

## **De invloed van de *ervaren organisatiecultuur* op de *veranderbereidheid* van werknemers**



**Naam:** Janine Bijlsma - van der Stok  
**Studentnummer:** 377326  
**Datum:** 30 januari 2015  
**Begeleiding scriptie:** Dr. H.D. Pruijt & Drs. L.F.J. Jetten  
**Tweede beoordelaar:** Prof. Dr. J.F.A. Braster  
**Master:** Sociologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSWS495)

---

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die ik heb geschreven ter afronding van mijn master 'Arbeid, Organisatie & Management' van Sociologie. Ruim 2,5 jaar geleden heb ik de stap genomen om na mijn diploma HBO Bedrijfseconomie en wat werkervaring nog een (full-time) master te gaan doen. Omdat mijn vorige studie een HBO-studie was, moest ik eerst beginnen met een pre-master van Sociologie.

Het gehele traject verliep voorspoedig en dus mocht ik na 1,5 jaar mijn scriptie gaan schrijven. Toen de onderwerpen bekend werden gemaakt wist ik gelijk dat ik voor het onderwerp 'veranderbereidheid' wilde gaan. Dit kwam puur doordat het mijn interesse had omdat de reorganisatie bij CityTec mij hierover aan het denken had gezet (zie paragraaf 1.1. aanleiding). De organisatiecultuur speelde naar mijn mening een grote rol bij deze reorganisatie. Mijn begeleider Bert Jetten zag deze combinatie veranderbereidheid en organisatiecultuur ook als een goed onderwerp voor mijn scriptie en daar begon de uitwerking van mijn voorstel.

Dat was ook het moment dat er in mijn privé-leven veel veranderingen plaatsvonden: ik ging trouwen, een huis opknappen en verhuizen. Tezamen met het schrijven van mijn scriptie was dit teveel van het goede. Ik maakte de keuze om mijn scriptie een half jaar neer te leggen en me te focussen op alle veranderingen in mijn privé-leven. Mijn voorstel schreef ik, onder begeleiding van Bert Jetten, af. Daarna heb ik het laten rusten. Op 2 oktober 2014 was onze grote, prachtige dag! Vanaf november heb ik mijn scriptie weer opgepakt. De start was even moeilijk, maar toen ik eenmaal in de analyse van de resultaten was gedoken ging het razendsnel.

Ik wil mijn beide begeleiders, Bert Jetten en Hans Pruijt, hartelijk danken voor hun feedback en richtinggevende tips. Ook mijn tweede begeleider Sjaak Braster wil ik hartelijk danken voor zijn sturing en controle van mijn scriptie. Ik wil mijn lieve man, Anne, bedanken voor zijn steun en bemoediging om door te gaan. Ik wil mijn moeder bedanken voor het nalezen van mijn scriptie en de tips die ze mij daardoor gaf. Ook mijn baas en leidinggevende van mijn werk, Arie en Karin, wil ik hartelijk danken voor de flexibiliteit die zij mij hebben gegeven tijdens mijn scriptieperiode. Hierdoor kon ik mijn werk- en scriptietijden flexibel indelen en dat vond ik erg fijn!

**Janine Bijlsma – van der Stok**

**Januari 2015**

## Inhoud

Voorwoord .....	2
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	5
1.1. Aanleiding.....	5
1.2. Introductie onderwerp .....	5
1.3. Doel- en vraagstelling.....	7
1.4. Deelvragen.....	8
1.5. Relevantie van het onderzoek.....	8
1.5.1. Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.5.2. Maatschappelijke relevantie .....	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader .....	10
2.1. Theorie ervaren organisatiecultuur.....	10
2.1.1. Definitie organisatiecultuur.....	10
2.1.2. Model van de concurrerende waarden.....	11
2.1.3. Meten van organisatiecultuur.....	13
2.1.4. Ervaren organisatiecultuur .....	14
2.2. Theorie veranderbereidheid .....	18
2.2.1. Weerstand .....	18
2.2.2. Veranderbereidheid .....	19
2.2.3. Model van gepland gedrag.....	19
2.2.4. Diagnosemodel.....	21
2.3. Het verband tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid .....	23
2.3.1. Samenhang ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid .....	23
2.3.2. Hypotheses .....	25
2.3.3. Conceptueel model .....	30
Hoofdstuk 3: Methode .....	31
3.1. Onderzoeksmethoden.....	31
3.2. Operationalisering van de variabelen .....	32
3.2.1. Ervaren organisatiecultuur .....	32
3.2.2. Veranderbereidheid .....	34
3.2.3. Controlevariabelen.....	37
3.3. Selectie steekproef .....	38
3.4. Onderzochte organisaties .....	38
3.4.1. SVRZ.....	39

3.4.2. Hogeschool Rotterdam.....	39
3.4.3. Rabobank.....	40
3.4.5. VolkerWessels .....	41
3.5. Kwaliteitscriteria.....	41
3.5.1. Controleerbaarheid .....	41
3.5.2. Constructvaliditeit .....	42
3.5.3. Interne validiteit .....	42
3.5.4. Externe validiteit .....	43
3.5.5. Betrouwbaarheid.....	43
Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten .....	45
4.1. Beschrijvende analyses.....	45
4.1.1. Beschrijvende statistieken ervaren organisatiecultuur.....	45
4.1.2. Beschrijvende statistieken veranderbereidheid.....	46
4.2. Verklarende statistieken .....	47
4.2.1. Correlaties .....	47
4.2.2. Regressieanalyses.....	49
4.2.3. Conclusies .....	58
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	61
Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen.....	64
Bronnenlijst .....	67
Bijlage 1: Factoranalyse.....	69
Bijlage 2: introductiemail bij vragenlijst.....	72
Bijlage 3: Aankondiging onderzoek .....	73
Bijlage 4: Complete vragenlijst.....	74

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1. Aanleiding

*Vanaf begin 2012 ben ik werkzaam geweest op de financiële afdeling bij CityTec, onderdeel van Joulz (Eneco Energie). De eerste 8 maanden ben ik daar full-time werkzaam geweest. Vanaf september 2012 ben ik gestart met de Pre-Master Sociologie en heb ik daarnaast part-time gewerkt bij CityTec. Rond oktober 2012 werd aangekondigd dat er een reorganisatie aan zat te komen binnen Joulz, waardoor ook binnen CityTec veranderingen zouden plaatsvinden. Alle (jonge) mensen met tijdelijke contracten verloren in ieder geval hun baan, waarbij ik één van de velen was. Daarnaast werd er een afspiegeling van de organisatie gemaakt en verloren ook oudere werknemers die soms al jaren werkzaam waren bij het bedrijf hun baan. Een heel rare periode waarbij veel onzekerheid heerste en er veel vragen leefden (vooral) binnen de lagere segmenten van de organisatie.*

*CityTec is een semi-overheidsorganisatie waarbij de organisatiecultuur beheerst wordt door oude normen en waarden. Tradities en gewoonten zijn erg belangrijk. Iedere werknemer werkt op zijn eigen 'eilandje' en vaak zijn deze 'eilandjes' niet bereid te veranderen. De reorganisatie kwam daardoor hard aan. Werknemers begrepen niet waarom er verandering plaats zou moeten vinden, want alles gaat toch goed? En we werken toch op de meest efficiënte en meest effectieve manier? Ik vond het erg opvallend dat er zo weinig bereidheid was om te veranderen, dat werknemers de plannen van het management niet begrepen en dat dit de gehele cultuur negatief beïnvloedde. Er heerste een organisatiecultuur waarbij verandering niet werd toegelaten en niet werd geapprecieerd. De werknemers begrepen daarnaast het grotere doel en de visie achter de reorganisatie niet, wat zorgde voor een nog meer negatieve werksfeer.*

## 1.2. Introductie onderwerp

De afgelopen dertig tot veertig jaar is de samenleving relatief snel veranderd (Bijl, 2009). Dit heeft effect op de aard van het werk evenals op de externe omstandigheden van organisaties (Bijl, 2009). De manier waarop het werk wordt georganiseerd, ingericht, aangestuurd, uitgevoerd en beloond, is volgens Bijl (2009) onvoldoende mee veranderd. Organisaties moeten daarom dynamisch zijn en zich steeds aanpassen aan ontwikkelingen in de samenleving (Boonstra, Steensma & Demenint, 2005). Deze ontwikkelingen bestaan uit ingrijpende vernieuwingen op technologisch, sociaal, politiek en economisch vlak (Boonstra et al., 2005). Om op deze voornamelijk externe invloeden goed in te spelen, hebben organisaties de laatste jaren meerdere reorganisatieprocessen en veranderingsprocessen door moeten maken (Boonstra et al., 2005). Veranderingen zijn vaak nodig

voor het voortbestaan van de organisatie en zijn meestal onvermijdelijk, maar zijn niet per definitie goed of gewenst (Judson, 1991). Succesvol veranderen begint bij enthousiaste werknemers, maar lang niet altijd wordt met enthousiasme gereageerd op een verandering (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). Een verandering kan daarom weerstand of veranderbereidheid oproepen (Metselaar et al., 2011).

Volgens Fal en Fuentes (2003), beschreven in Metselaar et al. (2011) zijn de diepgewortelde waarden en normen die een organisatie bezit de belangrijkste verklaring voor het oproepen van weerstand bij een verandering (Metselaar et al., 2011). Dit kan getypeerd worden als de organisatiecultuur, ook wel het denksysteem genoemd van een groep mensen binnen een organisatie (Boonstra et al., 2005). Cameron en Quinn (1999) beweren dat het niet veranderen van een organisatiecultuur het meest wordt aangewezen als de oorzaak voor het mislukken van een verandering. Wanneer namelijk de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen van de organisatie hetzelfde blijven, zal bij een verandering snel terug worden gegrepen op de oude situatie. De (verandering van de) organisatiecultuur is daarom van essentieel belang voor de implementatie van grote veranderingen (Cameron & Quinn, 1999). Het veranderen van de organisatiecultuur is daarentegen zeer complex, maar niet onmogelijk. Verandering van organisatiecultuur houdt namelijk verandering van gedrag en ideeën in en een verandering daarvan is hardnekkig (Bloemers & Hagedoorn, 1998). Cultuur is door de tijd heen een deel van de organisatie geworden en daarom is het een moeilijk en langdurig proces om deze nogmaals te veranderen (Bloemers & Hagedoorn, 1998). Boonstra et al. (2005) stellen dat aanwezigheid van gemeenschappelijke waarden en normen over de noodzaak om te veranderen, de organisatiecultuur, één van de factoren is die er voor zorg dragen dat een veranderingsproces kan slagen. Zij stellen dat de organisatiecultuur kan zorgen voor weerstand of veranderbereidheid van werknemers gedurende een veranderproces (Boonstra et al., 2005).

Jaliens en Van der Lek (2009) hebben eerder onderzoek gedaan naar de invloed van organisatiecultuur op de veranderbereidheid in organisaties binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond. Zij stellen dat er een samenhang is tussen organisatiecultuur en veranderbereidheid van werknemers (Jaliens & Van der Lek, 2009). Vervolgens heeft Baas (2013) onderzoek gedaan naar de invloed van verschillende organisatieculturen op de veranderbereidheid in organisaties. Baas (2013) heeft haar onderzoek gehouden binnen verschillende organisaties, waardoor haar onderzoek een bredere basis heeft gehad dan het onderzoek van Jaliens en Van der Lek (2009).

