding van de statistische analyse bekeken, voordat de onderzoeker de beoordeling heeft toegekend aan de tien respondenten. Als eerst heeft de onderzoeker de 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' beoordeeld naar de algemene indruk van het gehouden interview met desbetreffende respondent. De vragen zijn gecategoriseerd naar de zes variabelen, waardoor vervolgens de andere drie variabelen beoordeeld konden worden. Dit is in vergelijking tot elkaar ingevuld.

Wanneer een score op een bepaalde variabele minimaal twee schalen verschilt dan is deze weergegeven in een rood lettertype. Deze punten worden hieronder benoemd en toegelicht. Van de zestig vergelijkingen (6 variabelen maal 10 respondenten) verschillen er vijf aanzienlijk (verschil van minimaal twee schalen), dit is 8,3%.

		Attitude (cognitief)	Attitude (Affectief)	Subjectieve Norm	Gedrags- controle	Gedrags- intentie	Verander- gedrag
R1	O1	Hoog	Zeer hoog	Laag	Hoog	Zeer hoog	Zeer hoog
	O2	Hoog	hoog	Niet l/h	Niet l/h	Hoog	Hoog
R2	O1	Laag	Laag	Niet l/h	Niet l/h	Niet l/h	Niet l/h
	O2	Hoog	Niet l/h	Niet L/h	Laag	Niet L/h	Niet L/h
R3	O1	Zeer laag	Zeer laag	Laag	Zeer laag	Niet l/h	Laag
	O2	Laag	Zeer laag	Niet L/h	Zeer laag	Niet L/h	Niet L/h
R4	O1	Niet l/h	Laag	Laag	Laag	Niet l/h	Niet l/h
	O2	Niet L/h	Laag	Laag	Niet L/h	Hoog	Niet L/h
R5	O1	Laag	Niet l/h	Laag	Niet l/h	Hoog	Zeer hoog
	O2	Zeer hoog	Zeer Hoog	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
R6	O1	Laag	Laag	Niet l/h	Laag	Laag	Hoog
	O2	Hoog	Niet L/h	Hoog	Niet L/h	Hoog	Hoog
R7	O1	Laag	Zeer laag	Laag	Niet l/h	Zeer hoog	Zeer hoog
	O2	Zeer laag	Zeer laag	Niet l/h	Niet L/h	Hoog	Hoog
R8	O1	Zeer hoog	Zeer hoog	Hoog	Zeer hoog	Zeer hoog	Zeer hoog
	O2	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Zeer hoog	Zeer hoog
R9	O1	Niet l/h	Hoog	Laag	Hoog	Zeer hoog	Zeer hoog
	O2	Hoog	Zeer hoog	Niet L/h	Hoog	Hoog	Hoog
R10	O1	Niet l/h	Niet l/h	Niet l/h	Hoog	Zeer hoog	Hoog
	O2	Niet L/h	Niet L/h	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog

Tabel 1 Vergelijking ten behoeve van de begripsvaliditeit

R staat voor respondent, O1 voor onderzoek afstudeergroep, O2 voor onderzoek met interviews

0-2 Zeer laag, 2-4 Laag, 4-6 Niet laag, niet hoog, 6-8 Hoog, 8-10 Zeer hoog

6.2.1. Attitude (willen)

Met de 'attitude' wordt de eigen opvatting bedoeld die mensen hebben ten aanzien van een bepaald onderwerp. Het is de houding die iemand heeft ten opzichte van bepaalde mensen of gebeurtenissen (Robins & Judge, 2011, p. 27). De 'attitude' bestaat uit twee componenten, namelijk de cognitieve en affectieve component (Ajzen, 1991). Cognitieve reacties reflecteren ideeën of informatie over het onderwerp of de gebeurtenis. Het is het oordeel dat een persoon heeft over iets (Robins & Judge, 2011, p. 28). De affectieve reacties hebben te maken met de emotie die een onderwerp oproept. In de vragenlijst is er bij, zowel

'attitude/cognitief' als 'attitude/affectief', gebruik gemaakt van drie items uit de vragenlijst van Metselaar et al. (2011) en drie items van Beek (2011).

Zoals te zien is in tabel 1 verschilt 'attitude', zowel cognitief als affectief een aantal keer aanzienlijk in de beide onderzoeken. De vraag is of de begripsvaliditeit voldoende is. De verschillen tussen de kwantitatieve en kwalitatieve methode worden achtereenvolgens genoemd en toegelicht.

Respondent 2 geeft aan, dat hij zeker wel de waarde inziet van de organisatieverandering. Op de vraag: 'Wat is bepalend geweest voor de mate van jouw intentie tot het al dan niet mee gaan in de organisatieverandering?', geeft hij zelf het onderstaande antwoord.

- 'Omdat je zelf op straat ook ziet dat het mis gaat, ja en als je dat dan op welke manier dan ook, beter kan leiden, dan is dat winst. Eigenlijk is één verantwoordelijke gewoon handig, die overkoepelende blik. Je kunt beter daar even mee wachten, want over twee maanden loopt het synchroon met dit'. Respondent 2

De score op de variabele 'attitude/cognitief' is naar aanleiding van het interview beoordeeld als hoog. Uit het onderzoek van de afstudeergroep scoort deze persoon laag. Dit is opmerkelijk, omdat hij zelf duidelijk aangeeft, in het interview, dat hij wel de meerwaarde inziet. De vragen gaan duidelijk over de meerwaarde van de organisatieverandering. Hij geeft aan dat hij het niet eens is met het moment en manier van invoeren. Wellicht drukt dit zijn beoordeling van de kwaliteit van de organisatieverandering. Wellicht, omdat de respondent beide punten niet kwijt kan in de vragenlijst.

Respondent 5 scoort laag op 'attitude'. In het interview met de respondent kwam naar voren dat hij veel passie voor zijn vak heeft. Hij was zelfs aangenomen voor deze functie in het kader van de organisatieverandering.

- 'Wat ook zo leuk is, is dat ze van die 'jonge honden' benoemd hebben. Ik ben er zelf ook één, nou ja niet jong, maar wel gericht op verandering. Dat ze dus leuk, dat ze je totaal in je waarde laten en jouw expertise laten groeien. Dat is echt een cultuuromslag, dat de baas jou laat beslissen, omdat jij de kennis hebt.' Respondent 5

Het verschil in de beoordeling zit in het feit dat de respondent de neveneffecten zeer positief vindt, maar nog geen definitieve uitspraak durft te doen over het effect van de organisatieverandering. De organisatieverandering is nog een lopend proces.

- *Wat heeft de organisatieverandering opgeleverd voor de organisatie? Werknemers?* 'Dat is echt moeilijk om te zeggen. Het gaat opleveren, dat het in ieder geval weer even lekker is opgeschud. De leidinggevende, frisse sfeer, een cultuur waar je fouten mag maken. En nou moet het nog wel meer uitgesmeerd worden bij collega's. Voor de werknemer levert het op dat ze iets meer zeggenschap hebben, invloed hebben'. Respondent 5

Respondent 6 scoort laag op 'attitude' in het onderzoek uitgevoerd door de afstudeergroep, terwijl uit de interviews blijkt dat hij over het geheel genomen goed te spreken is over de organisatieverandering. Opmerkelijk is dat hij in het begin heel enthousiast is over de verandering, dan even een stuk minder en dan zijn enthousiasme weer toeneemt. Zijn standpunt verandert in het proces van de organisatieverandering meerdere malen. Hijzelf noemt twee oorzaken: 1. Verandering van zijn eigen functie en 2. Het tijdsbestek, welke de organisatieverandering inneemt. Het is moeilijk om te beoordelen als het proces gaande is en de resultaten (nog) niet zichtbaar zijn (zie ook respondent 5), maar ook om terug te kijken op een proces en daarover een objectieve beoordeling te geven. En wat vul je in als je meerdere malen een ander standpunt hebt gehad? Dit geeft gelijk het belangrijkste verschil aan tussen interviews ten opzichten van een vragenlijst. Interviews gaan dieper in op het vraagstuk, waardoor de validiteit toeneemt, maar de betrouwbaarheid weer afneemt, vanwege interpretatie en context.

- 'Plannen worden ingediend, daar wordt op geschoten en het gaat vervolgens een paar keer heen en weer. De mensen die onder het managementniveau zitten, zien dat proces niet gaan, van dit gaan we doen. Vervolgens informeert iemand zijn of haar achterban. Er ontstaat dus een sfeer van: 'wat gaat er nou allemaal gebeuren?'. Daardoor veranderde wel mijn houding: 'kom leuk gaan we doen in naja, het moet niet zo lang meer duren, want ik snap het zelf ook niet meer'. Het wordt dan weer een ver van je bed show, ik zat toen namelijk zelf nog bij zo'n fabriek. Dus de duur vind ik erg lang. Implementatie had toch sneller gekund'. Respondent 6

Uit deze verschillen blijkt dat de begripsvaliditeit van de variabele 'attitude' beter zou kunnen. Twee achtergronden en kunnen hier de oorzaak van zijn: 1. Dat het moeilijk is om de 'attitude' te bepalen, vanwege het feit dat organisatieveranderingen dikwijls een lopend proces zijn en 2. Dat men wel eens kan zijn met de verandering inhoudelijk, maar niet de manier en het moment van invoeren.

6.2.2 Subjectieve norm (moeten)

Azjen (1991) ziet de subjectieve norm als 'de houding van anderen in de omgeving van de persoon tegenover het attitude-object' (Metselaar et al. 2011, p. 70). In een organisatie wordt deze houding bepaald door collega's en leidinggevende, maar ook door bijvoorbeeld de directie en de Raad van Bestuur. Metselaar et al. (2011) noemen naast de interne druk ook de externe druk. De afstudeergroep heeft er voor gekozen om dit net als Beek (2011) niet mee te nemen in de vragenlijst. Wel zijn er drie nieuwe vragen toegevoegd welke de ervaren druk door de medewerker naar de mening van de afstudeergroep beter meet dan de oorspronkelijke vragen.

Binnen deze variabele is dus gekozen voor het meten van de interne druk. Er zijn geen aanzienlijke verschillen in beide onderzoeken. Hiermee kan de conclusie getrokken worden dat de afstudeergroep met de 'subjectieve norm' meet wat ze graag willen meten. In acht interviews komt duidelijk terug, bij antwoorden op meerdere vragen, dat er sprake is van een externe druk. Omdat het een bewuste keuze is geweest van de afstudeergroep

om deze niet te meten, maar uit de interviews blijkt dat er duidelijk wel sprake van is, zullen we hieronder het belang benoemen van het meten van de externe druk.

Er zijn twee vormen van externe druk te zien bij de respondenten. Externe druk in de zin van 'druk van buitenaf op de organisatie' en 'druk vanuit privéomgeving van de respondent'. De eerst genoemde is opzettelijk weggelaten door de afstudeergroep en is in het oorspronkelijke model van Metselaar et al. (2011) wel opgenomen in de vragenlijst en analyses. De tweede vorm van externe druk is in beide vragenlijsten niet meegenomen, maar blijkt wel van invloed te zijn op de veranderintentie. Deze tweede vorm wordt beschreven in hoofdstuk 7.3.

Externe druk – organisatie

Externe druk die ervaren wordt door de organisaties die hebben meegedaan in ons onderzoek bestaat uit overheidsmaatregelen en economische crisis, zo blijkt uit de interviews. Drie organisaties moeten handelen vanwege overheidsmaatregelen, uiteindelijk ligt de basis hiervan ook in de economische crisis. Dan zijn er nog twee bedrijven, met winst oogmerk, die handelen direct naar aanleiding van de economische crisis. Op de allerlaatste vraag van het interview is door allen geantwoord dat de organisatieverandering voornamelijk een zaak van moeten (subjectieve norm) is en veel minder van willen (attitude) en kunnen (gedragscontrole).

- 'De enige externe omstandigheid die van invloed is, wat komt er voor overheidsmaatregel aan. Die druk voelden we ook, dat die ook een keer zou komen. En we zaten natuurlijk hoog wat betreft exploitatie kosten in vergelijking met andere corporaties. Dus je wist dat het vroeg of laat zou moeten komen, het veranderen. We zagen aan de cijfers, dat als je dit doorzet, dan gaat het fout. Voor de organisatie was het puur het hoofd boven water houden'. Respondent 1
- 'Moeten financieel gezien en willen, omdat het logischer zou werken'. Interview 2
- 'Het is moeten, voor het eerst zoiets groots. We hebben er wel lol in, om ze iets meer zelfstandigheid te geven. Maar goed hoe je het went of keert, het is opgelegd'. 'De aanleiding is de crisis, maar ook het centraliseren en de macht hebben'. 'Nou, eigenlijk is het belangrijkste optimalisatie. Dat is bepalend geweest'. Respondent 5
- Het is gewoon kosten, kosten en nog eens kosten. De kosten moeten gewoon omlaag. Kijk we zijn basisindustrie, je ziet het al bij de bouw. Zo inherent aan de crisis, en wij zitten nog voor de bouw. Dus ja er zijn echt momenten geweest van: 'jongens het moet anders, anders gaan we op onze rug'. Respondent 6
- 'Ik heb het idee dat het echt moeten is; van bovenaf opgelegd. Als er niet bezuinigd had hoeven te worden, was het waarschijnlijk niet gebeurd. Stukje efficiëntie brengt het natuurlijk met zich mee als voordeel, maar ja dat dient uiteindelijk ook vooral het doel, bezuinigen'. Respondent 7
- 'En dan voornamelijk, met toch wel de reden bezuinigen, maar het hoefde niet, het was nog geen noodzaak. Maar om het te voorkomen moest er wel actie komen vandaar project: radical cost reduction'. Respondent 8

- 'Dan kom je in de rode cijfers te zitten. Dan wordt je artikel 13 gemeente. Dan sta je onder curatelen, dan heb je als gemeente geen macht meer over je eigen stad. Dan sta je onder Den Haag. Daar wordt je niet blij van. Druk vanuit de crisis'. Respondent 9
- 'Ja, er is wel een schaduwdruk. Die laat zich het best samenvatten in de zin: 'je moet blij zijn dat je werk hebt'. Je mag niet klagen. En dat is lastig, want aan de ene kant draag je verbeterpunten aan, je constateert iets. Laten we het daar eens over hebben, kunnen we dat niet optimaliseren. En dan krijg je dus wel eens terug: 'je mag blij zijn dat je een baan hebt. Schouders eronder, niet zeuren'. Maar er is geen individuele concrete druk ofzo. Respondent 10

De organisatieveranderingen van deze organisaties, zijn vrijwel allemaal reorganisaties, of een vroege vorm van een reorganisatie. De respondenten spreken vaak over reorganisaties, maar in officiële overleggen en stukken wordt ook regelmatig gesproken over structuurverandering. Dit heeft te maken met het feit dat wanneer het organisatieverandering is dat er 'extern' meer meegedacht moet worden, bijvoorbeeld door de ondernemingsraad. Om dit voor te zijn, worden structuurveranderingen doorgevoerd. Deze structuurveranderingen of (in de wandelgangen genoemde) reorganisaties beïnvloeden de houding van mensen ten opzichte van de organisatieverandering. De oorspronkelijke variabele bestond uit interne en externe druk. De externe druk of de noodzaak om te veranderen oefent ook druk uit op de medewerker en bepaalt hoe sterk hij het gevoel heeft dat hij 'moet' veranderen (Metselaar et. 2011). De organisatie moet bijvoorbeeld veranderen, om de concurrentie voor te blijven of om (technologische) ontwikkelingen op de markt bij te houden (Metselaar et. 2011, p. 71). De onderstaande reacties geven aan dat de externe druk invloed heeft op de houding ten opzichte van de organisatieverandering.

- 'Ben wel huiverig hoe ze met de verandering omgaan, maar ja dat zal overal wel een beetje zo zijn. Je voelt ook wel aan dat het een verkapte bezuiniging is, nou ja nog geeneens verkapt. Je ziet het er dwars door heen, want er moet/moest gewoon bezuinigd worden. Mensen worden hierdoor huiverig, terwijl het uiteindelijk wel beter is, als de organisatieverandering doorgevoerd wordt'. Interview 2
- 'Ja, je moet mee, anders loop je de kans dat je je functie verliest, ontslagen wordt. Je moest je baan accepteren en anders sta je op straat. Voor de organisatie is het gewoon puur je hoofd boven water houden, anders red je het niet'. Respondent 1
- 'Dus in die zin is het moeten, kijk er wordt geen nee geaccepteerd, het is gewoon een kwestie van moeten. Het is niet willen, want ja ik denk niet dat veel mensen het echt wilden of zouden willen. Het was toch uiteindelijk een eis van de organisatie. We gaan het gewoon ook doen. We moeten gewoon veranderen'. – Respondent 6
- 'Ik denk dat heel veel mensen toch ook wel beseffen dat reorganisatie een onderdeel is van je werk. En dat het ook een onderhandeling is om er zo goed mogelijk uit te komen, als individueel persoon of als afdeling. En dat dat spel gepaard gaat met onzekerheid en frustratie, en dat de één daar emotioneler inzit dan de ander. Het is wel een feit dat als je ze allemaal maar opstapelt dat de stress levels allemaal maar oplopen. Maar reorganiseren op zichzelf is gewoon een part of the deal. Je kunt

niet meer verwachten dat je werkende leven 30 jaar hetzelfde blijft. Dus in die zin is het ook gaan met die banaan. Kijk die weerstand en intenties, kijk je moet soms ook gewoon laten zien dat je heel erg meedoet en tegelijk aan de achterdeur gewoon hetzelfde gedrag vertonen kan ook een strategische stap zijn'. Respondent 10

De externe druk blijkt een belangrijke rol te spelen in de variabele 'subjectieve norm'. Waar de afstudeergroep gekozen heeft om de externe druk niet te meten, blijkt deze onmisbaar te zijn. Een interne druk wordt minimaal ervaren, maar veel meer de externe druk, concurrentie op de markt, crisis en overheidsmaatregelen. Werknemers doorzien over het algemeen dat deze druk een rol speelt in de organisatie en dat deze bepalend is voor de organisatieverandering.

6.2.3 Gedragscontrole (kunnen)

Gedragscontrole verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen (Metselaar et al., 2011, p. 71). Alle drie dienen in voldoende mate aanwezig te zijn, om ook daadwerkelijk te kunnen veranderen. Om tot een meer zuivere invulling van het concept gedragscontrole van Ajzen (1991) te komen, zijn de items die betrekking hebben op de kwaliteit van het aansturingsproces, zoals geformuleerd in de DINAMO – vragenlijst, in de vragenlijst van de afstudeergroep weggelaten. En is er voor vragen gekozen die dichter bij de oorspronkelijke vragen liggen.

Er zijn geen aanzienlijke verschillen tussen de score van de variabele 'gedragscontrole' naar aanleiding van de vragenlijst en de beoordeling aan de hand van de interviews. Hiermee kan de conclusie getrokken worden dat de begripsvaliditeit van 'gedragscontrole' voldoende is. De variabele 'gedragscontrole' is goed gemeten door de afstudeergroep.

Uit de interviews blijkt verder dat de antwoorden die gegeven zijn op 'gedragscontrole', ook een rol spelen op het verband tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. En niet alleen op de 'gedragsintentie' zoals onderzocht door de afstudeergroep. Metselaar et al. (2011) benoemen wel dat 'gedragscontrole', naast invloed op 'gedragsintentie', ook direct invloed heeft op 'verandergedrag'. Zij beschrijven twee relaties, maar niet de beïnvloeding van de relatie tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. Dit zal verder toegelicht worden in hoofdstuk 7.4.

6.2.4 Gedragsintentie (veranderbereidheid)

De 'gedragsintentie' wordt bepaald door de drie hiervoor genoemde variabelen 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole'. In de DINAMO-vragenlijst van Metselaar et al. (2011) werd alleen 'veranderbereidheid' gemeten, welke te vergelijken is met 'gedragsintentie' uit Ajzens model (1991). Met gedragsintentie en veranderbereidheid wordt hetzelfde aangeduid. Veranderbereidheid is door de afstudeergroep gedefinieerd

als 'een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling'.

De afstudeergroep gebruikt 'gedragsintentie' welke leidt tot 'verandergedrag'. Deze is gebaseerd op het model ontwikkeld door Ajzen (1991). De reden hiervoor is dat Metselaar et al. (2011) de 'gedragsintentie' van Ajzen te ruim vertalen naar 'veranderbereidheid', welke automatisch leidt tot 'verandergedrag'. Met 'veranderbereidheid' worden tegelijk de intentie en de inspanning gemeten (Beek 2011), terwijl Ajzen deze meet in 'gedragsintentie' en daadwerkelijk 'verandergedrag'. Het is voor mij onduidelijk waarom Metselaar et al. (2011) deze keuze hebben gemaakt.

Binnen deze variabelen is één aanzienlijk verschil gevonden. Respondent 6 is op 'gedragsintentie' beoordeeld op hoog in onderzoek 2, terwijl uit de vragenlijst van onderzoek 1 deze persoon laag scoort. Dit heeft te maken met het feit dat respondent meer maal veranderd van mening ten opzichte van de organisatieverandering (zie ook paragraaf 6.1.2.). Omdat er voor de rest geen opmerkelijke verschillen zijn, kan de conclusie getrokken worden dat de begripsvaliditeit van 'gedragsintentie' voldoende is.

6.2.5 Verandergedrag

Verandergedrag is niet gedefinieerd door de afstudeergroep. Uit de interviews komt een zelfde beoordeling als uit de vragenlijst. De conclusie kan getrokken worden dat de begripsvaliditeit van verandergedrag hoog is. Verder zijn geen opmerkelijke punten uit de interviews naar voren gekomen die van belang zijn in het kader van de begripsvaliditeit van deze variabele.

6.3 Samenvattend

In dit hoofdstuk is de begripsvaliditeit beschreven. De factoranalyse is als eerste besproken. De begripsvaliditeit, aan de hand van de interviews, is vervolgens aan bod gekomen. Vervolgens is van elke variabele de begripsvaliditeit beoordeeld en beschreven.

In hoofdstuk 7 wordt de interne validiteit van het onderzoek, uitgevoerd door de afstudeergroep, beoordeeld. In hoofdstuk 8 is de conclusie van zowel de begripsvaliditeit als de interne validiteit beschreven. En tot slot zal daar ook antwoord worden gegeven op de probleemstelling.

7. Interne validiteit

Dit hoofdstuk beschrijft de interne validiteit van het model opgesteld door de afstudeergroep. In paragraaf 7.1 wordt de regressieanalyse besproken. Deze zegt op zichzelf niets over de interne validiteit, wel in combinatie met de interviews. De interne validiteit wordt beschreven voor elk onderzocht verband, voortkomend uit het basismodel (zie figuur 3). Paragraaf 7.2 t/m 7.5 beschrijven deze verbanden. In paragraaf 7.6 wordt een conclusie gegeven van de interne validiteit van het model opgesteld door de afstudeergroep.

7.1 Regressieanalyse

In het basismodel van de afstudeergroep wordt als eerst stap gekeken naar wat de invloed van de variabelen 'attitude' (willen), 'subjectieve norm' (moeten) en 'gedragscontrole' (kunnen) is op gedragsintentie. Als tweede stap wordt gekeken wat de invloed van de variabele 'gedragsintentie' is op de variabele 'verandergedrag'. In dit onderzoek wordt gekeken naar de interne validiteit van het model. In deze paragraaf worden de gevonden verbanden, door de afstudeergroep, beschreven. In tabel 2 en 3 zijn ze schematisch weergegeven.

Door het uitvoeren van een regressieanalyse wordt gekeken naar de invloed van de variabelen 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole' op 'gedragsintentie'. Er is gebruik gemaakt van een aantal controlevariabelen. Ook is er getoetst op mogelijke mutli colineariteit, waarvan sprake kan zijn indien de onafhankelijke variabelen sterk met elkaar samenhangen. Uit het onderstaande figuur kan geconcludeerd worden dat dat de correlatiecoëfficiënt (R), de mate waarin de onafhankelijke variabele correleert met de afhankelijke variabelen en die altijd een waarde kent tussen -1 en 1, een waarde heeft van 0,718. Het blijkt dat er dus sprake is van een relatief sterke, positieve invloed. De R^2 staat voor de mate waarin de variantie in de afhankelijke variabele kan worden toegeschreven aan variantie in de onafhankelijke variabelen. Uit onderstaand tabel kan worden afgeleid dat 50,8% van de variantie in veranderintentie kan worden toegeschreven aan de constante en de onafhankelijke variabelen 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole', sekse, leeftijd, opleiding, het aantal dienstjaren en het aantal dienstjaren in de huidige functie. Van multi colineariteit is geen sprake, aangezien alle variabelen uitkomsten rapporteren die binnen de gestelde normen liggen (Tolerance>0,20; VIF<10).

Afhankelijke variabele: Gedragssintentie	Bèta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
(Constance)= 2,661		,000		
Attitude	,519	,000	,496	2,015
Subjectieve norm	,131	,000	,945	1,058
Gedragsscontrole	,201	,000	,492	2,032
Sekse	-,031	,337	,933	1,072
Leeftijd	-,028	,408	,878	1,139
Opleiding	,054	,105	,889	1,125
Aantal dienstjaren	-,003	,925	,968	1,033
Aantal jaren in functie	-,001	,971	,974	1,026
R	,718			
Adjusted R²	,508			

Tabel 2 De mate waarin gedragssintentie wordt verklaard door attitude, subjectieve norm en gedragsscontrole, sekse, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren en aantal jaren in functie

Er bestaat een duidelijk invloed van de variabelen 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragsscontrole' op de variabele 'gedragssintentie':

-Er bestaat een significante invloed van de variabele 'attitude' op 'gedragssintentie' ($p < 0,01$). Er is sprake van een positieve invloed (Bèta = ,519), wat betekent dat hoe hoger de score is op 'attitude', des te hoger de score op 'gedragssintentie' is. Van de drie variabelen heeft 'attitude' de grootste invloed op 'gedragssintentie'.