Baas (2013) heeft onderzoek gedaan naar vier verschillende organisatieculturen, te weten familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchische cultuur volgens het model van

Cameron en Quinn (1999). Zij concludeert naar aanleiding van haar onderzoek dat een combinatie van familiecultuur, adhocratiecultuur en marktcultuur de ideale mix lijkt te zijn om invloed uit te oefenen op de veranderbereidheid van werknemers (Baas, 2013). Zij stelt echter dat de aard van de culturen binnen de organisatie minder van belang is, maar dat bij veranderbereidheid beter gekeken kan worden naar de totale cultuur. Het effect van de totale cultuur op de veranderbereidheid lijkt groter te zijn dan het effect van bovenstaande vier soorten organisatieculturen afzonderlijk (Baas, 2013). Baas (2013) is er in haar onderzoek niet in geslaagd het begrip totale cultuur duidelijk te conceptualiseren. Er komt in haar onderzoek niet naar voren wat totale cultuur precies inhoudt. In dit onderzoek is het concept 'totale cultuur' daarom geheel losgelaten en is er gekozen voor een geheel andere invalshoek.

De vraag is namelijk of de totale organisatiecultuur van een organisatie dermate belangrijk is voor de mate waarin werknemers bereid zijn te veranderen. Zou het niet zo zijn dat juist de ervaren organisatiecultuur van de werknemer belangrijk is voor de mate waarin zij bereid zijn te veranderen? Dit houdt de perceptie van de werknemer in met betrekking tot de organisatiecultuur. De ervaren organisatiecultuur door de werknemer heeft daarom meer betrekking op het micro-niveau in de organisatie, terwijl de totale organisatiecultuur meer betrekking heeft op het macro-niveau in de organisatie. Met het micro-niveau wordt de individuele beleving van de werknemers bedoeld. Met het macro-niveau wordt bedoeld op de beleving van alle werknemers in een organisatie tezamen. In dit onderzoek zal duidelijkheid worden gegeven aan de ervaren organisatiecultuur door de werknemers in een organisatie. Het concept totale cultuur wat Baas (2013) naar voren brengt wordt daarom geheel losgelaten. De ervaren organisatiecultuur door de werknemers zal onderverdeeld worden aan de hand van de vier soorten organisatiecultuur die voortvloeien uit het model van Cameron en Quinn (1999), te weten familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchische cultuur. Vervolgens zal er onderzocht worden wat de invloed is van deze ervaren organisatieculturen op de veranderbereidheid van werknemers. Uiteindelijk zal er een verklaring worden gegeven voor deze invloed.

### *1.3. Doel- en vraagstelling*

Het doel van dit onderzoek is om het begrip organisatiecultuur op micro-niveau te meten in relatie tot veranderbereidheid. Dit houdt in dat de ervaren organisatiecultuur van de werknemers in een organisatie centraal staat. Daarnaast zal onderzocht worden of er een verband is tussen de ervaren organisatiecultuur en de veranderbereidheid van werknemers in een organisatie. Theorieën en

modellen met betrekking tot de ervaren organisatiecultuur zullen in verband gebracht worden met theorieën en modellen met betrekking tot de veranderbereidheid.

De probleemstelling die hieruit naar voren komt is de volgende:

*Wat is de invloed van de ervaren organisatiecultuur door de werknemers op de veranderbereidheid van werknemers en hoe kan dit worden verklaard?*

## **1.4. Deelvragen**

De deelvragen worden als volgt geformuleerd:

1. Wat is de ervaren organisatiecultuur?
2. Wat is veranderbereidheid?
3. Wat is het verband tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid? (theoretische vraag)
4. Wat is het verband tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid binnen de onderzochte organisaties? (empirische vraag)

## **1.5. Relevantie van het onderzoek**

### **1.5.1. Wetenschappelijke relevantie**

Naar aanleiding van de onderzoeken van Jaliens en Van der Lek (2009) en Baas (2013) kan er aangenomen worden dat er een verband is tussen organisatiecultuur en de veranderbereidheid van werknemers. In dit onderzoek zal op micro-niveau onderzocht worden wat de ervaren organisatiecultuur door de werknemers is. Vervolgens zal dit effect in verband worden gebracht met de veranderbereidheid van de werknemers. Dit is wetenschappelijk relevant omdat de individuele ervaringen van de werknemers vaak bepalen in hoeverre zij bereid zijn te veranderen tijdens een veranderproces. Er is nog zeer weinig onderzoek gedaan naar het verband tussen de ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid. Dit onderzoek kan een wetenschappelijke bijdrage leveren door het begrip organisatiecultuur op micro-niveau (ervaren organisatiecultuur) te onderzoeken evenals het verband te onderzoeken en te verklaren tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid van werknemers.



## **1.5.2. Maatschappelijke relevantie**

Volgens Boonstra et al. (2005) is de aanwezigheid van gemeenschappelijke waarden en normen over de noodzaak om te veranderen, de organisatiecultuur, één van de belangrijkste factoren voor het succes van een veranderingsproces. Zij stellen dat de organisatiecultuur kan zorgen voor weerstand of veranderbereidheid van werknemers gedurende een veranderproces (Boonstra et al., 2005).

Baas (2013) concludeert dat voor een optimale invloed op de veranderbereidheid van werknemers het zeer belangrijk is dat er meerdere cultuurtypen aanwezig zijn binnen een organisatie. Baas (2013) doelt hierbij voornamelijk op het macro-niveau. In dit onderzoek zal voornamelijk gekeken worden naar het micro-niveau, oftewel de ervaren organisatiecultuur door de werknemers. Werknemers in een organisatie hebben namelijk allen een eigen perceptie van het begrip organisatiecultuur. Deze perceptie zal naar verwachting een grote bijdrage leveren aan de mate waarin deze werknemers bereid zijn te veranderen. Het is maatschappelijk relevant om hier aandacht aan te besteden, omdat organisaties op deze manier kunnen anticiperen op de veranderbereidheid van hun werknemers. Stel dat uit dit onderzoek naar voren komt dat een hoge score op ervaren familiecultuur zorgt voor meer veranderbereidheid, zal het gevolg zijn dat organisaties hun cultuur willen aanpassen naar een familiecultuur om op die manier een hoge mate van veranderbereidheid te realiseren.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

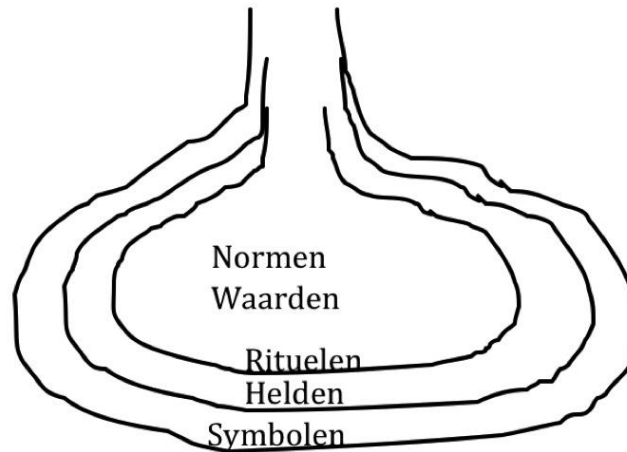
### 2.1. Theorie ervaren organisatiecultuur

#### 2.1.1. Definitie organisatiecultuur

Vanaf de jaren '80 begon de aandacht voor het begrip organisatiecultuur te groeien (Cameron & Quinn, 1999). Daarvoor werd dit begrip genegeerd, doordat het voornamelijk betrekking heeft op vanzelfsprekende waarden, veronderstellingen en verwachtingen. Het gaat om 'de manier waarop het er nu eenmaal aan toe gaat in een organisatie' en dat was voorheen niet van belang om te onderzoeken (Cameron & Quinn, 1999, p.33).

Er wordt heel verschillend gedacht over het begrip organisatiecultuur. In de literatuur zijn daarom wel tientallen verschillende definities gegeven van dit begrip (Boonstra et al., 2005). Schein (1985) stelt dat het bij organisatiecultuur vooral gaat om de diepste kern van de normen en waarden. Het gaat bij deze diepste kern om de onbewuste veronderstellingen, ook wel de 'taken for granted assumptions' genoemd (Schein, 1985). Deze basisassumpties hebben volgens Schein (1985) betrekking op vijf gebieden, namelijk i) de verhouding tot de natuur, ii) opvattingen over tijd, ruimte en waarheid, iii) de menselijke natuur, iv) opvattingen over werk en v) menselijke relaties. Cameron en Quinn (1999) stellen dat de cultuur van een organisatie weerspiegeld wordt in de waarden die worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en symbolen, de procedures en vaste regels en de definities van succes die de organisatie uniek maken. Samenvattend heeft een organisatiecultuur betrekking op het ideeënsysteem van een groep mensen binnen de organisatie (Boonstra et al., 2005).

Van Hoewijk (1988) stelt de organisatiecultuur voor als een ui met een aantal schillen. De kern van de ui bestaat uit de 'taken for granted assumptions', de basisveronderstellingen die zeer vanzelfsprekend zijn. Daaromheen is een schil aanwezig die de waarden en normen van de organisatie typeren. De volgende schil bestaat uit mythen, helden en symbolen uit de organisatie. Dit zijn bijvoorbeeld rolmodellen uit de organisatie. De buitenste schil heeft betrekking op zichtbare gedragscodes, rituelen en procedures waar alle betrokkenen in de organisatie gebruik van maken (Boonstra et al., 2005).



Figuur 2.1 Cultuur als schillen van de ui (Boonstra et al., 2005, p. 37)

Binnen een organisatie kunnen onderdelen als productgroepen, afdelingen of teams ieder hun eigen unieke organisatiecultuur hebben (Cameron & Quinn, 1999). Dit betekent dat een organisatie niet altijd maar één overheersende cultuur heeft. Het is zeer belangrijk te onderzoeken wat de organisatiecultuur van een organisatie inhoudt, omdat succes van een organisatie staat of valt bij de organisatiecultuur die de organisatie weerspiegelt (Boonstra et al., 2005).

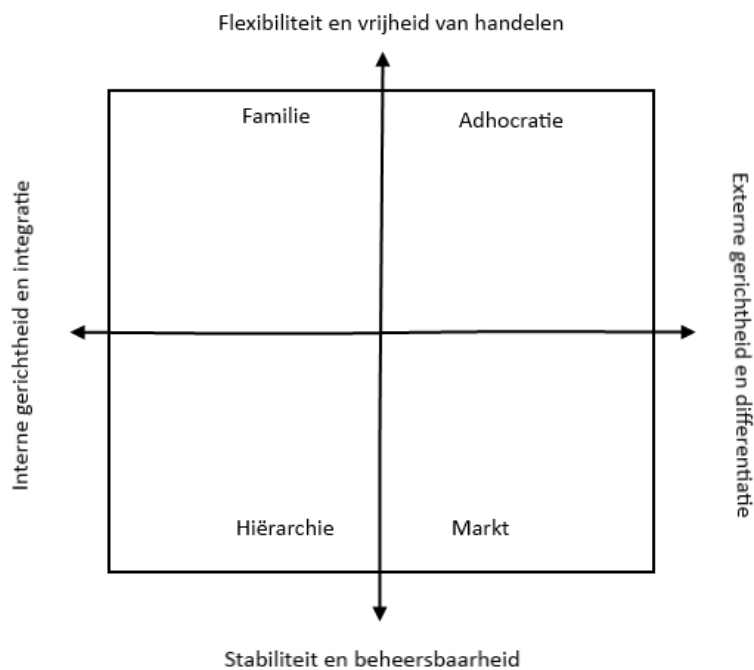
### 2.1.2. Model van de concurrerende waarden

In de literatuur zijn verschillende modellen aanwezig die de organisatiecultuur typeren die in een organisatie aanwezig is. Één van de meest gebruikte modellen is het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). Dit model is ontwikkeld in de jaren '80 als een uitkomst van onderzoeken naar de effectiviteit van organisaties (Cameron, 2004). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van dit model van concurrerende waarden om de organisatiecultuur te beschrijven. In dit onderzoek wordt voortgeborduurd op het onderzoek van Baas (2013). Zij heeft in haar onderzoek gebruik gemaakt van het model van concurrerende waarden om de verschillende cultuurtypen binnen een organisatie te kunnen typeren. Dit is de reden dat ook in dit onderzoek gebruik gemaakt zal worden van het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999).