-Er bestaat een significante invloed van de variabele 'subjectieve norm' op 'gedragssintentie' ($p < 0,01$). Er is sprake van een positieve invloed (Bèta = ,131), wat betekent dat hoe hoger de score is op 'subjectieve norm', des te hoger de score op 'gedragssintentie' is. Van de drie variabelen heeft de variabele 'subjectieve norm' de kleinste invloed op 'gedragssintentie'.

-Er bestaat een significante invloed van de variabele 'gedragsscontrole' en 'gedragssintentie' ($p < 0,01$). Er is

sprake van een positieve invloed (Bèta = ,201), wat betekent dat hoe hoger de score is op ‘gedragscontrole’, des te hoger de score op ‘gedragsintentie’ is.

In het tweede gedeelte van het basismodel is gekeken naar de invloed van ‘gedragsintentie’ op ‘verandergedrag’. Uit het onderzoek blijkt (zie tabel 3) dat er sprake is van een relatief sterke, positieve invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele verandergedrag (R=0,756). 57,1% Van de variantie in verandergedrag wordt verklaard door de constante en de onafhankelijke en controlevariabelen. Van multi colineariteit is geen sprake, aangezien alle variabelen uitkomsten rapporteren die binnen de gestelde normen liggen (Tolerance>0,20; VIF<10).

Er is sprake van een significante invloed van de variabele ‘gedragsintentie’ op ‘verandergedrag’ (p<0,01). Er is sprake van een positieve relatie (Bèta = ,748), wat betekent dat hoe hoger de score is op veranderintentie, des te hoger de score op verandergedrag is. De controlevariabelen hebben geen significante invloed op verandergedrag.

Afhankelijke variabele: Verandergedrag	Bèta	Significantie	Colineariteit	
			Tolerance	VIF
(Constante)=1,381		,000		
Gedragsintentie	,748	,000	,964	1,037
Sekse	,060	,054	,889	1,125
Leeftijd	,036	,237	,935	1,069
Opleiding	,052	,092	,898	1,113
Aantal dienstjaren	,046	,115	,981	1,020
Aantal jaren in functie	,007	,822	,992	1,008
R	,756			
Adjusted R²	,571			

Tabel 3 De mate waarin ‘verandergedrag’ wordt verklaard door ‘gedragsintentie’, sekse, opleiding, aantal dienstjaren en aantal jaren in functie.

In de volgende paragrafen worden deze gevonden verbanden nader bekeken. Op basis van de uitgevoerde interviews, wordt gekeken naar de interne validiteit van de gevonden invloeden en daarmee de getrokken conclusies.

7.2 Attitude (willen) → Gedragsintentie

Uit de regressieanalyse blijkt dat 'attitude' van de drie gemeten variabelen de sterkste invloed heeft op 'gedragsintentie'. Deze invloed is sterk, namelijk een β van 0.519. Uit de interviews blijkt dat 'attitude', op de manier gemeten door de afstudeergroep, helemaal niet zo'n grote rol speelt. Men ervaart de organisatieverandering veel meer als een moeten (subjectieve norm). Twee punten zijn opvallend vaak terug gekomen in de interviews: 1. de loyaliteit richting organisatie en 2. de positie binnen de organisatie. Beide zijn van invloed op het verband tussen 'attitude' en 'gedragsintentie'. Beide worden achtereenvolgens besproken.

Loyaliteitsverhaal

Een groep mensen gaat mee vanwege loyaliteit aan het bedrijf en vertrouwen in de organisatie daarvan. Dit blijkt een rol te spelen bij de medewerkers in de onderzochte organisaties. Het is een vorm van 'attitude', een soort excentriek willen. Je wilt mee, want je hebt vertrouwen in de organisatie en daarmee vertrouwen in de verandering, zonder dat je kan toelichten waarom die organisatieverandering zo positief is en wat het voor meerwaarde geeft.

Bij 'attitude' gaat het om de eigen opvatting die mensen hebben ten aanzien van een bepaald onderwerp, het is de houding die iemand heeft ten opzichte van bepaalde mensen of gebeurtenissen. In deze definitie zou de houding ten opzichte van de organisatie toegevoegd kunnen worden; de loyaliteit aan het bedrijf en het vertrouwen in de organisatie daarvan. Het blijkt dat men niet zozeer het cognitieve component en/of de affectieve component van 'attitude' heeft ten opzichte van de organisatieverandering, maar een soort excentriek willen. Men wil vanwege de loyaliteit aan het bedrijf en het vertrouwen in de organisatie. De onderstaande reacties van respondenten illustreren dit:

- 'Kijk, je moet bedenken dat ik bouwkunde heb gedaan, ik heb geen bestuurskunde of zoiets gedaan, ik heb toch meer technische opleiding. Ik sta eigenlijk best kritisch tegen over deze organisatieverandering. Nee, ik sta er eigenlijk helemaal niet kritisch tegen over, maar ik heb meer het idee van: 'laat mij maar met de monumenten bezig zijn en zorgen jullie er maar voor dat het bedrijf goed loopt, daar hebben jullie voor gestudeerd'. Respondent 7
- 'Men is welwillend aan de organisatie. De inspanning van de organisatie om de reorganisatie zo soepel mogelijk door te laten voeren dat valt toch wel bij de meeste mensen in goede aarde'. Respondent 2
- 'Loyaliteit, ze zijn echt loyaal aan de organisatie. *Loyaler dan iemand met dezelfde functie bij een andere gemeente?* Ja, ik zeg van wel ja. Heb ook wel gezien hoe het bij een ander gemeentes is'. Respondent 5

- 'We hebben zulke volgzame mensen. Ik meen het. Ze doen gewoon wat de baas zegt. Het is soms echt heel eenvoudig leiding geven. Het is echt de uitdaging om ze in de weerstand modus te krijgen. De loyaliteit is echt heel erg groot. Zolang de mensen maar gewoon lekker met hun dingetje bezig kunnen zijn buiten, dan zijn ze uitermate tevreden'. Respondent 5
- 'Passie voor het vak (...) Ze zijn dan ook wel bereid om het onderste uit de kan te krijgen om hun vak goed te krijgen. Dus je gaat mee. Het zijn intrinsiek gedreven mensen, ze willen de huisvesting goed regelen. Omdat je zo veel liefde hebt in je vak, ben je bereid om de ruis er om heen te accepteren. Zolang je maar je ding kan doen'. Respondent 10
- 'Passie voor het bedrijf is wel aan het afkalven. We hebben op zich wel een gevoel van trots. Het is een bedrijf met een goede en mooie historie. Maar hoe het nou maar verder gaat en verder gaat is wel schadelijk. Kijk beperkte medewerking vanuit hoofdkantoor, bemoeizucht vandaar, dat zijn de mensen wel echt helemaal beu'. Respondent 4
- 'Het college, de mensen die hier leidinggeven, die moeten ons motiveren, maar het moet ook een beetje vanuit je zelf gaan. Als jij hier in gemeente A komt werken, dan wil je hier wat betekenen voor die stad en dan heeft het een wisselwerking. Kijk je werkt voor je baas dus je moet daar volle energie voor geven. Ik ken een hoop mensen die echt heel leuk vinden om hier voor Gemeente A te komen werken'. Respondent 9

De loyaliteit richting de organisatie kunnen de respondenten niet kwijt in de vragenlijst van de afstudeergroep, terwijl het duidelijk een rol speelt in de bereidheid tot veranderen bij de respondenten en hun collega's. De afstudeergroep heeft hier geen rekening mee gehouden in hun model. Het is een belangrijke punt om mee te nemen in toekomstig onderzoek.

Rol in de organisatie

Volgens de respondenten speelt de positie van een werknemer een belangrijke rol in de houding ten opzichte van de organisatieverandering. In hoofdstuk 6 Begripsvaliditeit is al gekeken naar de scores van de variabelen 'attitude'. Hierin waren wel een aantal verschillen te zien in de uitslagen naar aanleiding van het interviews. Dit brengt met zich mee dat we de theorie die hier onder besproken wordt niet kunnen bevestigen. Aangezien zes van de tien respondenten over dit punt begonnen, terwijl er niet expliciet naar gevraagd is, is het waard om hier te benoemen.

De respondent uit interview 1 heeft de functie projectleider onderhoud&renovatie en is lid van de ondernemingsraad. Hij geeft aan dat zijn rol als or-lid bepalend is geweest voor zijn veranderintentie. Op de vraag: 'Zagen collega's de meerwaarde in van de organisatieverandering?', gaf hij het volgende antwoord:

- 'Buiten het feit om, dat ze ontslagen werden, niet. Gemiddeld gesproken zagen ze de meerwaarde niet. Veelal weten mensen de meerwaarde niet, omdat ze zeer specialistisch werken en geen overzicht hebben. Te weinig kennis hebben van de organisatie'.

Respondent 2 werkt in de uitvoerende laag binnen een gemeente. Hem werd gevraagd: 'wat is bepalend voor de veranderintentie?' en gezien de vraag onduidelijk was de volgende vraag: 'Wat motiveert hen om te willen veranderen?'. Het antwoord hierop:

- 'Nou ja, weinig denk ik. Mensen accepteren het, want ja je hebt het over mensen die uitvoeren en weinig bezig zijn met beleid. Ze hebben niet een adelaarsvisie of zo. Het is niet hun aard om een stap terug te doen en te denken wat past in het grotere plaatje'. Bij het hoger management ligt dit wel anders'. Respondent 2
- 'De hogere mensen in de organisatie staan er wel anders in, maar zij zijn aangenomen om de boodschap te verkopen, het is hun aard, dat is hun functie. Dus als zij kritiek hebben, zullen ze dat naar boven iets uiten, maar zeker niet naar beneden'. Respondent 2

Respondent 5 is manager. In het team waar hij deel uit maakt, zijn er drie managers die juist heel veel weten van de technische kant en drie managers die juist meer weten van cultuur en structuur binnen een organisatie. Hij is aangenomen, omdat hij juist meer weet van cultuur en structuur binnen een organisatie. Hij geeft met het onderstaande citaat aan dat het moeilijk is voor iemand van de uitvoerende laag om de organisatieverandering te overzien. De rol binnen het bedrijf is bepalend voor de vraag of de medewerker de organisatieverandering kan overzien.

- 'De grote directeur heeft een aantal keer het verhaal gedaan. De uitvoerders die zitten daar ook bij. Op zich is het daar duidelijk verteld, maar waarschijnlijk geldt dat niet voor de echte uitvoerders (tuinman of stratenmaker bijv.). Want die zeggen nu bijvoorbeeld: 'o, geldt dat voor ons?'. Wij denken echt van: 'huh, dat hebben we jullie toch verteld?'. We hadden dus de informatie wat meer gedoseerd moeten vertellen en alleen vertellen wat hen interesseert'. Respondent 5

Respondent 6 is in de tijd van de organisatieverandering veranderd van positie binnen het bedrijf. Hij geeft aan dat zijn enthousiasme een dal bereikte toen hij zelf onderdeel was van de organisatieverandering en het geheel niet overzag.

- 'De mensen die onder het managementniveau zitten, zien dat proces niet gaan, van dit gaan we doen. Vervolgens informeert iemand zijn of haar achterban. Er ontstaat dus een sfeer van: 'wat gaat er nou allemaal gebeuren?'. Daardoor veranderde wel mijn houding: 'kom leuk gaan we doen in naja, het moet niet zo lang meer duren, want ik snap het zelf ook niet meer'. Het wordt dan weer een ver-van-je-bed-show, ik zat toen namelijk zelf nog bij zo'n fabriek'. Respondent 6

Respondent 7 geeft aan dat zij weinig heeft met de verandering. Ze is vooral bezig met haar werk en is niet geïnteresseerd in de organisatieverandering als geheel. Ze heeft geen beleidsfunctie of een rol als manager, maar een specialistisch taak in de organisatie.

- 'Kijk je moet bedenken dat ik bouwkunde heb gedaan, ik heb geen bestuurskunde of zoiets gedaan, ik heb toch meer technische opleiding. Ik sta eigenlijk best kritisch tegen over deze organisatieverandering. Nee, ik sta er eigenlijk helemaal niet kritisch tegen over, maar ik heb meer het idee van: 'laat mij maar met monumenten bezig zijn en zorgen jullie er maar voor dat het bedrijf goed loopt, daar hebben jullie voor gestudeerd'. Respondent 7

Uit het interview met respondent 8 is het heel duidelijk dat het van belang is aan welke kant je staat van de organisatieverandering. Je voert liever zelf de verandering door, dan dat je er onderdeel bent van. Hij ging de meerwaarde inzien toen hij zelf op een andere positie in het bedrijf kwam.

- 'Wanneer je het zelf ziet, je bent dan voor een bepaalde groep van de organisatie verantwoordelijk. En door de nieuwe afspraken die we met elkaar hebben gemaakt. En ook wanneer je ziet dat het ook goed gaat en als je in plaats van klachten nu ook complimenten krijgt. Kijk dan ga je wel effecten zien en enthousiaster worden. Ik had toen, met de toenmalige manager, met wie ik de verandering door moest voeren, ook wel vaak discussies. Op een gegeven moment had ik steeds minder een, ja maar. *En hoe komt dat?* Positie in het bedrijf en natuurlijk dat ik mij zelf heb ontwikkeld natuurlijk. En dat heeft niet zozeer met de verandering te maken, maar meer met een ontwikkeling die ik zelf door maakte.' Respondent 8

Zes respondenten geven aan dat rol bepalend is voor de houding ten opzichte van de organisatieverandering. Twee van hen hebben dit persoonlijk ervaren. De anderen vier zien dit in hun organisatie terugkomen.

Wat heeft of kan dit voor effect hebben op de interne validiteit tussen 'attitude' en 'gedragsintentie'?

Uit de regressieanalyse blijkt 'attitude' het meest van invloed te zijn op de gedragsintentie. Waarom is het verschil van invloed zo groot tussen de uitkomsten van de regressieanalyse en wat blijkt uit de interviews? Eén reden hiervan ligt in het feit dat de externe druk niet gemeten is binnen de 'subjectieve norm' (zie 6.2.2.). Een andere reden hiervoor kan liggen in het feit dat de vragenlijst wellicht meer door managers en beleidsmedewerkers is ingevuld, wat kan verklaren dat de 'attitude' van grote invloed is op de 'gedragsintentie'. Twee respondenten gaven ook aan dat een medewerker afstand neemt op het moment dat het teveel wordt voor hem/haar.

- 'Zo hebben ze onlangs een 'djam' opgezet, een soort online forum voor drie dagen, daar kon je allerlei dingen op zetten, wat je wel goed vond, wat niet. Het enige wat je ziet is, je zet er iets op, je krijgt een reactie erop, een volgende reageert daar weer op, die krijgt een reactie en dan ben je de weg kwijt en dan denk je echt: 'waar gaat het nou nog over?'. Dan wordt het al weer zo breed

en vaag (...). Die 'djame' (heleboel mensen hebben er niet aan mee gedaan, het werd allemaal zo snel vaag)'. Respondent 3

- 'We hebben digitale check gekregen, komt hier om de drie maanden. Ik krijg gewoon een vragenlijst met vragen als: hoe kijk je om het moment tegen de verandering aan? Zie je resultaat? Heb je het idee dat het management betrokken is bij de verandering? Heb je het idee dat de verandering werkt? Dat is heel goed, maar wat ik ook merk in de terugkoppeling is dat toen we tegen de implementatie aan zaten, toen mensen eigenlijk een beetje beu waren dat er minimaal ingevuld is.' Respondent 6

Hieruit kan opgemaakt worden dat wanneer de werknemer de organisatieverandering inhoudelijk niet meer kan volgen, de werknemer afstand neemt van de organisatieverandering. Reorganisaties zijn over het algemeen ingewikkelde en grote veranderingen. Zoals respondent 6 aangeeft, zal de werknemer dan minder bereid zijn om nog weer eens een enquête in te vullen. Hier uit kan voorzichtig opgemerkt worden dat de vragenlijst vooral ingevuld is door mensen die totaaloverzicht hebben op de organisatieverandering: managers, leidinggevende, human resources managers en beleidsmedewerkers. Dit zou goed gecontroleerd kunnen worden, wanneer de vraag opgenomen was wat het functieniveau is van de respondent. Helaas is in de vragenlijst van de afstudeergroep niet gevraagd naar de functie van een medewerker. Wel is de opleidingsniveau opgenomen in de vragenlijst, welke een goede indicator is van de functie die iemand bekleedt. Managers, leidinggevende, hrm'ers en beleidsmedewerkers hebben voornamelijk opleiding op hbo- of wo- niveau.

In tabel 4 is een overzicht te zien van wat de score is op opleidingsniveau van de respondenten waarmee een interview is gehouden. Daarnaast is ook het gemiddelde opleidingsniveau aangeven, dat genoemd is bij de beschrijving van de onderzoekseenheden (paragraaf 5.3). Tot slot is er ook een percentage per organisatie te zien, dat aangeeft hoeveel procent van de respondenten een hbo- of wo- opleiding heeft.

	Organisatie en respondenten	Gemiddelde opleidingsniveau	Procentueel hbo- en wo-opleiding
1.	Gemeente A –divers R7 R9	6,96 8 6	75,5%
2.	Gemeente B – mbo (5) R2 R5	5,73 7 7	37,1%
3.	Huisvesting BV –hbo (7) R1 R10	7,00 5 8	82,1%
4.	Certificering BV – hbo (7)	6,83	78%

	R3	7	
	R4	7	
5.	Seza – mbo+/hbo (6,2)	6,32	57,7%
	R6	5	
	R8	7	

Tabel 4 Opleidingsniveau in vijf onderzoekseenheden

1 geen, 2 lager onderwijs, 3 lager beroepsonderwijs (bijv. LTS, VMBO), 4 middelbaar algemeen onderwijs (bijv. MAVO), 5 middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MEAO, MTS), 6 voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, HBS), 7 hoger beroepsonderwijs (bijv. HEAO, HTS) en 8 academisch onderwijs.

Uit de tabel blijkt dat het gemiddelde opleidingsniveau van de individuele respondenten redelijk goed overeenkomt met het gemiddelde opleidingsniveau van de onderzoekseenheden. Dit zou aangeven dat de bovenstaande theorie niet direct blijkt uit deze gegevens. De schaalverdeling is echter niet geschikt om een gemiddelde te beschrijven. Vandaar de laatste kolom met het percentage van: hoeveel van de respondenten een hbo- of wo- niveau heeft. Bij organisatie één, drie en vier is dit percentage opvallend hoog, wat kan betekenen dat deze mensen ook sneller de meerwaarde inzien van de organisatieverandering, wat kan verklaren dat 'attitude' van sterke invloed is op 'gedragsintentie' (regressieanalyse).

Het is logisch dat werknemers in hoger management, middenkader of op de beleidsafdeling veel meer en in een eerder stadium de waarde kunnen inzien en beter kunnen schatten wat de effecten op korte en lange termijn zijn (cognitieve aspect van attitude). De kern van hun functie is veel meer die van de processen, strategie en de 'verkoop' hiervan binnen de organisatie (affectieve aspect van attitude). De werknemer in de uitvoerende laag heeft een veel specialistischere taak, levert een product of dienst, één van de vele binnen de organisatie. De verantwoordelijkheid van de werknemer in de uitvoerende laag is heel anders, dan die van de beleidsmaker of leidinggevende. Op grond van het bovenstaande is te verwachten dat de uitvoerende laag naar verwachting laag scoren op de veranderintentie, vanuit de variabele 'attitude', terwijl het management en beleidsmakers naar verwachting juist hoog zullen scoren. De interesse in verandermanagement verschilt tussen personen, maar zal gemiddeld genomen bij het management hoger liggen. De taken, verantwoordelijkheden en interesses van een (potentiële) respondent zijn van invloed op het al dan niet invullen van de vragenlijst. Daarnaast is er ook het simpele feit dat de ene groep veelal meer achter de computer zit en de andere groep minder achter computer zit of uitsluitend een specifieke taak daarop uitoefent. Dit betekent dat voor de uitvoerende laag de drempel hoogstwaarschijnlijk hoger ligt om de vragenlijst in te vullen dan voor de groep die veel meer achter de computer zit en tijd kan en mag toeschrijven aan beleid en strategie. De respondenten die met het onderzoek mee hebben gedaan zijn wellicht niet de juiste afspiegeling van de totale groep werknemers, de hele organisatie. Het functieniveau had als controlevariabele meegenomen moeten worden in dit model om juiste conclusie te kunnen trekken. In paragraaf, 8.4, overige conclusies, wordt dit nog uitgebreider toegelicht.

Loyaliteit en vertrouwen in de organisatie beïnvloeden behoorlijk de mate van 'gedragsintentie' bij de medewerker. Deze is niet opgenomen in de variabele 'attitude'. Deze past hier wel gezien 'attitude' gaat over de houding ten opzichte van een bepaald onderwerp. De afstudeergroep doelt hiermee op de organisatieverandering. Een groot aantal medewerkers wordt gedreven door loyaliteit en niet direct door de organisatieverandering inhoudelijk.

De rol binnen de organisatie heeft invloed op welke houding de werknemer heeft ten opzichte van de organisatieverandering. Uit de interviews blijkt dat voornamelijk, managers, leidinggevende, hrm'ers en beleidsmedewerkers zich inhoudelijk betrokken voelen bij de organisatieverandering. Mensen in de uitvoerende laag en/of die een specialistisch functie hebben binnen de organisatie ervaren niet direct de meerwaarde van de organisatieverandering. Wat niet wil zeggen dat deze groep het belang van de organisatieverandering niet ziet.

7.3 Subjectieve norm (moeten) → Gedragsintentie

Uit de regressieanalyse blijkt dat 'subjectieve norm' een zwakke invloed heeft op 'gedragsintentie'. De invloed is ook kleiner dan de invloed van 'attitude' en 'gedragscontrole' op 'gedragsintentie'. Uit de interviews blijkt dat men voornamelijk een externe druk ervaart, welke de gedragsintentie beïnvloedt. In hoofdstuk 6.2.2. is het ontbreken van de externe druk (organisatie) al besproken. Naast de externe druk (organisatie) ervaren respondenten ook een externe druk vanuit privé-omstandigheden. Deze wordt in deze paragraaf beschreven.

Externe druk – respondent

De externe druk die de respondent uit zijn privé-omstandigheden ervaart is niet opgenomen in de vragenlijst van de afstudeergroep. Ook in het oorspronkelijke model van Metselaar et al. (2011) is dit niet het geval. Uit de interviews blijkt dat respondenten de externe druk in de privésituatie van invloed laten zijn op de intentie om al dan niet mee te gaan in de organisatieverandering. De onderstaande reacties laten zien wat voor effect inkomen en werkzekerheid spelen in de veranderintentie.

- Ik zou het heel jammer vinden als ik mijn baan zou verliezen, maar we hebben een ingebouwde financiële zekerheid, een lage hypotheek en mijn man heeft het basisinkomen. Ik sta er een stuk relaxer in de organisatieverandering dan sommige andere collega's. Respondent 5
- 'Ik heb het misschien in die zin wat makkelijker gehad, omdat ik al een aardig tijdje in dienst was, en er achter mij al een stuk of zes mensen binnengekomen waren. Ik besepte me dat wat ze ook zouden besluiten ik niet persoonlijk geraakt zou worden. Je weerbaarheid in zo'n proces maakt dat wat hoger'. Respondent 10
- 'Passie voor het vak. Twee dingen. Ze zijn dan ook wel bereid om het onderste uit de kan te krijgen om hun vak goed te krijgen. En tweede, functiebehoud, mee gaan met de stroom. Je kan je poot wel stijf houden, maar je hebt niet morgen een nieuwe baan. Dat bepaalt natuurlijk. Intrinsiek gedreven

mensen, willen de huisvesting goed regelen. Omdat je zo veel liefde hebt in je vak, ben je bereid om de ruis daar om heen te accepteren. Zolang je maar je ding kan doen'. Respondent 10

- 'Ik hoor geen mensen: 'oh, ja! Dit moeten we echt gaan doen!'. Maar ja, bij welke organisatieverandering is dat wel zo? Er moet bezuinigd worden of hoge pieken willen meer geld verdienen. Wij staan er een beetje buiten. Ja, je mag blij zijn dat je in deze tijden je baan nog hebt'.