Het concurrerende waarden model wordt gebruikt om de dominante culturen van organisaties vast te stellen en te profileren. Daarnaast helpt het individuen om de onderliggende culturele dynamiek die bestaat in hun organisatie te identificeren (Cameron, 2004). Na een statistische analyse is het model uitgesplitst in een tweetal dimensies die worden weergegeven in vier kwadranten. Deze vier

kwadranten geven elk een eigen weergave van indicatoren voor de effectiviteit van een organisatie (Cameron & Quinn, 1999). De vier kwadranten definiëren de centrale of kernwaarden die de basis vormen voor het oordeel over een organisatie (Cameron & Quinn, 1999). Opvallend aan deze kernwaarden is dat zij tegengestelde of concurrerende waarden vertegenwoordigen, bijvoorbeeld flexibiliteit versus stabiliteit, interne versus externe gerichtheid. Vanwege de concurrerende of tegengestelde waarden in elk kwadrant wordt gesproken van het model van concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 1999).

Elk kwadrant bevat een naam die het opmerkelijkste kenmerk van de cultuur weergeeft, namelijk familie, adhocratie, markt en hiërarchie (Cameron & Quinn, 1999). Deze namen zijn afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur waarin weer wordt gegeven welke organisatorische waarden in de loop der tijd zijn geassocieerd met de verschillende organisatievormen (Cameron & Quinn, 1999). De vier culturele hoofdtypen die in de kwadranten zijn beschreven, zijn gelijk aan de belangrijkste organisatievormen zoals die in de organisatiewetenschappen zijn ontwikkeld (Cameron, 2004).



Figuur 2.2 Het concurrerende waardenmodel Cameron en Quinn (1999, p. 58)

Hieronder zullen de vier culturele hoofdvormen die uit de kwadranten naar voren komen, nader beschreven worden.

### *Familiecultuur*

‘De familiecultuur kenmerkt zich door een vriendelijke werkomgeving, waar de werknemers als familie met elkaar omgaan. De leiders worden gezien als mentoren en traditie, loyaliteit en betrokkenheid houdt de organisatie bijeen. Er is sprake van succes wanneer er goed voor mensen gezorgd wordt en waarbij persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Er wordt in de organisatie veel waarde gehecht aan teamwerk, participatie en overeenstemming (Cameron & Quinn, 1999, p. 65).’

### *Adhocratiecultuur*

‘De adhocratiecultuur wordt gekenmerkt door een werkomgeving die dynamisch, ondernemend en creatief is. Betrokkenen in de organisatie durven risico’s te nemen en leiders zijn voornamelijk visionair en innovatief ingesteld. De organisatie kan als succesvol aangemerkt worden wanneer de organisatie voorop loopt met nieuwe kennis, producten en diensten (Cameron & Quinn, 1999, p. 68).’

### *Hiërarchiecultuur*

‘De hiërarchiecultuur wordt gekenmerkt door een georganiseerde en gestructureerde werkplek. Hierbij is er veel aandacht voor procedures en regels die de organisatie bij elkaar houden. Leiders zijn vooral goede coördinatoren en organisatoren. Er is veel aandacht voor beheersbaarheid, voorspelbaarheid, stabiliteit en efficiëntie (Cameron & Quinn, 1999, p. 60).’

### *Marktcultuur*

‘De marktcultuur wordt gekenmerkt door een resultaatgerichte werkomgeving. Leiders zijn producenten en concurrenten die hard en veeleisend zijn voor hun ondergeschikten en voor hun concurrenten. Het succes van deze organisatie wordt gekenmerkt door het behalen van een groot marktaandeel en het behalen van de rol als marktleider. Het doel van de organisatie is winnen en het behalen van goede resultaten (Cameron & Quinn, 1999, p. 63).’

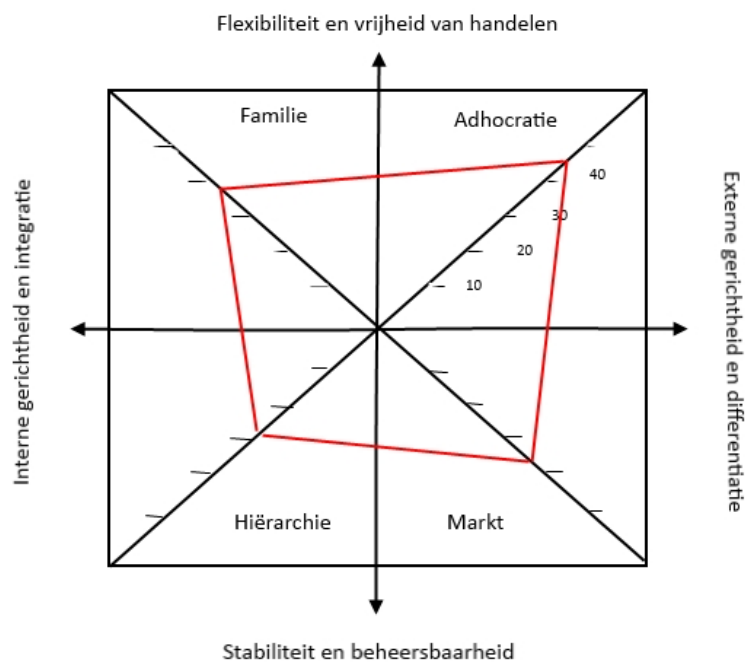
## **2.1.3. Meten van organisatiecultuur**

Cameron en Quinn (1999) maken bij het meten van de organisatiecultuur gebruik van de OCAI-methode. De OCAI-methode staat voor de Organizational Cultural Assessment Instrument en is ontwikkeld om de organisatiecultuur van een organisatie te meten (Cameron, 2004). De OCAI-methode bevat een vragenlijst die een aantal scenario’s beschrijft die fundamentele culturele aspecten van de organisatie meten (Cameron, 2004). Werknemers kunnen hun eigen organisatie beoordelen op basis van deze scenario’s door in totaal 100 punten te verdelen over vier

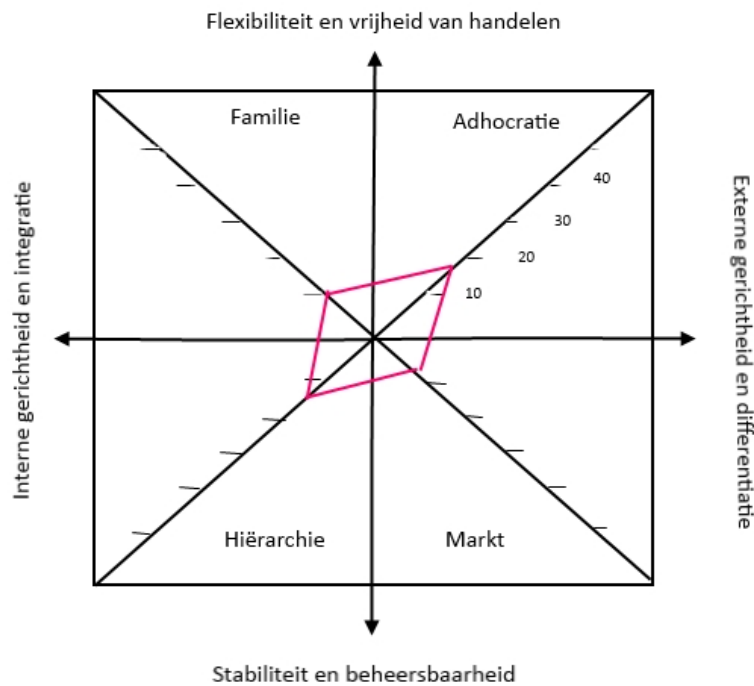
verschillende scenario's die van toepassing zijn op de vier cultuurtypen binnen het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999). Binnen de OCAI-vragenlijst wordt gemeten hoe een organisatie beoordeeld wordt op zes dimensies van de organisatiecultuur, te weten: de dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, het personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, de strategische accenten en de succescriteria (Cameron, 2004). De OCAI-methode is al binnen meer dan 1000 organisaties gebruikt en blijkt een goede voorspeller te zijn van de prestaties van organisaties (Cameron, 2004). Dit meet-instrument geeft volgens Cameron (2004) een goed beeld van de huidige organisatiecultuur en van de gewenste organisatiecultuur.

### 2.1.4. Ervaren organisatiecultuur

Wanneer de vier culturele hoofdvormen weergegeven zijn in het model van concurrerende waarden, komt er een beeld naar voren dat de organisatiecultuur van de desbetreffende organisatie weerspiegelt (Cameron & Quinn, 1999). Deze weerspiegeling toont de totale organisatiecultuur volgens Baas (2013), oftewel de organisatiecultuur op macro-niveau. Wanneer er een hoge score op de combinatie van de vier verschillende culturele hoofdvormen in de organisatie aanwezig is, kan er gesproken worden van een hoge score op totaalcultuur. Baas (2013) concludeert dat een hoge score op de combinatie van verschillende cultuurtypen, een hoge totaalscore op cultuur, een positieve invloed uitoefent op de veranderbereidheid van werknemers (Baas, 2013).



Figuur 2.3 Het concurrerende waardenmodel hoog totaalscore op cultuur (Cameron & Quinn, 1999)



Figuur 2.4 Het concurrerende waardenmodel laag totaalscore op cultuur (Cameron & Quinn, 1999)

Baas (2013) concludeert in haar onderzoek dat de totale cultuur een grote rol speelt bij de veranderbereidheid van werknemers. Door middel van het uitzetten van een survey heeft zij onderzocht wat de invloed is van de afzonderlijke organisatieculturen uit het model van Cameron en Quinn (1999) op de veranderbereidheid. Zij heeft de OCAI-vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) als uitgangspunt genomen. Baas (2013) heeft stellingen ontwikkeld die zijn gebaseerd op de OCAI-vragenlijst. Elk van deze stellingen is gerelateerd aan een van de vier cultuurtypen die zijn vastgesteld door Cameron en Quinn (1999). Door middel van een vierpunts Likertschaal konden deze vragen beantwoord worden. Door het opstellen van een eigen vragenlijst kon Baas (2013) ook de totale cultuurscore meenemen in haar onderzoek. Dit was niet mogelijk geweest wanneer zij alleen gebruik had gemaakt van de OCAI-vragenlijst. Bij toepassing van de OCAI-methode zijn er slechts 100 punten te verdelen over vier cultuurtypen, waardoor de totale cultuur altijd zal bestaan uit 100 punten. Op deze manier kan de totale cultuur niet gemeten worden, doordat er nooit variatie zal zijn binnen de mate van totale cultuur. Dit is het manco van de OCAI-methode voor het meten van de totale cultuur en dat is de reden dat Baas (2013) een andere vragenlijst heeft opgesteld voor het meten van de vier cultuurtypen en de totale cultuur.