Respondent 2

- 'Ja, als je niet meegaat in deze tijden. Ja dan verlies je je baan, er zijn zoveel mensen die willen werken. Mensen hebben deze organisatie niet als bedreigend ervaren, volgens mij. Misschien komt dit door een naïeve insteek van ze'. Respondent 5

- 'Ja heel veel. Ik weet niet of het karakter is. Je hebt natuurlijk ook omgeving. En als jouw omgeving de klap uitdeelt, dit klinkt te negatief, maar met de verandering komen, dan ben je minder snel geneigd om te willen veranderen, want hoe gevaarlijker de situatie, hoe meer mensen zich vast gaan klampen aan de huidige situatie. Want als je een recessie hebt, er gaan banen uit, alles wordt duurder, dan gaan mensen zich ergens aan vastklampen. Men wil ergens zekerheid, je kunt niet gemakkelijk ander werk zoeken, je hebt hypotheek, die eigenlijk te duur is. Als je baan kwijt raakt, kan je je huis niet betalen. Dat is geen klimaat om een afwijkende houding aan te nemen. Ja, dat telt zwaarder mee, kijk karakter telt wel. Kijk ik zelf persoonlijk vind wel een oplossing, ben flexibel in het denken, ja dan ga ik wel bij de Mac Donalds werken, maar ja dat hebben heel veel mensen niet natuurlijk. Je omgeving werkt dus zwaarder dan je karakter denk ik. Iemand die heel veel stress is, ziet over het algemeen ook weinig mogelijkheden om te veranderen'. Respondent 2

Uit de interviews blijkt dat de externe druk die een werknemer ervaart vanuit zijn privéleven een belangrijke rol speelt in de houding ten opzichte van de organisatieverandering. Het model meet deze niet, wel de interne druk. Uit onderzoek van Metselaar et al. (2011) is gebleken dat interne druk het minst belangrijk is. De afstudeergroep heeft gekozen om dichterbij het oorspronkelijk model (Ajzen, 1991) te blijven. Hij beschrijft niet de externe druk. Omdat het hier om organisatieveranderingen gaat is externe druk misschien relatief van groter belang dan in veranderbereidheid in algemene zin (zoals het model van Ajzen). Wellicht heeft dit te maken met de hevige concurrentie tussen organisaties; een organisatie moet eigenlijk continu beter presteren dan andere organisaties. Organisaties zijn dynamische systemen en moeten zich oriënteren op de ontwikkelingen in de samenleving. Zij worden geconfronteerd met allerlei ontwikkelingen en vernieuwingen op technologisch, sociaal, politiek en economisch gebied (Boonstra, 2011, p.17, genoemd in Beek, 2011, p.5). Om zich aan te passen aan de omgeving meten organisaties zich een bepaalde structuur aan die zich ook weer kan ontwikkelen naarmate de omgeving verandert (Mintzberg, 2008, genoemd in Beek, 2011). De interne druk kwam veel minder aan de orde in de interviews dan de externe druk. De meeste respondenten gaven aan dat ze hun mening over de organisatieverandering zelf vormden. Weinig respondenten werden beïnvloed door collega's of (direct) leidinggevende, directie, Raad van het bestuur. Ze ervoeren weinig druk van hen en hadden een goede relatie met hen. Een aantal gaf ook aan dat zij goed begrijpen dat hun leidinggevende of de organisatie ook niet veel anders konden (externe druk), waardoor je zelf als werknemer dus de mening van

andere ook niet als druk ervaart. Je snapt de gedachte er achter, of althans dat er een gedachte is. Ze hadden dan wel een andere mening over de organisatieverandering, maar dat veroorzaakte niet een lage veranderintentie. Uit het volgende citaat blijkt ook dat de respondent geen interne druk ervaart van bovenaf, omdat hij doorziet dat het een logische strategische stap is (als gevolg van de externe druk).

- 'De enige externe omstandigheid die van invloed is, wat komt er voor overheidsmaatregel aan. Die druk voelde we ook, dat die ook een keer zou komen. En we zaten natuurlijk hoog wat betreft exploitatie-kosten in vergelijking met andere corporaties. Dus je wist dat het vroeg of laat zal moeten komen, het veranderen. We zagen aan de cijfers, dat als je dit doorzet, dan gaat het fout. Maar zag dit niet echt als druk. Gewoon een logische strategische stap'. Respondent 1

In hoofdstuk 6.2.2. hebben we gezien dat 'de externe druk voor de organisatie' niet meegenomen is in de variabele 'subjectieve norm'. In dit hoofdstuk is beschreven dat uit de interviews blijkt dat er duidelijk ook sprake is van een 'externe druk vanuit privéleven'. Wellicht verklaren deze twee punten de lage score van de variabele 'subjectieve norm' op de variabele 'gedragsintentie'. De interne validiteit tussen deze twee variabele is in principe voldoende. De 'interne druk' op 'gedragsintentie' is goed gemeten. De 'externe druk voor de organisatie' en 'externe druk vanuit privéleven' zijn twee relevante punten die missen in het basismodel. Beide verklaren een essentieel deel van wat van invloed is op 'gedragsintentie'.

7.4 Gedragscontrole (kunnen) → Gedragsintentie

'Gedragscontrole' heeft een behoorlijk invloed op 'gedragsintentie' zo blijkt uit de regressieanalyse. Uit de interviews blijkt dat 'gedragscontrole' ook van invloed is op de samenhang tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. Het belang van informatie, één van de items in deze variabele, geeft dit duidelijk aan. Dit wordt als eerst besproken. Vervolgens wordt nog het feit benoemd dat timing een rol speelt bij de 'gedragsintentie'.

Belang van informatie

De variabele 'gedragscontrole' is niet alleen van invloed op 'gedragsintentie' of 'verandergedrag', maar ook op de relatie tussen deze twee. Zeker wanneer het gaat om een werknemer die niet het totaal overzicht heeft van wat de voordelen kunnen zijn van de organisatieverandering. Aansturing en de kwaliteit van informatievoorziening zijn onderdelen van de variabele 'gedragscontrole', opgezet door Metselaar et al. (2011). Aansturing wordt volgens Metselaar et al. (2011, p. 72) gekenmerkt door haalbare doelen en heldere fasering. Aansturing en de kwaliteit van informatievoorziening hangen nauw met elkaar samen. De afstudeergroep heeft er voor gekozen om de aansturing niet direct mee te nemen in deze variabelen, maar de laatste vier vragen duiden op het feit of de aansturing adequaat is: het bijhouden, de logica van het veranderproces en voldoende informatie. Uit de reactie van de respondenten blijkt inderdaad dat aansturing van essentieel belang is, niet

zozeer om de veranderintentie te creëren of direct op het verandergedrag, maar om verband tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' optimaal te laten functioneren.

- 'We hebben er eerst wat e-mails over gekregen dat het allemaal liep. Toen ze dat wilden doorvoeren is de baas met een paar van zijn satellieten overal de zogenaamde road show gaan geven. Heeft dit in Rotterdam voor drie groepen in totaal gegeven. Hij heeft het wel getracht uit te leggen, maar het is nooit duidelijk geworden. Het was een open iets, er werd een presentatie gegeven en je kon je feedback geven, maar er werden ontwijkende antwoorden gegeven. Ja, kijk als dit duidelijk was geweest, dan was de intentie ook groter geweest. Nu zit iedereen van het zal wel, dat merkte je direct'. Respondent 3
- 'De grote belemmering is de onduidelijkheid'. Respondent 3
- 'Zo hebben ze onlangs een 'djam' opgezet, een soort online forum voor drie dagen, daar kon je allerlei dingen op zetten, wat je wel goed vond, wat niet. Het enige wat je ziet is, je zet er iets op, je krijgt een reactie erop, een volgende reageert daar weer op, die krijgt een reactie en dan ben je de weg kwijt en dan denk je echt: 'waar gaat het nou nog over?'. Dan wordt het al weer zo breed en vaag'. Respondent 4
- 'Kijk mensen snappen best waarom bepaalde beslissingen genomen worden. Als ik kijk naar mezelf de afgelopen jaren is het belangrijk dat je transparant bent, dingen toelicht die je doet, zelfs als de medewerkers persoonlijk treft. Als je maar uitlegt en transparant bent. En waarom je de dingen doet, licht toe waarom het in belang is van de afdeling. Als je tijd neemt voor de medewerker, dan krijg je ze mee'. Respondent 8
- 'Misschien moet je veranderen, maar de manier waarop kan wel het slagen van je verandering bepalen. Mensen moeten toch ook mee gaan, anders kan je niet veranderen. Kunnen, dat is heel belangrijk. Ja daar moet je echt over nadenken. Het kunnen, een professioneel plan en aanpak is echt van essentieel belang. Anders schieten ze ook in de blok van weerstand. Zeker als het niet rooskleurig uitziet. Transparant zijn is belangrijk'. Respondent 8
- 'Ja, dat heeft te maken met het proces. We kregen een hele sterke medezeggenschapcultuur, vakbondscultuur. Heel veel mensen zijn aangesloten bij een vertegenwoordigd orgaan. Dus ja, alles wat wij doen wordt met argwaansogen bekeken, nou ja, dat klinkt wel heel negatief. Maar goed er wordt dus wel goed meegekeken en je krijgt een kritische blik van ze: 'van wat betekent het voor onze leden?'. Plannen worden ingediend, daar wordt opgeschoten en het gaat vervolgens een paar keer heen en weer. De mensen die onder het managementniveau zitten, zien dat proces niet gaan, van dit gaan we doen. Vervolgens informeert iemand zijn of haar achterban. Er ontstaat dus een sfeer van: 'wat gaat er nou allemaal gebeuren?'. Daardoor veranderde wel mijn houding: 'kom leuk gaan we doen in naja, het moet niet zo lang meer duren, want ik snap het zelf ook niet meer'. Het wordt dan weer een ver-van-je-bed-show, ik zat toen namelijk zelf nog bij zo'n fabriek'. Respondent 6

- 'Wat ik wel gemerkt heb, ook vooral bij de regio's, dat ze verplaatst werden naar een andere regio, team zonder onderbouwing. Daar is wel makkelijk overheen gestapt over het feit dat mensen al bijvoorbeeld 10 jaar naar dezelfde regio gaan, naar hetzelfde adres gaan. Die dan vrij opeens naar een ander adres verhuizen, een iets andere regio krijgen, een nieuw team krijgen. Het is niet duidelijk waarom men dit wilde, dit is niet duidelijk gecommuniceerd. Wij hadden gehoord tijdens de lunches dat ze dit hadden gedaan om de kwaliteiten van verschillende mensen beter te verdelen. Ze hebben om diverse redenen mensen op andere plekken gezet. Er was dus een vrouw die erg klaagde... ik zei je gaat daar gewoon heen, je bent een zwaargewicht, omdat het daar gewoon niet zo goed geregeld is'. Respondent 10

Metselaar et al. (2011, p.64) hebben in hun model een stippellijn tussen 'gedragscontrole' en 'verandergedrag'. Dit heeft betrekking op concrete drempels die, ondanks een hoge intentie, toch voorkomen dat het doelgedrag wordt vertoond. Dit valt niet op in de interviews van de respondenten, wel dat 'gedragscontrole' de samenhang tussen 'veranderintentie' en 'verandergedrag' versterkt.

Kennis en ervaring zijn nodig om de organisatieverandering te implementeren. De mensen die de taak hebben om te implementeren, hebben de kennis en ervaring nodig, om succesvol te implementeren. Deze mensen zijn er om strategie en visie neer te zetten en om beleid om te zetten in actie. Voor hen is het van belang dat zij kennis en ervaring hebben om veranderbereid te zijn. Voor de uitvoerende laag is het van belang dat het duidelijk wordt wat de subdoelen zijn, wat voor effect het heeft op zijn/haar werk en duidelijkheid over de fasering van implementatie. Informatie is een belangrijk middel voor het creëren van veranderbereidheid. Kennis, ervaring en middelen zijn allemaal onderdelen welke terug komen in de vragenlijst van de afstudeergroep. De vragen over kennis, ervaring en middelen zijn gesteld om de relatie tussen 'gedragscontrole' en 'veranderintentie' vast te stellen, terwijl uit de interviews blijkt dat deze een grotere rol speelt in het verband tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. De data worden op deze manier mogelijk onjuist geanalyseerd, op een verkeerd verband. De regressieanalyse geeft mogelijk een onvolledige indicatie als bovenstaande in acht genomen wordt.

Timing

Het moment van invoeren heeft ook effect op de bereidheid van de medewerker om mee te gaan in de verandering. Wanneer veelvuldig (grote) veranderingen in de organisatie plaatsvinden heeft dit effect op de 'gedragsintentie'. De volgende respondenten geven dit aan.

- 'Bouwen is bouwen. Zonder overdrijven, we zijn vijf keer verhuisd afgelopen 7 jaren. Daar gaan we weer. Echt we hebben, vier of vijf basale fundamentele softwarepakketten. Elke keer weer nieuwe. Ik ben er ook wel weer een beetje klaar mee. Er komt toch ook wel een cynische kant. Een soort symbolische dans van 'we zijn heel druk', maar er gebeurt niet zo heel veel, we zijn vooral aan het rond rennen. Verandering op verandering. En je kan dan niet meer objectief kijken naar de

verandering misschien. Laten we eerst een beetje wennen aan een verandering, voordat er weer een nieuwe komt. *En dit heeft invloed op de veranderintentie?* Je bent steeds minder geneigd om weer 1,5 dag naar een cursus te gaan. En alles weer aan te moeten horen. Dan denk je echt geef mij maar een hand-out, dan kost het me niet zoveel tijd, ik zoek het allemaal zelf wel uit'. Respondent 10

- 'Ze proppen het er tussen door, daar hebben we wel veel last van. Ongelukkig gepland, alles tegelijk vier of vijf reorganisatie in een vakantieperiode er door heen probeerde te douwen, is niet slim. De organisatieverandering waar wij het nu over hebben zal pas in 2014 pas effectief gaan lopen'. Respondent 2

Timing is niet gemeten in het model. Het heeft wel een belangrijk invloed op 'gedragsintentie' blijkt uit de interviews. De respondenten ervoeren het moment van invoeren als een belemmering om een gedragsverandering te kunnen doormaken. Wanneer dit wel zou zijn opgenomen in de vragenlijst, zou wellicht de interne validiteit vergroot worden, wat het model sterker zou maken.