De hoge score op totale cultuur (zie figuur 2.3) geeft dus aan dat er hoge scores zijn op de combinatie van de vier cultuurtypen van de organisaties. Dit betekent dat er hoge scores zijn waar te nemen in familiecultuur, marktcultuur, adhocratiecultuur en hiërarchiecultuur. Verschillende cultuurtypen zijn hierbij in sterke mate in de organisatie aanwezig. Dit betekent vervolgens dat er veel diverse kenmerken van een cultuur aanwezig zijn in de organisatie, waardoor alle werknemers zich thuis zullen voelen in de organisatie. Er zullen veel waarden en normen aanwezig zijn binnen de organisatie die de werknemers samen zullen binden. Wanneer er daarentegen sprake is van een lage score op totale cultuur (zie figuur 2.4), zal dat betekenen dat er veel variatie is van cultuurtypen, maar dat de karakteristieken van deze verschillende cultuurtypen niet heel duidelijk aanwezig zijn. Er is dus een combinatie van de vier cultuurtypen aanwezig, maar de vier typen zijn niet heel duidelijk waar te nemen. Een lage score op de totale cultuur kan er wel degelijk voor zorgen dat alle werknemers zich thuis voelen in de organisatie. Maar daarentegen zullen de waarden en normen die aanwezig zijn binnen de organisatie de werknemers niet heel diep samenbinden. Dit komt doordat de kenmerken niet zeer duidelijk aanwezig zijn binnen een lage totale cultuur.

In dit onderzoek wordt gekeken naar het micro-niveau in plaats van het macro-niveau (totale cultuur). Het lijkt namelijk meer waarschijnlijk dat de ervaren organisatiecultuur van een werknemer belangrijker is voor de mate waarin deze werknemer bereid is te veranderen. De ervaren organisatiecultuur wordt gemeten op individueel niveau en is afhankelijk van veel verschillende dimensies. Belangrijk hierbij is bijvoorbeeld de vraag hoe een werknemer de leidinggevende of de leiderschapsstijl ervaart. Of de vraag hoe een werknemer de procedures en vaste regels ervaart. Ook is belangrijk hoe een werknemer het personeelsmanagement ervaart of wat het bindmiddel is van de organisatie. Iedere werknemer zal hier een verschillende perceptie bij hebben en deze perceptie kan de mate waarin de werknemer bereid is te veranderen zeer zeker beïnvloeden. Een werknemer kan bijvoorbeeld zijn leidinggevende ervaren als een zeer dominant persoon. Deze werknemer zal minder bereid zijn te veranderen tijdens een veranderproces wanneer zijn leidinggevende dit van hem vraagt. Zijn mate van veranderbereidheid is daarom zeer laag. Een andere werknemer met dezelfde leidinggevende kan deze leidinggevende als zeer vriendelijk ervaren. Deze werknemer zal meer bereid zijn om te veranderen tijdens een veranderproces wanneer zijn leidinggevende dit van hem vraagt. De ervaren organisatiecultuur en de mate van veranderbereidheid is bij beide werknemers geheel anders terwijl zij voor dezelfde organisatie werken. Dit laat zien dat een onderzoek op micro-niveau geheel andere uitkomsten kan hebben dan een onderzoek op macro-niveau waarbij een totale cultuur gebruikt wordt om uitspraken voor een gehele organisatie te doen.



Voor het meten van de ervaren organisatiecultuur kan dezelfde vragenlijst gebruikt worden als die Baas (2013) heeft gebruikt. Zij heeft als uitgangspunt de OCAI-vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) genomen, maar de verdeling aangepast van een 100-punts verdeling naar een schaalverdeling op basis van de vierpunts Likertschaal. Dit betekent dat iedere respondent op een vraag moet antwoorden met zeer eens, eens, oneens of zeer oneens. Om de ervaren organisatiecultuur van een werknemer te meten is deze verdeling zeer behulpzaam, omdat duidelijk naar voren komt hoe de werknemer de vraag interpreteert. Dit is de reden dat in dit onderzoek de vragenlijst van Baas (2013) geheel is overgenomen. Daarnaast is hierboven aangegeven dat de ervaren organisatiecultuur door de werknemer afhankelijk is van verschillende dimensies. De dimensies die hierboven zijn benoemd zijn de ervaren leidinggevende, de ervaren leiderschapsstijl, de ervaren procedures en vaste regels, het ervaren personeelsmanagement en het ervaren bindmiddel binnen de organisatie. Binnen de OCAI-vragenlijst worden onder andere deze dimensies gemeten op basis van de gestelde vragen. Dit is een andere reden om de OCAI-vragenlijst samengesteld door Baas (2013) te gebruiken tijdens het uitwerken van dit onderzoek.

## 2.2. Theorie veranderbereidheid

Het succes van een verandering hangt nauw samen met de mate waarin werknemers enthousiast zijn voor deze verandering (Metselaar et al., 2011). Echter, enthousiasme voor de verandering is lang niet altijd te zien bij de werknemers. Dit kan te maken hebben met het opleggen van de verandering door het management of door negatieve ervaringen met veranderingen door de werknemers (Metselaar et al., 2011). Er zal eerder sprake zijn van weerstand in plaats van veranderbereidheid bij een verandering in de organisatie (Metselaar et al., 2011).

### 2.2.1. Weerstand

Lewin (1948) zag het gedrag van werknemers in een organisatie als een opeenvolging van acties om grote veranderingen tegen te gaan. Hij zag dat kleine veranderingen wel worden geaccepteerd, maar dat er verzet wordt gepleegd tegen grote veranderingen. Dit noemt hij het 'quasi-stationair' evenwicht. Weerstand tegen verandering omschrijft Lewin (1948) als de ontwikkeling van tegenkrachten door werknemers om grote veranderingen tegen te gaan.

Er zijn verschillende oorzaken waarom een organisatieverandering weerstand oproept bij de betrokkenen. Volgens Fal en Fuentes (2003) is de belangrijkste verklaring voor weerstand de diep gewortelde waarden en normen die een organisatie bezit, oftewel de organisatiecultuur. Deze waarden en normen hebben een hoge impact op de mate waarin een verandering weerstand oproept bij de betrokkenen (Metselaar et al., 2011, p. 41).

Metselaar et al. (2011, p. 65) definiëren weerstand als:

*'een negatieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning aan de kant van de werknemer om het veranderproces te vertragen.'*

Weerstand heeft een vertragend en negatief effect op het veranderproces. Doelen worden niet op tijd gehaald en resultaten van het veranderproces blijven achter bij oorspronkelijke plannen. In het meest negatieve scenario zorgt weerstand voor het vroegtijdig afbreken van het veranderproces of het staken van de verandering (Metselaar et al., 2011, p. 48). Echter, weerstand kan ook positieve aspecten bezitten. Weerstand kan namelijk een teken zijn dat werknemers zich betrokken voelen bij

wat er gebeurt in de organisatie of het kan een signaal zijn dat er iets mis is met de voorgestelde verandering (Metselaar et al., 2011, p. 51).

### **2.2.2. Veranderbereidheid**

De afgelopen jaren zijn er vele kritische kanttekeningen geplaatst bij het begrip weerstand. Merron (1993) stelt dat het begrip weerstand voeding geeft aan tegenkrachten die de voortgang van veranderingen belemmeren. Managers die praten in termen van weerstand richten zich volgens Merron (1993) teveel op wat niet werkt en vergroten hierdoor de kloof tussen voor- en tegenstanders van de verandering.

Metselaar et al. (2011) willen een positieve kijk op weerstand voorstaan en spreken daarom over veranderbereidheid. Op deze manier zal er een andere kijk op weerstand geboden worden welke vooral gericht is op de toekomst en de mens achter de veranderingen in plaats van op het verleden en de organisatie achter de veranderingen (Metselaar et al., 2011, p. 57).

Metselaar et al. (2011, p. 65) definiëren veranderbereidheid als:

*‘een positieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning aan de kant van de werknemer om het veranderproces actief of passief te ondersteunen.’*

Veranderbereidheid biedt voornamelijk een positieve kijk op de organisatieverandering. Metselaar et al. hebben een model opgesteld op basis waarvan zij de variabele veranderbereidheid kunnen meten. Dit model is gebaseerd op het model van gepland gedrag van Ajzen (1991).

### **2.2.3. Model van gepland gedrag**

In het model van gepland gedrag van Ajzen (1991) zijn verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen en de mogelijkheden van mensen om het gewenste gedrag te vertonen verwerkt (Metselaar et al., 2011, p. 62). Dit model is een startpunt voor het verklaren van veranderbereidheid en zorgt vervolgens voor aanbevelingen om de veranderbereidheid te vergroten (Metselaar et al., 2011, p. 65).

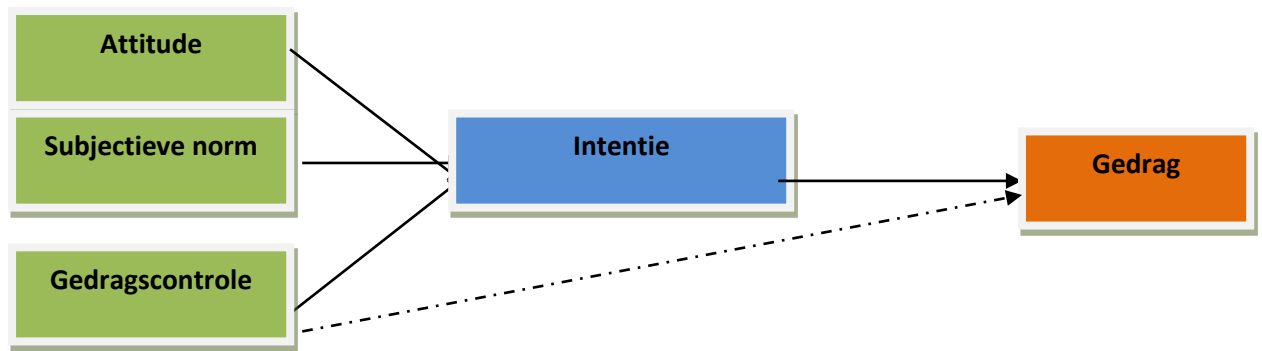
Ajzens model van gepland gedrag bestaat uit drie variabelen die de intentie van een persoon bepalen om bepaald gedrag te vertonen. Dit zijn de variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole (Metselaar et al., 2011, p. 63).

Bij de eerste variabele, *attitude*, gaat het om de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag. Het gaat hierbij om de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag.

Bij de tweede variabele, *subjectieve norm*, gaat het om de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag. Dit houdt verband met de druk vanuit de omgeving om het gedrag wel of niet te vertonen. De houding van collega's of leidinggevendenden kan van belang zijn bij de mate waarin de betrokkene de organisatieverandering accepteert.

Bij de derde variabele, *gedragscontrole*, gaat het om de controle die de persoon ervaart over het gedrag. Gedragscontrole staat voor de hoeveelheid controle die een werknemer zelf kan uitoefenen op het succes van het veranderproces. Het gaat hierbij om de mate waarin een werknemer overtuigd is van de haalbaarheid van de verandering.

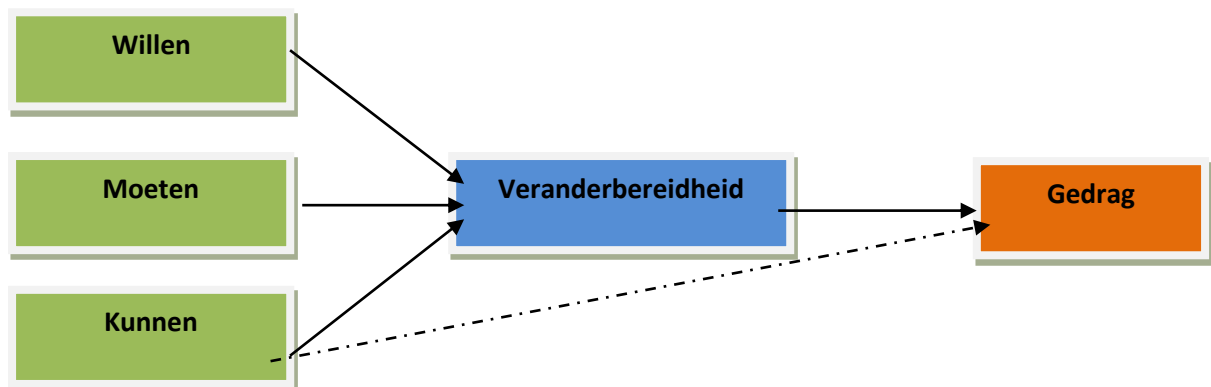
De attitude, subjectieve norm en gedragscontrole bepalen vervolgens de intentie van de persoon om het gewenste gedrag te vertonen. In figuur 2.5 is het model van gepland gedrag schematisch opgenomen. De stippellijn van gedragscontrole naar gedrag heeft betrekking op mogelijke drempels die voorkomen dat het gewenste gedrag wordt vertoond. Er kan een hoge intentie zijn om te veranderen, maar wanneer bijvoorbeeld blijkt dat het financieel niet mogelijk is om het gewenste gedrag uit te voeren, kan de gedragscontrole toch een negatief effect hebben op het gewenste gedrag ondanks een hoge intentie (Metselaar et al., 2011, p. 64).



Figuur 2.5 Model van gepland gedrag Ajzen (1991, p. 182)

### 2.2.4. Diagnosemodel

Metselaar et al. (2011) hebben bovenstaand model gebruikt om een diagnosemodel op te stellen voor veranderbereidheid. Zij hebben gekozen voor variabelen in het model waar makkelijker mee gewerkt kan worden. Zij maken gebruik van de driedeling *willen*, *moeten* en *kunnen* die de veranderbereidheid van de betrokkenen aan zal geven. Attitude wordt vervangen door *willen*, subjectieve norm wordt vervangen door *moeten* en gedragscontrole wordt vervangen door *kunnen* (Metselaar et al., 2011, p. 66). Het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) is te zien in figuur 2.6.



Figuur 2.6 Diagnosemodel Metselaar et al. (2011, p. 66)

#### *Willen veranderen*

Bij willen veranderen draait het volgens Metselaar et al. (2011) om cognitieve reacties en affectieve reacties. Cognitieve reacties hebben te maken met het denkproces en heeft bijvoorbeeld betrekking op de gevolgen die de verandering heeft voor anderen. Affectieve reacties hebben te maken met de positieve of negatieve emoties die het veranderproces met zich meebrengt, bijvoorbeeld blijdschap of angst.

Het willen veranderen gaat volgens Metselaar et al. (2011) over de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk en voor de organisatie evenals de emoties die de verandering oproept bij

de werknemer en de betrokkenheid van de werknemer bij het veranderproces. Deze vier onderdelen bepalen in hoeverre een werknemer bereid is te veranderen tijdens een veranderproces.

#### *Moeten veranderen*

Het moeten veranderen is volgens Metselaar et al. (2011) een vervanging van de subjectieve norm uit het model van Ajzen (1991). De subjectieve norm uit het model van Ajzen (1991) heeft betrekking op de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het veranderingsproces. Er kan hierbij sprake zijn van interne en externe noodzaak (Metselaar et al., 2011). Met interne druk wordt het uitoefenen van druk door een leidinggevende of de directie bedoeld. De externe noodzaak houdt in dat een organisatie bijvoorbeeld moet veranderen van zijn omgeving om de concurrentie voor te blijven (Metselaar et al., 2011, p. 71).

#### *Kunnen veranderen*

Het kunnen veranderen heeft betrekking op gedragscontrole. Dit verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Deze variabele heeft bijvoorbeeld betrekking op de kennis en ervaring van betrokkenen, de kwaliteit en aansturing van het veranderproces en de informatievoorziening, het verandervermogen van de organisatie, de timing, complexiteit en beheersbaarheid van het veranderproces (Metselaar et al., p. 72).

Dit diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) geeft aan dat wanneer een werknemer bereid is te veranderen, deze tijd vrij maakt om de verandering in te voeren, collega's overtuigt van de meerwaarde van de verandering en ook anderen enthousiasmeert om een bijdrage te leveren aan het proces. Vervolgens zal dit tot het gewenste gedrag en tot het gewenste resultaat leiden. De mate van veranderbereidheid kan gemeten worden volgens het DINAMO-model. Er is een vragenlijst opgesteld die al bij een groot aantal veranderprocessen gebruikt is om de veranderbereidheid in kaart te brengen (Metselaar et al., 2011, p. 74). In dit onderzoek zal ook gebruik gemaakt worden van vragen uit de DINAMO-vragenlijst.

## *2.3. Het verband tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid*

### **2.3.1. Samenhang ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid**

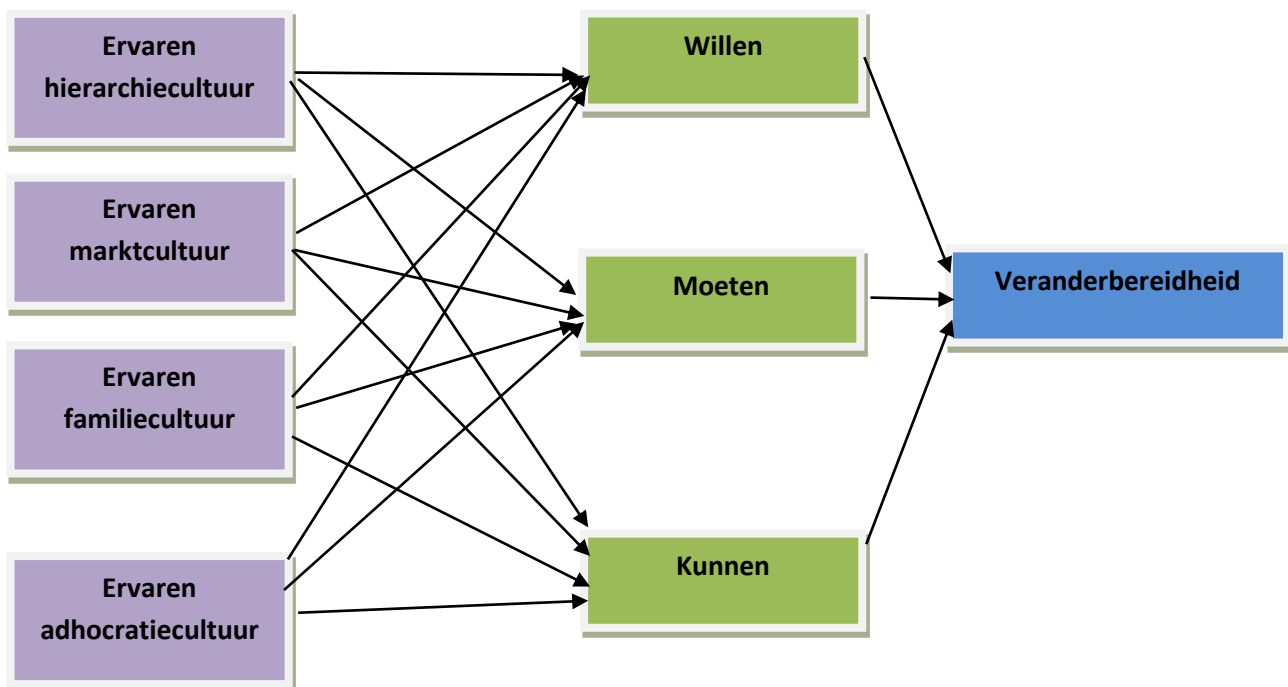
In de voorgaande paragrafen zijn de begrippen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid beiden apart beschreven. Op deze manier is inzicht gegeven in wat deze begrippen inhouden evenals de bijbehorende te gebruiken modellen. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is het van belang te beschrijven en te verklaren wat het verband is tussen deze beide begrippen. In deze paragraaf zal daarom door middel van bestaande literatuur beschreven worden hoe de ervaren organisatiecultuur en de veranderbereidheid met elkaar samenhangen.

Metselaar et al. (2011) stellen dat de belangrijkste bron van weerstand de diep gewortelde waarden en normen van de organisatie betreffen. Dit kan gekenmerkt worden door de organisatiecultuur zoals in paragraaf 2.1 beschreven is. Peters en Waterman (1984, uit Bloemers & Hagedoorn, 1998) stellen naar aanleiding van hun onderzoek dat de organisatiecultuur een doorslaggevende betekenis voor succes heeft. Zij geven aan dat er bij de onderzochte bedrijven voor hun onderzoek veel aandacht is gegeven aan het socialisatieproces. Dit hield in dat er bij deze bedrijven een sterke betrokkenheid van het management aanwezig was en dat er veel aandacht werd besteed aan werving, selectie, training en opleiding (Bloemers & Hagedoorn, 1998). De organisatiecultuur zorgt voor het creëren van een wij-gevoel, doordat deze cultuur door alle betrokkenen in de organisatie gedeeld wordt (Bloemers & Hagedoorn, 1998). Hieruit volgt dat de organisatiecultuur een belangrijke bijdrage zal leveren aan de mate waarin werknemers bereid zijn te veranderen.

Uit het onderzoek van Jaliens en Van der Lek (2009) komt naar voren dat er een samenhang is tussen de organisatiecultuur en de veranderbereidheid van werknemers bij één organisatie. Baas (2013) heeft vervolgens onderzocht of deze samenhang bij meerdere organisaties is waar te nemen. Zij kwam tot de conclusie dat de organisatiecultuur van invloed lijkt te zijn op de veranderbereidheid van werknemers, maar dat de mate van veranderbereidheid afhankelijk is van het gehanteerde cultuurtype uit het model van de concurrerende waarden (Baas, 2013). Zij stelt verder dat de aanwezigheid van meerdere cultuurtypen binnen een organisatie leidt tot een grotere mate van veranderbereidheid. Dit wordt gedefinieerd als de totale organisatiecultuur welke de grootste invloed blijkt uit te oefenen op de mate van veranderbereidheid van werknemers (Baas, 2013). In dit onderzoek wordt er meer gericht op een meting op micro-niveau. Iedere werknemer zal een organisatiecultuur op een andere manier ervaren. En deze manier van de ervaren organisatiecultuur zal effect hebben op de mate waarin een werknemer bereid is te veranderen. Piderit (2000) stelt dat

werknemers vaak niet persé voor of tegen een organisatieverandering zijn, maar dat meerdere afwegingen en dimensies van invloed zijn op de standpunten die zij innemen. Piderit (2000) stelt dus dat meerdere dimensies meewegen bij de ervaringen van de werknemers en zij leidt de mate van veranderbereidheid hiermee duidelijk terug tot het micro-niveau. Piderit (2000) stelt vervolgens dat wanneer men weet welke overtuigingen en emoties op micro-niveau aan veranderbereidheid ten grondslag liggen, het management ervoor kan zorgen dat de mate van veranderbereidheid vergroot kan worden. Dit laat duidelijk een argument vóór analyse op micro-niveau zien.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is de vraag in hoeverre de ervaren organisatiecultuur door de werknemer van invloed is op de veranderbereidheid van werknemers in de organisatie. Zoals beschreven in voorgaande paragrafen is hierbij het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) als uitgangspunt genomen. Het voorlopig model wat hierbij hoort is het volgende:



*Figuur 2.7. Voorlopig model*

De afhankelijke variabelen zijn hierbij het willen, moeten en kunnen veranderen. De onafhankelijke variabelen zijn de ervaren hiërarchiecultuur, de ervaren marktcultuur, de ervaren familiecultuur en de ervaren adhocratiecultuur. In het voorlopig model (figuur 2.7) is weergegeven dat de verwachting is dat er een verband is tussen alle variabelen. In het vervolg worden de richtingen waarop verwacht wordt dat de verbanden lopen uitgewerkt en weergegeven. Er kan namelijk een positief verband zijn of een negatief verband. Deze verwachtingen worden de hypothesen genoemd.