7.5 Gedragsintentie → Verandergedrag

Tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' blijkt er een duidelijk verband te bestaan. 'Gedragsintentie' heeft een positieve invloed op 'verandergedrag'. Uit de interviews blijkt dat de twee variabelen in de praktijk erg moeilijk te splitsen zijn. Een oorzaak hiervan is dat de organisatieverandering een proces is dat in beweging is en meerdere fasen kent. Dit wordt hieronder eerst besproken, vervolgens wordt een koppeling gemaakt naar een theorie in verandermanagement.

Organisatieverandering is als proces

De afstudeergroep heeft er voor gekozen om 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' apart te meten. Metselaar et al. (2011) meten alleen 'veranderbereidheid', welke overeenkomt met 'gedragsintentie'. Intentie en gedrag vallen in de praktijk moeilijker te splitsen dan in de theorie. Vaak blijkt de organisatieverandering een proces te zijn van verschillende fasen, waarin de respondent meerdere meningen en/of posities heeft. De twee begrippen hangen nauw met elkaar samen en zijn daardoor soms moeilijk te scheiden voor de respondent. Zo blijkt uit het onderstaande reactie van respondent.

- 'Nou, wat ik wel heb ervaren is... het hangt ook wel of van wie de kartrekker is. Inmiddels werkt die persoon niet meer bij dit bedrijf, maar dat was een buffel in het aantrekken, echte drill master. Dat heeft twee effecten, of één je gaat totaal in de weerstand of twee je gaat er helemaal in mee. Maar eind van de rit heeft tie er ons toch door heen getrokken. Dit is denk ik een lange tijd wel essentieel geweest, eerst zagen mensen het niet, maar dan toch opgepookt om mee te gaan. De knop gaat om, we gaan het doen. Nou ja, toen ging het lopen. Mensen wilden toch bij het winnaarsteam horen, dus gaan mensen toch om. Want ja de knop is omgezet en dan gaat het toch gebeuren. Belemmering is dat voor een deel van de mensen gold: 'hoe harder er gedrukt werd, hoe meer ze in de weerstand

kwamen'. En zoiets van we zien wel. Ik zat op een gegeven moment wel in die groep. En toen zag ik op een gegeven moment resultaat en toen kon ik weer verder'. Respondent 6

Deze zelfde persoon geeft aan dat de omschakeling van gedragsintentie naar verandergedrag een proces is waarin medewerkers stappen moeten durven zetten. Ook wordt de medewerker vaak gemotiveerd door collega's om mee te gaan in de verandering, vaak is dit zelfs essentieel. Vervolgens worden dingen helder en komt er weer 'nieuwe' veranderbereidheid. Er is dus in eerste instantie een bepaalde intentie om mee te gaan. Uit de intentie, bijvoorbeeld organisationele druk (deze wordt uitgebreider beschreven in de volgende alinea) komt een bepaalde intentie ten opzichte van de organisatieverandering. In onderstaande reactie van respondenten is te zien dat er sprake kan zijn van dit proces.

- 'Heel erg. Als je een perfectionist bent. Als je alles eerst goed geregeld wil hebben, als alles goed is en dan pas omgaat, dat werkt tegen je. Het is niet meteen goed en perfect. Eerst de ruwe randjes, en dan ontwikkelt het zich wel verder. Juist degene die heel goed zijn in het open trappen van de deuren, die dan zeggen: 'succes je kunt het!', dat zijn de mensen die trekken een organisatieverandering. Je moet lef hebben! Je moet de mensen hebben die denken: 'mmm vandaag drie deuren opgeschopt, twee bleven er dicht, nou ja morgen weer een dag'. En als ik ooit nog in zo'n team komt te zitten, dan heb ik graag van die mensen er bij zitten. Want ik ben meer zo'n perfectionist. Kartrekker is leading, maar de perfectionisten heb je ook gewoon nodig'. Respondent 6
- 'Dubbel, in eerste instantie ja, toen zag je het in zakken en vervolgens kwam het weer goed. Gelukkig was er een groepje wat altijd wel aan de kar bleef trekken'. Respondent 7
- 'Met meer duidelijkheid, als er dan nog wat geschaafd kan worden, dan komt er ook wel een wil. En dan vindt iedereen ook wel weer zijn eigen weg daarin'. Respondent 3
- 'Want als je een stapje verder denkt, gaat een verandering je altijd wat opleveren. Kijk niemand wil veranderen, iedereen heeft wel behoudend iets in zegt. Kijk als jij mijn koffiezetapparaat verandert, dan ben ik ook even de weg kwijt. Dus eigenlijk zit van nature in ons dat we niet willen veranderen. Maar het is wel nuttig en als het eenmaal doorgevoerd is dan en je pakt het goed aan. Dan zie je wel het nut, als je de reflectie terug doet. Dit is wel wat ik gewild had, maar dat wist ik toen nog niet. Een manager, organisatorisch, je eigen belang komt toch ook altijd wel een beetje op de voorgrond. Veranderingen moeten gewoon om je organisatie gezond te houden'. Respondent 8

In de regressieanalyse wordt 0,75 verklaard door de onafhankelijk variabelen (zie tabel 3); 0,25 wordt niet verklaard met het model van de afstudeergroep. Mogelijk is dit het gedeelte wat hier beschreven wordt met 'organisationele druk'. Een werknemer gaat mee in de organisatieverandering, omdat hij of zij in dienst is bij de organisatie en vanuit die motivatie ook meegaat in de verandering. Vanuit dat vertoonde gedrag, bijvoorbeeld door de opgedane ervaring, ontstaat er een 'gedragsintentie', die weer bepaald kan zijn door 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gedragscontrole'. De externe druk die mist in het model is anders dan deze omschreven 'organisationele druk', hierbij gaat het meer om dat de werknemer het gevoel heeft dat hij 'gedwongen' wordt om mee te gaan in de verandering.

- 'Ik denk dat heel veel mensen toch ook wel beseffen dat reorganisatie een onderdeel is van je werk. En dat het ook een onderhandeling is om er zo goed mogelijk uit te komen, als individueel of als afdeling. En dat dat spel gepaard gaat met onzekerheid, frustratie, en dat de een daar emotioneler inzit dan de ander. Het is wel een feit dat als je ze allemaal maar opstapelt dat de stress levels allemaal maar oplopen. Maar reorganisaties op zichzelf is gewoon een part of the deal. Je kunt niet meer verwachten dat je werkende leven 30 jaar hetzelfde blijft. Dus in die zin is het ook gaan met die banaan. Kijk die weerstand en intenties, kijk je moet soms ook gewoon laten zien dat je heel erg meedoet en tegelijk aan de achterdeur gewoon hetzelfde gedrag vertonen kan ook een strategische stap zijn'. Respondent 10

Wat hier uiteindelijk ook een rol in speelt is dat de essentie dat werknemers gewoon hun werk willen doen. De organisatieveranderingen zijn in dit onderzoek bij alle onderzoekseenheden organisatie breed van aard. Het is voor een deel van de mensen moeilijk de gehele organisatieverandering te overzien. Men vindt het dan uiteindelijk van belang om in het werk eigen werkzaamheden te kunnen blijven doen. Mensen gaan mee, bepaalt door de 'organisationele druk'. De medewerker blijft wel zoveel mogelijk zijn of haar werk doen, op een voor hem/haar prettige manier. Ze veranderen en zien later misschien wel in wat meerwaarde is van de veranderingen.

- 'Ja, denk dat collega's een beetje denken: 'wat waanzin!'. Ze laten het over zich heen komen. Ze doen gewoon hun werk. Ze zorgen dat de lampen het doen! Dat is hun beeld, hun denkkader'. Respondent 2
- 'Ja, dat zal blijken. Eigenlijk is het interessant om te kijken hoe dat over twee jaar is. Ik denk heel weinig. Ik denk dat ze minimaal zullen veranderen om de aanpassingen uit te voeren zoals verwacht wordt. Mensen blijven op dezelfde manier werken, maar passen net genoeg aan om te zorgen dat dingen uitgevoerd worden zoals het moet en voor de rest eigenlijk zoals ze willen'. Respondent 2
- 'Persoonlijk raakt het me niet zo. Als zij denken dat het beter is dan moeten ze dat vooral doen. Kijk ik ben niet tegen veranderingen, maar het houdt je meer een beetje koel. Het komt zoals het komt, ik zie het wel, het hoort er allemaal bij, het is niet mijn interesse. *Maar je geeft wel aan dat je soort van de noodzaak ervan in ziet?* Uiteindelijk zie ik de noodzaak er allemaal wel van in. Maar van mij hoeft het allemaal niet zo. Het heeft ook geen zin om niet mee te gaan, want ja je moet veranderen. Want ja anders pas je er niet meer in en dan? Dan heb je zelf een probleem. *Kijk, je hebt een lage score, maar dat heeft niet als oorzaak dat je overal tegen aanschopt, maar gewoon dat het je een beetje koud laat. Stukje zekerheid heb je ingebouwd, Maar met houding, karakter en dat de kans niet heel groot is dat je weg gaat/moet. Ja, inderdaad. Gemiddelde en cijfers daar moet je ook zo mee uitkijken.* Respondent 7
- 'We hebben als management echt wel geprobeerd om het tussen de oren te krijgen. Volgens mij lukt dat aardig, maar ja, logisch dat ze koud water vrees hebben'. Respondent 5
- 'Ik heb twee directe collega's gehad die heel veel weerstand hebben gehad, de realiteit is dat hun functie nou ook weer niet heel veel veranderd is. Die hadden de intentie om tegen te werken, maar de

realiteit is dat ze wel meegaan, en dat ze misschien nog niet eens heel erg ontevreden over zouden zijn als je het ze zou vragen'. Respondent 10

- 'Passie voor het vak. Intrinsiek gedreven mensen, willen de huisvesting goed regelen. Omdat je zo veel liefde hebt in je vak, ben je bereid om de ruis daar om heen te accepteren. Zolang je maar je ding kan doen.' Respondent 10

Het lijkt er op dat de twee begrippen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' nauw met elkaar verbonden zijn. En dat een intentie niet uitsluitend een gedrag voortbrengt, maar dat het gedrag ook weer terug komt bij bijvoorbeeld 'attitude' en vervolgens weer bij 'gedragsintentie'. 'Verandergedrag' kan er ook zijn vanwege een 'organisationele druk'. 'Verandergedrag' kan er ook gewoon zijn, zonder dat er een bewuste aanleiding is tot die intentie. Soms komt de intentie later en soms komt deze ook gewoon niet. Dit alles laat zien dat er niet altijd een directe, eenduidige relatie is tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag', zoals het basismodel van de afstudeergroep suggereert.

Dit verhaal kan verduidelijkt worden met de theorie van 'ist en soll' in verandermanagement. 'Ist' is wat de huidige situatie is en 'soll' hoe de situatie er uit moet gaan zien. In theorie kan het duidelijk lijken wat het zijn moet. Maar in de praktijk blijkt dat niet iedereen die mening deelt. Wanneer niet iedereen het met de verandering eens is, kan er weerstand ontstaan. Het creëren van draagvlak is daarin belangrijk. En draagvlak wordt gecreëerd door een goede aansturing, duidelijkheid over (sub)doelen, fasering en goede informatievoorziening. Er is een bepaalde intentie (organisationele druk), die leidt tot verandergedrag (Laag 1). Welke vervolgens kan leiden tot een andere houding ten opzichte van de organisatieverandering, de 'attitude', die vervolgens de 'gedragsintentie' en 'verandergedrag' kan beïnvloeden (laag 2). Laag 1 zou je kunnen benoemen als een soort excentrieke intentie en laag 2 als intrinsieke intentie. Dit is redelijk ingewikkeld proces, wat de vraag doet rijzen of het voor de respondent wel haalbaar is om de vragenlijst objectief en juist in te vullen. En dit heeft dan natuurlijk effect op de door de afstudeergroep genoemde verbanden.

7.6 Samenvattend

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interne validiteit van de verbanden in het model beschreven en beoordeeld. Als eerste is stilgestaan bij de regressieanalyses van het model. Aan de hand van deze regressieanalyses en output van de interviews is de interne validiteit van elk 'verband' in het basismodel toegelicht, beschreven en beoordeeld. In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie beschreven van de begripsvaliditeit van de variabelen uit het basismodel en de verbanden tussen de variabelen, de interne validiteit.

8. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. De resultaten, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, zijn hierin leidend. Deze worden als eerst kort herhaald (8.1 en 8.2). Vervolgens wordt hiermee de probleemstelling beantwoord (8.3).

8.1 Conclusie begripsvaliditeit

De volgende punten zijn van belang voor de beoordeling van de begripsvaliditeit.

1. *Attitude.*

Organisatieveranderingen zijn complexe processen, die verschillende fasen kennen of hebben gekend. In het proces van de organisatieverandering kan de medewerker ook meerdere meningen hebben over de organisatieverandering. Dit kan ook nog worden versterkt door dat de respondent in de loop van de tijd een andere functie heeft gekregen binnen de organisatie. Voor de respondent is het moeilijk om de vragen juist te beantwoorden, wanneer de organisatieverandering lopend is, maar ook wanneer men moet terugblikken naar het proces, dat verschillende fasen heeft gekend. De antwoorden op de vragen bij 'attitude' zijn een moment opname. Dit geeft niet altijd een correct en/of eenduidig beeld van de houding van de respondent ten opzichte van de organisatieverandering. Hiermee is de begripsvaliditeit niet voldoende. 'Attitude' kan niet exact gemeten worden, zoals de variabele is omschreven in het onderzoeksmodel. Met gevolg dan ook de veranderbereidheid van de medewerker niet in zijn volledigheid kan worden verklaard. Het volgende punt speelt hierin ook een rol.

2. *Attitude*

Binnen een organisatieverandering kan een werknemer het eens zijn met de organisatieverandering, maar oneens zijn met de manier waarop de organisatieverandering wordt doorgevoerd. Het gevolg hiervan kan zijn dat de respondent de vragen bij 'attitude' niet eenduidig kan vullen.

3. *Subjectieve norm*

Door de afstudeergroep is gekozen om de externe druk niet mee te nemen in het onderzoek, terwijl deze van essentieel belang is. Alle personen die zijn geïnterviewd gaven aan, soms op meerdere vragen, dat de aanleiding van de organisatieverandering was de huidige economische crisis of hier aangekoppeld overheidsbeleid. De begripsvaliditeit van de variabele 'subjectieve norm' is voldoende, maar door het missen van een essentieel deel, weinig relevant.

8.2 Conclusie interne validiteit

Bij de meeste verbanden, was de interne validiteit op zichzelf staand voldoende, maar ontbraken er essentiële punten. Wanneer deze wel opgenomen zouden zijn in het onderzoekmodel van de afstudeergroep, zou het model mogelijk correcter en completer geweest zijn.

1. *Attitude -> gedragsintentie*

In het verband tussen 'attitude' en 'gedragsintentie' blijkt uit interviews dat loyaliteit aan het bedrijf en het vertrouwen in de organisatie een belangrijke rol spelen. Naast de cognitieve en affectieve component zou er één toegevoegd kunnen worden, namelijk 'excentriek willen' of 'loyaliteit'. Aan de definitie van 'attitude' zou dan ook naast de houding ten opzichte van bepaalde mensen en gebeurtenissen ook de houding richting het bedrijf kunnen worden toegevoegd. Het blijkt dat bij een aantal respondenten deze houding in een belangrijke mate de 'gedragsintentie' beïnvloedt.

2. *Attitude -> gedragsintentie*

Uit het onderzoek van de afstudeergroep blijkt de variabele 'attitude' de sterkste invloed zou hebben op de 'gedragsintentie'. Uit de interviews blijkt dat voornamelijk de externe druk een rol speelt op 'gedragsintentie'. Wat ook blijkt uit de interviews is het belang van de positie die je inneemt in de organisatie. Managers, leidinggevendenden, hrm'ers en beleidsmedewerkers zijn veel meer bezig met organisatieverandering en zijn inhoudelijk meer betrokken dan mensen in de uitvoerende laag en/of een specialistische functie. Zij hebben meer een adelaarsvisie en scoren hoog op 'attitude'. Deze mensen functioneren voornamelijk op hbo- of wo- niveau. Aan de hand van deze variabele is gekeken hoeveel respondenten dit niveau hebben. En dit ligt hoger dan het gemiddelde opleidingsniveau binnen de desbetreffende organisatie. Wellicht zijn de respondenten geen goede afspiegeling van de organisatie en zijn de data niet representatief om te kijken welke drie variabelen van invloed zijn op de gedragsintentie.

3. *Subjectieve norm -> gedragsintentie*

Uit de interviews blijkt dat de externe druk die een respondent uit zijn privéleven ervaart: inkomen en werkzekerheid invloed heeft op de mate van gedragsintentie. Dit is meerdere keren duidelijk naar voren gekomen. De interne druk is in veel mindere mate van belang voor de invloed op 'gedragsintentie' dan de externe druk die de respondent benoemt. De interne validiteit is voldoende, maar net als het punt genoemd bij de begripsvaliditeit door het missen van een essentieel deel weinig relevant.

4. *Gedragscontrole -> gedragsintentie*

Timing, het moment van invoeren van de organisatieverandering bepaalt ook de mate van het meegaan in de organisatieverandering door de respondent. Zij kunnen het eens zijn met de organisatieverandering, maar niet met het moment daarvan. De relatie tussen 'gedragscontrole' en 'gedragsintentie' zou duidelijker en veelzeggender worden als er een vraag over de timing zou zijn opgenomen.

5. *Gedragcontrole -> gedragsintentie*

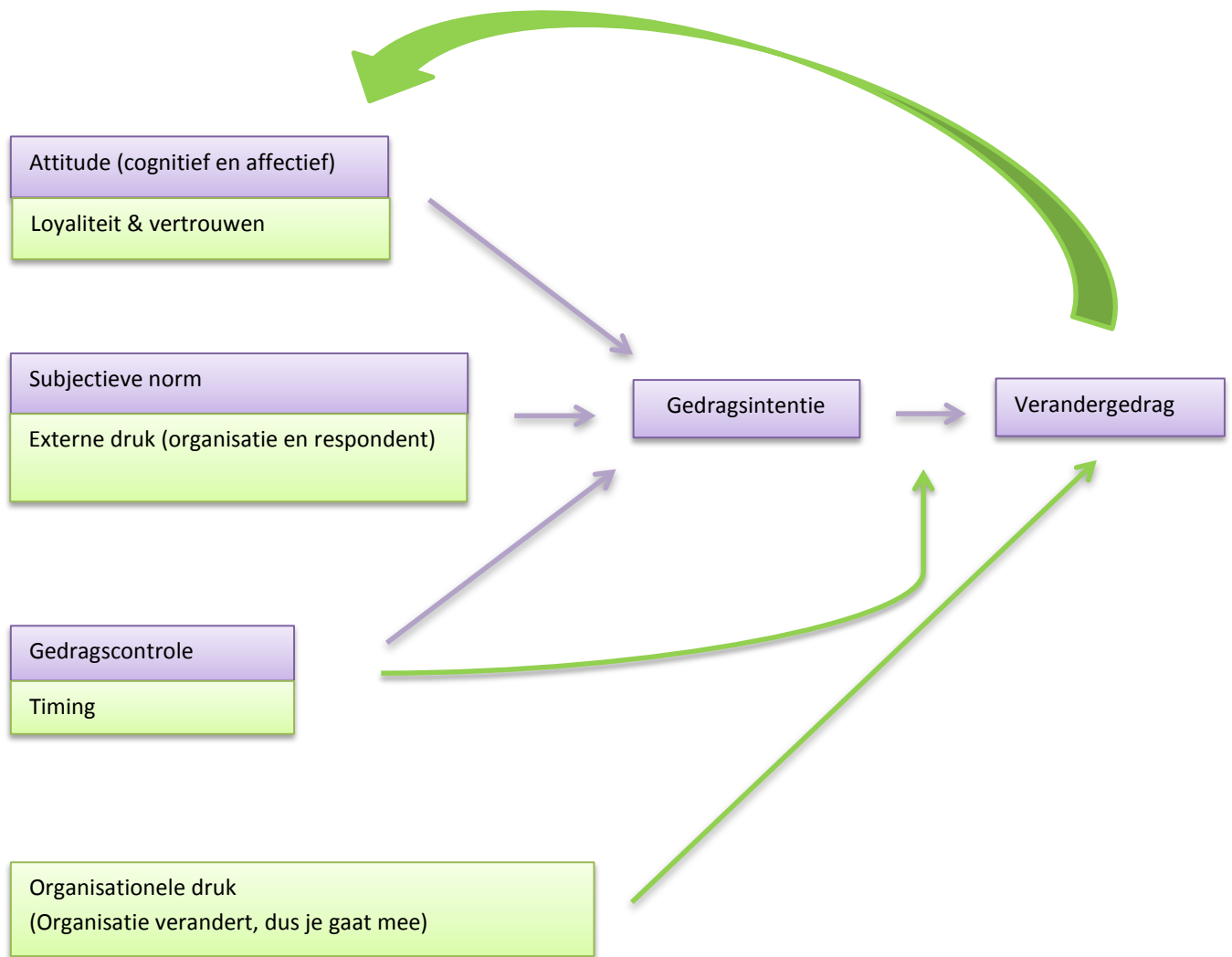
Uit het onderzoek blijkt dat de relatie tussen 'gedragcontrole' en 'gedragsintentie' aanwezig is. Maar daarnaast is gebleken dat 'gedragcontrole' vooral invloed heeft op de relatie tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. Om daadwerkelijk een verandering tot stand te laten komen is een duidelijke aansturing, heldere informatievoorziening en fasering nodig om de intentie van de werknemer om te zetten in een beweging richting daadwerkelijke verandering.

6. *Gedragsintentie -> verandergedrag*

Organisatieveranderingen zijn complexe processen, met vaak meerdere fasen en dimensies. Het is vaak een proces met een langere doorlooptijd. Voor de respondent is het moeilijk om dit te doorzien en te overzien. In het model van de afstudeergroep lijkt het op te houden bij 'verandergedrag'. In de realiteit, blijkt uit de interviews, kan de werknemer na verandergedrag, bijvoorbeeld weer een andere 'attitude' krijgen, welke weer van invloed is op de 'gedragsintentie' en vervolgens weer op 'verandergedrag'. Soms start een werknemer zelfs met het verandergedrag, zonder dat er echt sprake is van een 'gedragsintentie'. De 'intentie' die er dan is, ligt dan ten grondslag in een soort 'organisationele druk'. Je bent in dienst, dus je volgt en vertoont ander gedrag. Maar in de loop van de tijd, kan er wel anders tegen de organisatieverandering aangekeken worden en door de ervaring neemt de werknemer een ander standpunt in wat betreft de organisatieverandering. Bij een aantal respondenten bleek dit mechanisme zo te werken. Dit geeft wederom een moeilijk beeld voor de respondent voor het invullen van de vragen.

8.2 Schematisch overzicht conclusies

In figuur 4 is een schematisch overzicht weergegeven van de resultaten van dit onderzoek naar de begripsvaliditeit en interne validiteit van het door de afstudeergroep gebruikte model. Alles in het paars geeft het basismodel weer, wat onderzocht is op begripsvaliditeit en interne validiteit. Alles in het groen is dat wat geconcludeerd is en wat mogelijk toegevoegd kan worden in vervolgonderzoek.



Figuur 4 schematisch overzicht resultaten en conclusies onderzoek

Paars basismodel.

Groen toevoegingen van belangrijke zaken die ontbreken in het kader van begripsvaliditeit en interne validiteit.

8.3 beantwoording probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is: Geeft het door de afstudeergroep gebruikte model, waarmee veranderbereidheid onder werknemers in organisaties gemeten wordt, een juiste beschrijving van veranderbereidheid (begripsvaliditeit)? En zijn de gevonden verbanden intern valide?

Voor het beantwoorden van deze probleemstelling wordt als eerste kort de definities van begripsvaliditeit en interne validiteit herhaald. Bij validiteit gaat het er om dat de metingen een juiste beschrijving moeten geven aan de empirische werkelijkheid, dat betekent dat gemeten wordt wat men weten wil (Braster, 2000). Er zijn meerdere soorten van validiteit binnen wetenschappelijk onderzoek. Voor dit onderzoek gaat het om

begripsvaliditeit en interne validiteit.

Bij begripsvaliditeit wordt een begrip ontrafeld in al haar mogelijke aspecten. Vervolgens worden alle aspecten afzonderlijk gemeten. Een somscore (al dan niet in een bepaalde verhouding tot elkaar) vormt dan de score op het begrip (Van der Zee, 2004). De begripsvaliditeit in het onderzoek uitgevoerd door de afstudeergroep is bij twee variabelen niet voldoende, blijkt uit dit onderzoek. De items bij attitude kunnen niet altijd eenduidig beantwoord worden en bij 'subjectieve norm' ontbreekt een essentieel deel wat het begrip weinig relevant maakt.