In de volgende paragrafen zal het conceptueel model van dit onderzoek naar voren komen evenals de verwachte hypothesen.

### **2.3.2. Hypothesen**

Zoals uit het voorlopig conceptueel model naar voren komt en al is besproken in het theoretisch kader, wordt het concept organisatiecultuur onderverdeeld in vier variabelen. Dit zijn de volgende variabelen: de ervaren hiërarchiecultuur, de ervaren marktcultuur, de ervaren familiecultuur en de ervaren adhocratiecultuur. Deze vier variabelen zijn afgeleid van het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). In het vervolg zullen per cultuursoort de verbanden weergegeven worden met de afhankelijke variabelen uit dit onderzoek. Dit zijn de variabelen: willen, moeten en kunnen veranderen.

#### *2.3.2.1. Ervaren hiërarchiecultuur*

Volgens het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) kan een ervaren hiërarchiecultuur worden aangemerkt als een zeer starre cultuur binnen een organisatie. Dit is voornamelijk te vinden in organisaties die veel bureaucratische aspecten bezitten. Procedures en navolging van regels voeren binnen deze organisatiecultuur de boventoon. Werknemers moeten zich aan de opgestelde regels en procedures houden en er is zeer weinig ruimte voor eigen inbreng. Daarnaast kenmerkt deze organisatiecultuur zich door het bezitten van veel hiërarchische niveaus. Alle facetten binnen deze cultuur zijn geformaliseerd en gestructureerd om maar met zoveel mogelijk efficiëntie te werken. Belangrijke werkwaarden binnen deze cultuur is de handhaving van een efficiënte, betrouwbare, snelle en soepel verlopende productie (Cameron & Quinn, 1999).

Wanneer er sprake is van een verandering binnen een organisatie met een hiërarchische cultuur, zal dit betekenen dat dit zeer gestructureerd en geformaliseerd zal verlopen. De verandering wordt van hogerhand opgelegd en werknemers in de lagere hiërarchische niveaus moeten mee veranderen. Zij hebben hierin geen eigen keuze en moeten de opgelegde nieuwe procedures volgen. Dit betekent dat wanneer werknemers een hiërarchische cultuur in hun organisatie ervaren, zij naar verwachting aangeven om te moeten veranderen. Dit betekent dat ervaren hiërarchische cultuur een positief verband heeft met de variabele moeten veranderen.

Daarentegen is er naar aanleiding van bovenstaande een negatief verband tussen de ervaren hiërarchische cultuur en het willen veranderen. Binnen een organisatie met een ervaren

hiërarchiecultuur door de werknemers, is namelijk zeer weinig inbreng van de werknemer gewenst en wordt werknemers een verandering opgelegd. Werknemers zullen daarom weinig eigen wil hebben om de verandering daadwerkelijk te omarmen.

Het kunnen veranderen houdt in dat werknemers zelf beschikking hebben over de kennis, ervaringen en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. De verwachting naar aanleiding van bovenstaande is dat werknemers binnen een ervaren hiërarchiecultuur niet zelf beschikken over deze kennis, de ervaring en de middelen. Werknemers op het hoogste niveau in de organisatie zullen namelijk de procedures opgesteld hebben die de werknemers lager in de organisatie moeten uitvoeren. De werknemers op het laagste niveau beschikken dus zelf niet over de kennis, ervaring en middelen maar voeren uit wat van hen wordt gevraagd. Dit betekent dat er een negatief verband is tussen de ervaren hiërarchische cultuur en het kunnen veranderen.

- H1: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen*.
- H2: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *willen veranderen*.
- H3: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *kunnen veranderen*.

#### 2.3.2.2. *Ervaren marktcultuur*

Volgens het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) richt een ervaren marktcultuur zich op de externe omgeving van de organisatie. Hiermee worden transacties met belanghebbenden als leveranciers, klanten, licentiehouders, vakbonden en regelgevende instanties bedoeld. De transacties met deze belanghebbenden spelen een zeer belangrijke rol. Men hoopt door middel van deze transacties een concurrentievoordeel te verwerven. De doelstellingen die een grote rol spelen in deze cultuur is winstgevendheid, kwartaalcijfers, een sterke positie in marktniches, ambitieuze doelstellingen en een vast klantenbestand. Leidinggevendens hebben in deze cultuur dan ook de opdracht om de organisatie te sturen in de richting van productiviteit, resultaten en winst.

Omdat de kernwaarden van een ervaren marktcultuur concurrentiegerichtheid en productiviteit zijn, is er veelal sprake van een resultaatgerichte werkomgeving. De leiders zijn hard en eisen veel van hun werknemers. Wanneer er sprake is van een veranderproces bij een organisatie met een ervaren marktcultuur, zullen de leiders druk uitoefenen op hun werknemers om mee te veranderen.

Werknemers kunnen daardoor niet veel anders dan meegaan in de verandering en moeten dus veranderen van hun leidinggevende. Hieruit blijkt dat het moeten veranderen een positief verband heeft met de ervaren marktcultuur.

In een organisatie waar werknemers een marktcultuur ervaren, werken voornamelijk werknemers die zelf ook resultaatgericht zijn en streven naar winstgevendheid. Zij onderstrepen daarmee de kernwaarden van de organisatie, namelijk concurrentiegerichtheid en productiviteit. Juist in dit soort organisaties zullen er veranderprocessen plaatsvinden, omdat deze organisaties het erg belangrijk vinden om met de tijd mee te gaan en hun concurrenten voor te blijven. Dit leidt er toe dat de werknemers het vaak zelf ook erg belangrijk vinden om te veranderen. Een ervaren marktcultuur heeft daarom een positief verband met willen veranderen.

Het kunnen veranderen houdt in dat werknemers zelf beschikking hebben over de kennis, ervaringen en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Gezien het feit dat werknemers die een marktcultuur ervaren in een organisatie naar verwachting zelf al zeer resultaatgerichte personen zijn, is te verwachten dat zij zelf ook de kennis en ervaring hebben om te kunnen veranderen. De werknemers zijn ambitieuze personen die voor zichzelf de mogelijkheid zullen creëren om mee te werken in het veranderproces. Het kunnen veranderen heeft daarom een positief verband met de door de werknemers ervaren marktcultuur.

- H4: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen*.
- H5: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen*.
- H6: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen*.

#### *2.3.2.3. Ervaren familiecultuur*

Volgens het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) wordt een ervaren familiecultuur gekenmerkt door flexibiliteit en vrijheid van handelen. Deze cultuur is voornamelijk intern gericht. Werknemers die in hun organisatie een familiecultuur ervaren, voelen zich onderdeel van een grote familie, de organisatie. Dit kenmerkt zich door een mensvriendelijke plaats om te werken, omdat er veel gedeelde waarden en doelstellingen zijn binnen de organisatie. Er is veel onderlinge samenhang en integratie binnen de organisatie. Een wij-gevoel staat in deze organisatie

voorop. Het personeel is in deze cultuur erg belangrijk. Er zal dus alles aan gedaan worden om het personeel bij de organisatie te betrekken. De rol van de leiding is daardoor voornamelijk om werknemers medezeggenschap te geven over hun werk. Hun gevoelens van participatie, betrokkenheid en loyaliteit worden op die manier bevorderd.

Hieruit komt naar voren dat wanneer er sprake is van een veranderproces bij een organisatie met een ervaren familiecultuur, dit op een goede manier gecommuniceerd en besloten wordt in de organisatie. De werknemers hebben zelf een stem in de vraag of er veranderd gaat worden. Dit wordt niet van hogerhand opgelegd. Werknemers in een ervaren familiecultuur zullen daarom niet moeten veranderen. Er is daarom een negatief verband tussen ervaren familiecultuur en moeten veranderen. Daarentegen is er dus een duidelijk positief verband tussen ervaren familiecultuur en willen veranderen. Werknemers in een ervaren familiecultuur zullen namelijk met elkaar besluiten om een verandering aan te gaan. De werknemers zullen dus alleen beslissen om een verandering aan te gaan wanneer zij hier ook echt achter staan en dit dus daadwerkelijk willen.

Doordat de werknemers zelf een grote rol spelen in het besluit om te veranderen, zullen de werknemers in een ervaren familiecultuur alleen besluiten om te veranderen wanneer zij daadwerkelijk beschikken over de juiste kennis, ervaring en middelen. En wanneer zij niet beschikken over de juiste kennis, ervaring en middelen zullen werknemers de mogelijkheid krijgen om deze kennis, ervaring en middelen op te doen. In een ervaren familiecultuur ligt de focus op het personeel. De werknemers kunnen zich dus veel veroorloven binnen deze cultuur. Een ervaren familiecultuur heeft daarom een positief verband met kunnen veranderen.

H7: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *moeten veranderen*.

H8: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen*.

H9: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen*.

#### 2.3.2.4. *Ervaren adhocratiecultuur*

Volgens het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) wordt een ervaren adhocratiecultuur gekenmerkt door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De nadruk van deze cultuur ligt op het streven om voorop te lopen bij veranderingen, in nieuwe kennis

en in nieuwe producten of diensten. Werknemers en het management moeten bereid zijn om risico's te nemen en om nieuwe uitdagingen aan te gaan. In een adhocratiecultuur ligt de nadruk dus op innovatie. Iedereen is daarom betrokken bij de productie, de klanten, onderzoek en ontwikkeling en anticipatie op de toekomst. Vaak gaat het ook om tijdelijke projecten of tijdelijke functies die zich afspelen in een bepaalde tijd en waarbij creativiteit en vernieuwing zeer belangrijk zijn. De leiding van de organisatie is visionair, vernieuwend en risicogericht. De kernwaarden die de organisatie samenbindt is een gevoel van betrokkenheid bij experimenten en bij innovatie. Dit betekent dat werknemers zich allemaal bewust zijn dat er veranderingen plaats zullen vinden. De werknemers weten dat zij moeten veranderen, maar willen dit zelf graag omdat alle werknemers bezig zijn met innovatie en dus verandering voor ogen hebben. Een ervaren adhocratiecultuur heeft dus een positief verband met moeten veranderen evenals met willen veranderen.

De werknemers in een adhocratiecultuur willen allen graag veranderen. Zij richten zich op onderzoek en ontwikkeling. Dit betekent dat zij allen op zoek zijn naar de juiste en de vernieuwende kennis, ervaring en middelen om een verandering te bewerkstelligen. Dit betekent dat de werknemers die een adhocratiecultuur ervaren in hun organisatie een positief verband zien met kunnen veranderen.

H10: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband met moeten veranderen*.

H11: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband met willen veranderen*.

H12: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband met kunnen veranderen*.