Braster (2000) en Swanborn (1996) geven uitgebreide definitie van de interne validiteit. Deze is gebaseerd op de richtinggevende gedachte van Cook en Campbell (1979). Zij benoemen dat bij interne validiteit van belang is, dat de versturende invloeden van andere variabelen op de relatie tussen een onafhankelijke en afhankelijke variabelen zo goed mogelijk onder controle moeten worden gehouden. Er is één storende variabele gevonden, namelijk het functieniveau. Deze had als controlevariabelen toegevoegd moeten worden. Wellicht is de vragenlijst met name ingevuld door hoogopgeleide mensen, die vaak meer inzicht hebben in processen en beleid. Verder zijn er aantal punten te noemen die zeker wel de verbanden beïnvloeden, maar waarschijnlijk positief sterker maken. Dat zal waarschijnlijk zijn wanneer loyaliteit, externe druk en timing toegevoegd zouden worden aan de variabelen 'attitude' en 'subjectieve norm'. Het feit dat de vragenlijst door relatief hoogopgeleiden is ingevuld, heeft waarschijnlijk effect op de hoge score van 'attitude' op 'gedragsintentie'. Een ander punt van aandacht is dat 'gedragscontrole' niet zozeer invloed heeft op 'gedragsintentie', maar veel meer op de relatie tussen 'gedragsintentie' en 'verandergedrag'. Dit is niet gemeten door de afstudeergroep, maar wel sterk gebleken uit de interviews. Dit kan een vertekend beeld geven van de interne validiteit van de relatie tussen 'gedragscontrole' en 'gedragsintentie'. Als laatste punt blijkt dat men niet altijd start met 'gedragsintentie', maar ook kan starten met het 'verandergedrag'. Uit de interviews blijkt dat een bepaalde organisationele druk hierin leidend in kan zijn.

In de beantwoording van de probleemstelling zijn een aantal aanbevelingen al voorzichtig genoemd. In de volgende paragraaf worden de aanbevelingen voor vervolgonderzoek puntsgewijs beschreven.

8.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek naar het onderzoekmodel gebruikt door de afstudeergroep, zijn een drietal punten van aanbeveling voor vervolgonderzoek geconstateerd. Waarvan nummer drie uit een aantal punten bestaat.

1. Organisatieveranderingen bestaan uit meerdere fasen. De vraag is of het voor de respondent haalbaar is om objectief naar de eigen houding, intentie en verandergedrag te kijken. Het is de vraag welk beeld van de organisatieverandering (en het standpunt van dat moment) de respondent in gedachte heeft. Wanneer er zichtbare fasen zijn die voor iedereen in de organisatie duidelijk zijn, dan kan een inleidend stuk op de

vragenlijst hierop in gaan, zodat duidelijk is waar de vragen opgericht zijn. Maar veelal is dit niet afgebakend en voor iedereen hetzelfde. In dit onderzoek is er een effect geconstateerd. Voor vervolgonderzoek is het interessant om te kijken of dit effect een significante invloed heeft op de relaties in het model.

2. De onderzoekspopulatie beter samen stellen om juiste uitspraken te kunnen doen. De onderzoekspopulatie zou bepaald kunnen worden door bijvoorbeeld:

- Laag binnen de organisatie: Hoger management, middenkader of de uitvoerende laag.
- Soort organisatieverandering, omdat de onderzoeksgroep uitspraken doet over alle onderzoekseenheden en niet over de organisaties specifiek.
- Of de organisatieverandering lopend of afgerond is.

3. En als laatst de toevoegingen (in het groen) in figuur 4.

8.5 Onderzoek reflectie

De volgende punten geven een reflectie over het onderzoek.

1. Interviews gaan dieper in op het vraagstuk, waardoor de validiteit toeneemt, maar de betrouwbaarheid weer afneemt, vanwege interpretatie, context en een vaak minder groot aantal onderzoekseenheden. Het onderzoek van de afstudeergroep is door de beperkte respons al niet representatief voor de gehele populatie. Omdat in dit onderzoek maar met tien interviews is gewerkt, waarin ook nog eens een beoordeling is gegeven over een onderzoek, wat al niet representatief is, dan is de vraag hoe waardevol de uitkomsten zijn. Eigenlijk kan niets met zekerheid gesteld worden en zal pas bevestigd kunnen worden door (uitgebreider) vervolgonderzoek.
2. Zoals al eerder is genoemd, is er geen zwart-witte scheidslijn in de validiteit van een onderzoek. Daar de resultaten en conclusies voor een groot deel gebaseerd zijn op argumentatie en interpretatie is validiteit nog moeilijker vast te stellen dan betrouwbaarheid (Swanborn, 1996). De concepten die opgesteld worden zijn abstracte ideeën, terwijl de indicatoren betrekking hebben op concrete waarnemingen. Er ontstaat een kloof tussen die abstracte ideeën en de dingen die daadwerkelijk gebeuren (Neuman, 2007). Er zijn dan een aantal aanvaarde methoden om validiteit in surveyonderzoek vast te stellen. Maar toch kan mijns inziens het best gesproken worden van de mate van validiteit in een onderzoek. Net als gesproken wordt van de mate van betrouwbaarheid. Gezien validiteit nog lastiger is om vast te stellen dan betrouwbaarheid, is het de vraag of je zo'n onderzoek wel individueel kan uitvoeren. De validiteit kan wellicht beter worden vastgesteld als er met een onderzoeksteam wordt gewerkt.

3. De steekproef moet representatief zijn voor de totale populatie, dus een goede afspiegeling, zodat de resultaten statistisch representatief voor de totale populatie. Ook is het goed om stil te staan bij de non-respons: waarom heeft de groep die niet meegedaan heeft dit niet gedaan. Dit is onvoldoende gedaan in dit onderzoek, terwijl wel aan te nemen is dat mensen die minder veranderingsbereid zijn, en dus minder betrokken zijn niet snel bereid zullen zijn om tijd in te plannen voor een diepte interview. Een respondent gaf dit ook aan met betrekking tot het systeem waarin mensen hun reactie eens per drie maanden kwijt konden over de organisatieverandering.

- 'Dat is heel goed, maar wat ik ook merk in de terugkoppeling is dat toen we tegen de implementatie aan zaten, toen mensen het eigenlijk een beetje beu waren dat er minimaal ingevuld is. Mensen zagen het niet meer zitten dat het ook nog maar iets nut zou kunnen hebben. De resultaten van die test worden plenair weer teruggekoppeld. Maar driekwart heeft dan dus niet gereageerd en dat nemen ze dan niet mee. Nu zijn we al weer een tijdje bezig met de verandering en de respons neemt weer toe. Komt... Mensen weten nu weer beter waar ze aan toe zijn, het wordt weer concreter en zien soms ook best wel weer de voordelen'. Respondent 6

4. De vragen die gesteld zijn in de diepte-interviews zijn soms gericht op hoe de respondent in de verandering stond en soms op hoe de respondent dacht dat anderen stonden ten opzichte van de organisatieverandering. Doordat vragen een mengeling waren, gaven sommige mensen soms net het andere antwoord, dus bijvoorbeeld niet de persoonlijk visie, maar dat wat de persoon zelf dacht hoe de rest van de organisatie erover dacht. Hierdoor is tussen alle interviews niet altijd een eenduidige lijn te onderscheiden, wat effect heeft op de conclusies die gedaan zijn in dit onderzoek.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decisions processes* 50, (pp. 179-211).
- Babbie, E. (2010) *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen. De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. (Afstudeerscriptie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management). Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (2011). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Amsterdam: Reed Business bv.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: van Gorcum
- Braster, J.F.A. (2000). De kwaliteit van beleidsevaluatie-onderzoek. *In Beleidsevaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW. Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk*. (p. 1-17).
- Korzilius, H.P.L.M. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: van Gorcum
- Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J., Delft, H.C.P.A. (2011) *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Neuman, W.L. (2007). *Basics of social research. Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education
- Poelsma, T., Scha, M., Buur, J. (2012). *Organisatieontwikkeling* Dordrecht: Dordts DNA. Gemeente Dordrecht, Stadsbestuurscentrum, versie 23 oktober 1012.
- Robins, S.P., Judge, T.A. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Swanborn, P.G. (1996). A common base for quality control criteria in quantitative en qualittative research. *Quality & Quantity*, 30, 19-35.
- Swanborn, P.G. (2010). *Basisboek Sociaal onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Zee, F. van der. (2004) *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOOO

Bijlage 1: Vragenlijst diepte-interview

Introductie thema (1)

Korte introductie van het onderwerp: 'veranderbereidheid onder werknemers'. In bredere context zijn collega studenten bezig geweest met wat de invloed kan zijn van bijvoorbeeld leiderschapsstijlen en organisatiestructuren op veranderbereidheid. In elk onderzoek kwam een soort basismodel terug, waarin 'willen', 'moeten' en 'kunnen' van invloed zijn op veranderintentie en verandergedrag. Middels een vragenlijst is hier onderzoek naar gedaan, deze vragenlijst is voor dezomer afgenomen onder vijf organisaties. Mijn onderzoek zal gericht zijn op de validiteit van het onderzoek. Zijn gevonden verbanden en de beschreven conclusies juist? Dit kan leiden tot een bevestiging, een (voor een deel) ontkrachting en/of tot interessante aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

De gegevens van dit interview worden anoniem verwerkt. Geluidsopnamen worden na schriftelijke uitwerking verwijderd.

Eerst vragen naar iemands; functie, afdeling, werkervaring e.d. (2)

Vragen

Veranderintentie (3)

1. Hoe stond je in eerste instantie tegenover de organisatieverandering?
2. Wat is bepalend geweest voor de mate van jouw intentie tot het al dan niet mee gaan in de organisatieverandering?
3. Ben je anders tegen het veranderproces aan gaan kijken in de loop van de tijd?
4. Wat is/was bepalend voor die verandering ten opzichte van de organisatieverandering?
5. En welk effect heeft dit gehad op jouw intentie tot veranderen?
6. Hebben jullie een bepaalde manier van werken moeten opgeven voor de organisatieverandering?
7. Heb je momenten van weerstand gehad tijdens de organisatieveranderingen (die er misschien eerder niet waren)?
8. In hoeverre is er ruimte om tegen de veranderingen te zijn?
9. Worden naar uw mening over het algemeen veranderingen in uw organisatie als bedreigend ervaren? Zo ja, waarom is dat denkt u? Zo nee, idem.
10. Hoe wordt over het algemeen omgegaan met reacties op organisatieveranderingen in deze organisatie?
11. Wat is binnen deze organisatie bepalend geweest voor de veranderintentie van de werknemers? (Begripsvaliditeit)

Moeten – subjectieve norm (4)

1. Hebben de meningen van anderen een rol gespeeld in jouw mening over de organisatieverandering? Zo ja, op welke manier?
2. Hoe was de relatie tussen jou en jouw leidinggevenden tijdens de organisatieverandering?
3. Wat werd van jou verwacht tijdens de organisatieverandering?

4. Werd hier al dan niet (gezonde) druk uitgeoefend op jouw handelen?
5. Wat waren of konden de consequenties zijn in het al dan niet meegaan in de organisatieverandering? Heeft dit jouw handelen bepaald?
6. Was er tijdens de organisatieverandering sprake van een directe of indirecte manier van leidinggeven?
7. Zijn er nog andere punten wat betreft interne en externe druk die nog niet genoemd zijn, maar wel van belang waren in de organisatieverandering? Vragen naar andere punten van externe drang, bijv. concurrentie, overheidsmaatregelen, technologie e.d. (Begripsvaliditeit)

Kunnen- gedragscontrole (5)

1. Hoe essentieel zijn over het algemeen veranderingen in jullie organisatie?
2. Lijken de veranderingen op elkaar?
3. Hoe is de organisatieverandering geïntroduceert? Hoe heeft dit invloed op de veranderintentie?
4. Was het duidelijk wat van iedereen werd verwacht tijdens de organisatieverandering?
5. Waren kennis, ervaring en middelen voldoende aanwezig om de organisatieverandering tot een succes te laten komen?
6. Ontbraken er nog andere bepaalde zaken die belemmering gaven in de organisatieverandering? (Begripsvaliditeit)

Willen – attitude (6)

1. In hoeverre is iemands karakter van invloed op houding ten opzichte van verandergedrag?
2. Zagen collega's de meerwaarde in van de organisatieverandering?
3. Wat is een passend woord dat past bij het grootste gedeelte van de werknemers richting de organisatie; gelatenheid of betrokkenheid? Of zou u voor een ander woord kiezen?
4. Wat heeft de organisatieverandering opgeleverd voor de organisatie? Werknemers? (denkend aan werkzekerheid, inkomsterlies, andere collega's/andere functie, succes organisatie)
5. Had de organisatieverandering voor jou ook een persoonlijk voordeel?

Verandergedrag (7)

1. Medewerkers hebben misschien wel de intentie tot veranderen, maar vindt er ook daadwerkelijk verandering in gedrag plaats? Hoe heeft dit er bij jullie uitgezien? (Begripsvaliditeit)
2. Is dit tijdens het veranderproces sterker geworden, of juist afgezwakt of gelijk gebleven? Wat is hier de oorzaak van?
3. Is de organisatieverandering bijgesteld? Groter begonnen, aangepast? Daadwerkelijk uitgevoerd zoals die gebracht was?
4. Heeft dit effect gehad op gedrag van jou en je collega's?
5. Is de organisatieverandering voornamelijk een zaak van moeten, willen of kunnen geweest? Toelichting...
Geldt dit ook voor jou persoonlijk?