#### 2.3.2.5. Veranderbereidheid

Bovenstaand zijn de hypothesen naar voren gekomen van de onafhankelijke variabele: ervaren organisatiecultuur. De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn willen, moeten en kunnen veranderen. Naar onderzoek van Metselaar et al. (2011) blijkt er een positief verband te zijn tussen willen veranderen en veranderbereidheid, tussen moeten veranderen en veranderbereidheid en tussen kunnen veranderen en veranderbereidheid. Dit wordt weergegeven in paragraaf 2.2.4. waar het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) centraal staat. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

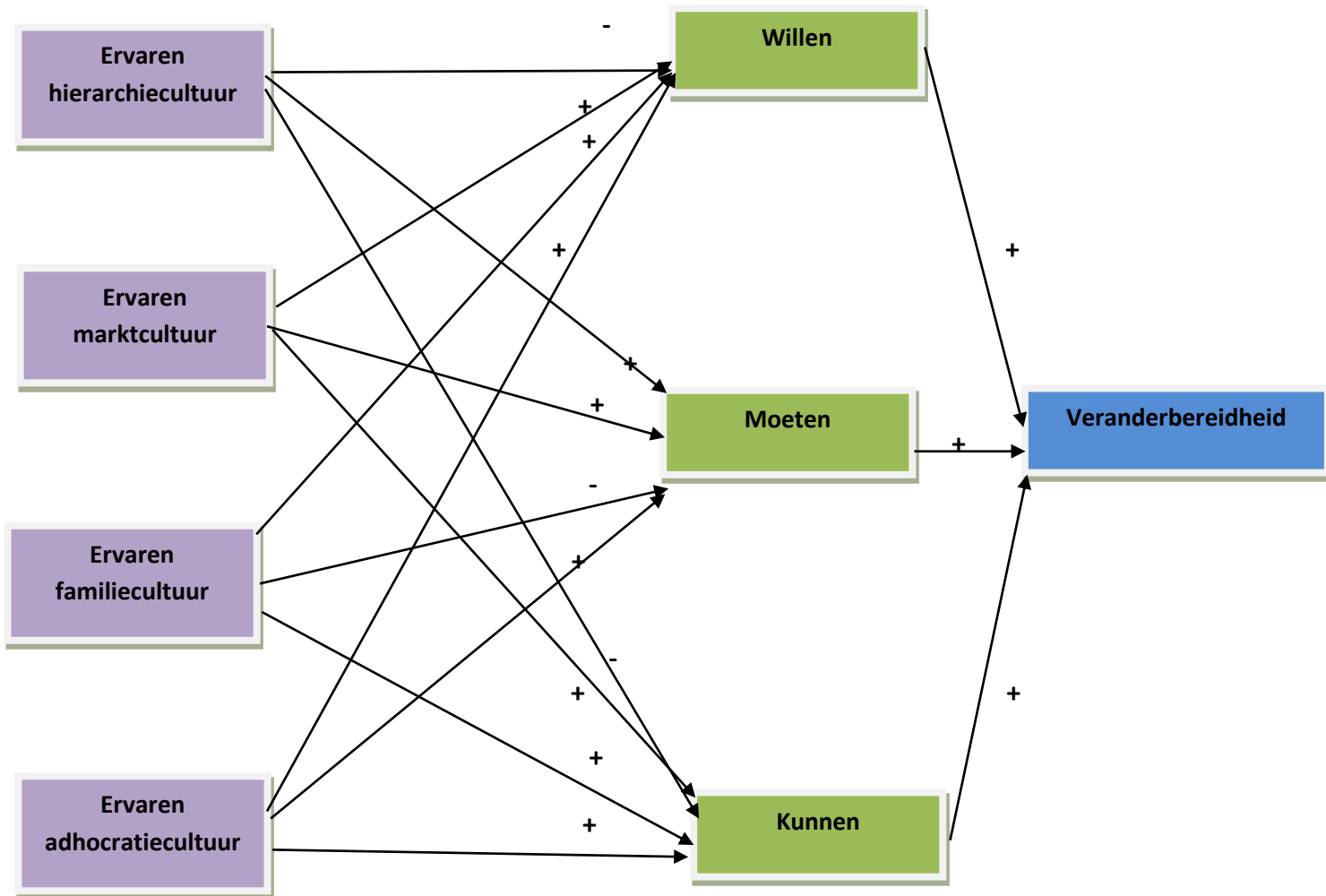
H13: *Willen veranderen* heeft een *positief verband met veranderbereidheid*.

H14: *Moeten veranderen* heeft een *positief verband met veranderbereidheid*.

H15: *Kunnen veranderen heeft een positief verband met veranderbereidheid.*

### 2.3.3. Conceptueel model

De hierboven beschreven verbanden evenals hun richtingen worden grafisch weergegeven in onderstaand conceptueel model.



*Figuur 2.8 Conceptueel model, het – teken staat voor een negatief verband tussen de variabelen. Het + teken staat voor een positief verband tussen de variabelen.*

## Hoofdstuk 3: Methode

### 3.1. Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek wordt het verband tussen de ervaren organisatiecultuur door de werknemer en de veranderingsbereidheid van deze werknemer onderzocht. In het vorige hoofdstuk is er vanuit de theorie een conceptueel model ontwikkeld waar hypothesen uit voortvloeien. Deze hypothesen zullen in het vervolg van dit onderzoek getoetst worden.

Dit onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en een kwantitatief empirisch onderzoek. In eerste instantie is door middel van literatuuronderzoek onderzocht welke wetenschappelijke theorieën en modellen van toepassing zijn op het verband tussen organisatiecultuur en veranderingsbereidheid. De eerste drie deelvragen die beschreven zijn in paragraaf 1.4. zijn theoretisch van aard en kunnen beantwoord worden door middel van dit literatuuronderzoek.

De laatste deelvraag uit paragraaf 1.4. is empirisch van aard. Empirisch onderzoek houdt in dat hypothesen worden getoetst aan de hand van ervaring of waarneming ('t Hart, Boeije & Hox, 2008). Als empirische gegevens de hypothese niet steunen, dan zal de hypothese worden verworpen of worden aangepast ('t Hart et al., 2008). Braster (2000) stelt dat er verschillende manieren zijn om empirische data te verzamelen. Hij noemt in zijn betoog een survey, een experiment, diepte-interviews of participerende observatie (Braster, 2000). Deze manieren van dataverzameling zijn voorbeelden van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

De empirische deelvraag in dit onderzoek is in paragraaf 1.4. als volgt geformuleerd: *wat is het verband tussen ervaren organisatiecultuur en veranderbereidheid binnen de onderzochte organisaties?* Deze deelvraag zal worden onderzocht door middel van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van tot numerieke gegevens te herleiden data, zoals aantallen, omvang en voorkomen van waargenomen verschijnselen ('t Hart et al., 2008). Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit het uitzetten van een online survey-vragenlijst die door alle groepsleden gezamenlijk is opgesteld. In dit onderzoek is gekozen voor het uitzetten van een survey-onderzoek op basis van de probleemstelling. De probleemstelling is in paragraaf 1.3. als volgt geformuleerd: *Wat is de invloed van de ervaren organisatiecultuur door de werknemers op de veranderbereidheid van werknemers en hoe kan dit worden verklaard?* Hieruit blijkt duidelijk dat het gaat om een wat- en hoe vraag. Volgens Braster (2000) past een survey het beste bij een wat- en hoe vraag zoals weergegeven in onderstaand model.

	type vragen	controle mogelijk	ingrijpend	aantal eenheden
experiment	hoe, waarom	ja	ja	weinig
Survey	wie, wat, waar, hoeveel, hoe vaak	nee	ja	veel
analyse bestaande gegevens	wie, wat, waar, hoeveel, hoe vaak	nee	nee	veel
participerende observatie	hoe, waarom	nee	nee	weinig
diepte-interviews	hoe, waarom	nee	ja	weinig

Tabel 3.1 Situatie passend bij verschillende onderzoeksmethoden (Braster, 2000)

Survey-onderzoek, ook wel enquêteonderzoek genoemd, heeft betrekking op grootschalig beschrijvend onderzoek ('t Hart et al., 2008). De enquête is voor dit onderzoek online weergegeven. Het voordeel van een online enquête is dat respondenten de enquête kunnen invullen op een voor hun gewenst moment. Daarnaast kunnen in korte tijd veel mensen over de gehele wereld bereikt worden. De antwoorden in de enquête kunnen worden gegeven op basis van een vierpunts Likertschaal.

Voor de dataverzameling is er gebruik gemaakt van zeven verschillende organisaties die allen in het recente verleden een reorganisatie hebben doorgemaakt. Op deze manier kon worden geanalyseerd wat de invloed is van organisatiecultuur op de veranderbereidheid van de werknemers binnen de zeven verschillende bedrijven die een reorganisatie ondergaan of hebben ondergaan.

## 3.2. Operationalisering van de variabelen

Operationaliseren is het steeds concreter maken van de vraagstelling. Hierbij wordt heel precies aangegeven hoe de begrippen uit de vraagstelling worden gemeten in het onderzoek ('t Hart et al., 2008). Hieronder zal worden aangegeven hoe de afhankelijke variabelen, willen, moeten en kunnen veranderen, gemeten zullen worden. Daarnaast zal aangegeven worden hoe de onafhankelijke variabele, ervaren organisatiecultuur, gemeten zal worden.

### 3.2.1. Ervaren organisatiecultuur

De ervaren organisatiecultuur zal gemeten worden aan de hand van de vragen uit de OCAI-vragenlijst die opgesteld is door Cameron en Quinn (1999). Binnen de OCAI-vragenlijst wordt gemeten hoe een organisatie beoordeeld wordt op zes dimensies van de organisatiecultuur, te weten: de dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, het personeelsmanagement, het bindmiddel van de



organisatie, de strategische accenten en de succescriteria (Cameron, 2004). Baas (2013) heeft in haar onderzoek de OCAI-vragenlijst aangepast zodat uiteindelijk de totale organisatiecultuur ook gemeten kan worden. In dit onderzoek wordt het concept totale cultuur losgelaten, maar maken we gebruik van de aangepaste vragenlijst omdat de antwoord categorieën zijn gebaseerd op een vierpunts Likerschaal. Deze schaal is goed voor het op individueel niveau meten van de ervaren organisatiecultuur. De vragenlijst wordt daarom overgenomen uit het onderzoek van Baas (2013). Per dimensie (zie hierboven) zijn vier vragen opgesteld die door middel van een vierpunts Likerschaal beoordeeld worden. Uiteindelijk wordt elke vraag gerelateerd aan een cultuurtype benoemd door Cameron en Quinn (1999), te weten ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur, ervaren marktcultuur en ervaren hiërarchische cultuur.

De stellingen zijn per cultuurtype opgesteld in de vragenlijst. Zie hieronder de verschillende cultuurtypen met de in de enquête opgenomen vragen:

#### *Ervaren familiecultuur*

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

*Figuur 3.1 Items vragenlijst ervaren familiecultuur*

#### *Ervaren adhocratiecultuur*

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

*Figuur 3.2 Items vragenlijst ervaren adhocratiecultuur*

### *Ervaren marktcultuur*

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

*Figuur 3.3 Items vragenlijst ervaren marktcultuur*

### *Ervaren hiërarchische cultuur*

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

*Figuur 3.4 Items vragenlijst ervaren hiërarchische cultuur*

## **3.2.2. Veranderbereidheid**

### **Veranderbereidheid**

De veranderbereidheid is de centrale afhankelijke variabele in dit onderzoek. Het concept veranderbereidheid zal in dit onderzoek worden gemeten door middel van stellingen die zijn samengesteld uit de DINAMO-vragenlijst die is gemaakt door Metselaar et al. (2011) en de vragenlijst die is ontwikkeld door Beek (2011). Op basis van het onderzoek van Baas (2013) zijn de vragen overgenomen uit deze beide vragenlijsten. In het onderzoek van Baas (2013) was er een selectie gemaakt van alle vragen uit beide vragenlijsten op basis van de gemeten factorlading en de correlatie met de afhankelijke variabele.

De stellingen met betrekking tot veranderbereidheid zijn als volgt opgenomen in de vragenlijst:

1. Ik was bereid mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces (Beek, 2011).
2. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces (Metselaar et al., 2011).
3. Ik was van plan om mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren (Beek, 2011).
4. Ik was bereid om mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen (Metselaar et al., 2011).
5. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering (Beek, 2011).

*Figuur 3.5 Items vragenlijst veranderbereidheid*

### **Willen veranderen**

Bij willen veranderen draait het volgens Metselaar et al. (2011) om cognitieve reacties en affectieve reacties. Cognitieve reacties hebben te maken met het denkproces en hebben bijvoorbeeld betrekking op de gevolgen die de verandering heeft voor anderen. Affectieve reacties hebben te maken met de positieve of negatieve emoties die het veranderproces met zich meebrengt, bijvoorbeeld blijdschap of angst.

Het willen veranderen wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een zestal stellingen voor de beide dimensies van willen veranderen (affectief/cognitief). Deze stellingen zijn voor de helft afkomstig uit de vragenlijst die Metselaar et al. (2011) hadden opgesteld. De overige helft van de stellingen is geselecteerd uit de vragenlijst van Beek (2011). Deze stellingen zijn geselecteerd op basis van de factorlading en correlatie met veranderbereidheid (Baas, 2013).

De stellingen met betrekking tot het willen veranderen zijn als volgt opgenomen in de vragenlijst:

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

*Figuur 3.6 Items vragenlijst willen veranderen (cognitief)*

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

*Figuur 3.7 Items vragenlijst 'willen veranderen ( affectief)*

### **Moeten veranderen**

Moeten veranderen heeft in dit onderzoek betrekking op de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het veranderproces. Er kan hierbij sprake zijn van interne druk en externe noodzaak (Metselaar et al., 2011). Met interne druk wordt het uitoefenen van druk door een leidinggevende of de directie bedoeld. De externe noodzaak houdt in dat een organisatie bijvoorbeeld moet veranderen van zijn omgeving om de concurrentie voor te blijven (Metselaar et al., 2011, p. 71).

Het moeten veranderen wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een zestal stellingen. Deze stellingen zijn voor de helft afkomstig uit de vragenlijst die Beek (2011) heeft opgesteld. De overige drie stellingen zijn afkomstig uit de vragenlijst die Baas (2013) heeft ontwikkeld.

1. De directie/het MT oefent druk op mij/ons uit om de organisatieverandering te accepteren (Baas, 2013)
2. Ik hecht veel waarde aan de mening van de directie/het MT (Beek, 2011)
3. Mijn direct leidinggevende oefent druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (Baas, 2013)
4. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende (Beek, 2011)
5. Mijn collega's oefenen druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren (Baas, 2013)
6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's (Beek, 2011).

*Figuur 3.8 Items vragenlijst moeten veranderen*

### **Kunnen veranderen**

Het kunnen veranderen heeft betrekking op gedragscontrole. Dit verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Deze variabele heeft bijvoorbeeld betrekking op de kennis en ervaring van betrokkenen, de kwaliteit en aansturing van het veranderproces en de informatievoorziening. Maar ook bijvoorbeeld het verandervermogen van de organisatie, de timing, complexiteit en beheersbaarheid van het veranderproces (Metselaar et al., p. 72).

Het kunnen veranderen wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een zevental stellingen. Deze stellingen zijn afkomstig uit de vragenlijst die Metselaar et al. (2011) hebben opgesteld en uit de vragenlijst die Beek (2011) heeft opgesteld.

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

*Figuur 3.9 Items vragenlijst kunnen veranderen*

### **3.2.3. Controlevariabelen**

In het onderzoek zijn drie controlevariabelen meegenomen. Het gaat in dit onderzoek om de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Een controlevariabele is een mogelijk storende variabele die door de onderzoekers onder controle is gebracht ('t Hart et al., 2008). Deze controlevariabele kan tijdens het onderzoek constant worden gehouden wanneer verwacht wordt dat deze variabele een mogelijk storende invloed kan hebben op het verband. Als een effect tussen twee onderzochte variabelen blijft bestaan na toetsing met de controlevariabelen, kan aangenomen worden dat dit effect is toe te schrijven aan de twee variabelen.

### *3.3. Selectie steekproef*

De survey is uitgezet bij vijf verschillende organisaties. Iedere student met het onderwerp veranderbereidheid voor zijn scriptie heeft een bedrijf benaderd waar de enquête uitgezet kan worden. Het was belangrijk dat de organisatie in het nabije verleden of in de nabije toekomst te maken heeft (gehad) met een reorganisatie. Helaas wilden niet alle benaderde organisaties meewerken. Één van de meest gehoorde reacties tegen het uitzetten van de enquête was de gevoeligheid van het onderwerp. Voor velen is een reorganisatie bij een bedrijf een minder leuke periode in zijn of haar werkzame leven. Managers gaven aan dat zij liever niet nogmaals deze gevoelige periode naar boven wilde halen bij de werknemers door het afnemen van een vragenlijst over dit onderwerp.

Voor deze scriptie heb ik persoonlijk het bedrijf CityTec (zie paragraaf 1.1.) benaderd waar ik ook werkzaam was in de tijd dat daar een reorganisatie plaatsvond. Mijn toenmalige manager gaf aan dat dit onderwerp te gevoelig was en dat hij deze periode niet opnieuw naar boven wilde halen bij zijn werknemers.

Uiteindelijk bleven er vijf verschillende organisaties over waarbij de vragenlijst is uitgezet. In iedere vragenlijst zijn alle stellingen en vragen meegenomen die verband houden met alle te onderzoeken concepten van alle studenten. Een voordeel van deze aanpak is dat het totaal aantal respondenten van de steekproef groter is dan wanneer iedere student afzonderlijk voor zijn concept een bedrijf zou benaderen met een vragenlijst. Dit heeft uiteindelijk een positief effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Uiteindelijk zijn er 2.261 enquêtes uitgezet onder de vijf organisaties. Het responspercentage was 14,33%. Dit betekent dat er een respons was van 324 ingevulde enquêtes.

### *3.4. Onderzochte organisaties*

In onderstaande tabel is weergegeven bij welke organisaties de enquêtes zijn uitgezet. Dit wordt ook wel de totale onderzoekspopulatie genoemd. Daarnaast is in deze tabel te zien hoeveel enquêtes er per organisatie uitgezet zijn, wat de respons is en wat het responspercentage is. Hieronder volgt een korte uitleg per organisatie.

<b>Bedrijf</b>	<b>Uitgezette enquêtes</b>	<b>Respons</b>	<b>Percentage</b>
SVRZ	1.266	143	11,3%
Hogeschool Rotterdam	438	78	17,8%
Rabobank Amerstreek (AMS)	271	73	27%
Rabobank West-Brabant Noord (WBN)	261	24	9%
VolkerWessels	25	6	24%
<b>Totaal</b>	<b>2.261</b>	<b>324</b>	<b>14,33%</b>

*Tabel 3.2 Totale onderzoekspopulatie*

### **3.4.1. SVRZ**

SVRZ staat voor Stichting Voor Regionale Zorgverlening en zet zich al jaren in voor goede zorg in de omgeving Zeeland. De organisatie telt in totaal 2.700 werknemers. Deze werknemers zorgen voor goede zorg aan mensen met dementie of mensen met een lichamelijke beperking. Het liefst wordt deze zorg verleend in een omgeving zoals thuis of zelfs in de eigen omgeving. SVRZ beschikt over 8 zorgcentra en vele kleinschalige woningen in de wijk of in het dorp.

Het veranderproces wat bij SVRZ centraal staat heet 'Tijd voor Zorg'. Dit proces is erop gericht om tijd voor zorg te plaatsen boven procedures en regels. Men wil dus bereiken dat er meer tijd is voor goede zorg en dat niet de procedures en regels de tijd gaan beheersen. Protocollen moeten geen knellende voorschriften meer zijn maar moeten meer zorgen voor ondersteuning van de zorg. Binnen dit veranderproces is het belangrijk dat deskundigen meer in samenwerking met de cliënt gaan bepalen op welke wijze de zorg geleverd gaat worden. De teams krijgen op deze manier een grotere mate van vrijheid. Daarnaast krijgen de teams lager in de organisatie ook meer eigen verantwoordelijkheid en krijgen de leidinggevenden binnen de organisatie een meer coachende rol in plaats van een leidinggevende rol. De klantgerichtheid en klanttevredenheid worden steeds belangrijker.

### **3.4.2. Hogeschool Rotterdam**

Hogeschool Rotterdam richt zich op het Hogere Beroepsonderwijs in de stad Rotterdam. De organisatie telt ongeveer 3.000 werknemers en er staan ongeveer 30.000 studenten ingeschreven aan de Hogeschool Rotterdam. De Hogeschool biedt zo'n 90 opleidingen aan verspreid over vijf

locaties in de stad. Deze opleidingen richten zich vooral op Kunst, Onderwijs, Gedrag en Maatschappij, Gezondheidszorg, Economie, Techniek, Media & ICT.

Het veranderproces wat bij Hogeschool Rotterdam centraal staat heet 'Herontwikkeling Economisch Domein'. De organisatie wil er met dit proces voor zorgen dat er op de locatie Kralingse Zoom een grote concentratie van economische en bedrijfskundige HBO-opleidingen gevestigd worden. Het zou hierbij gaan om elf bestaande opleidingen die verspreid zijn over vier instituten, te weten Rotterdam Business School (RBS), Instituut voor Financieel Management (IFM), Instituut voor commerciële opleidingen (COM) en Instituut voor Bedrijfskunde (IBK). Ongeveer 10.000 studenten en ongeveer 600 werknemers zijn onderdeel van dit veranderproces. Het proces richt zich op verschillende aspecten, namelijk: positionering van het economisch domein in de markt vanaf 2017 en huisvesting en structuur (bijvoorbeeld stimulering meer onderlinge samenwerking).

### **3.4.3. Rabobank**

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener die zijn wortels in Nederland heeft. De Rabobank is actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. De Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken en een centrale organisatie Rabobank Nederland die een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen bevat. In dit onderzoek is de enquête afgenomen onder twee lokale Rabobank vestigingen die ieder een eigen veranderproces hebben ondergaan. Het gaat om de vestigingen Rabobank Amerstreek (AMS) en Rabobank West-Brabant Noord (WBN). Hieronder een korte uitleg van beide veranderprocessen.

#### **Rabobank Amerstreek (AMS)**

Het veranderproces wat bij Rabobank Amerstreek centraal staat heet 'Copa do Amerstreek'. Dit proces was erop gericht om werknemers voldoende voor te bereiden op de interne audit. Dit hield in dat werknemers werden aangespoord om te werken volgens vaste procedures en dat van hen werd gevraagd om hun werk in één keer goed te verrichten zodat aan de gestelde eisen kon worden voldaan. Dit proces is voornamelijk gericht op inhoudelijke kennis van de werknemers.

#### **Rabobank West-Brabant Noord (WBN)**

Het veranderproces wat bij Rabobank West-Brabant Noord (WBN) centraal staat heet 'Duurzaam in Control' en dit is erop gericht om voor langere tijd aan de eisen van de interne audit te voldoen. Deze verandering richt zich op kennis en vaardigheden van de werknemers. Bij dit proces worden werknemers aangespoord om volgens vaste procedures te werken, elkaar feedback te geven,



zakelijker te zijn, werkzaamheden in één keer goed te verrichten en de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) te doorlopen.

### **3.4.5. VolkerWessels**

VolkerWessels is een Nederlands concern met ongeveer 14.500 werknemers in meer dan 100 werkmaatschappijen. VolkerWessels is onder andere gespecialiseerd in woningbouw, utiliteitsbouw, industriebouw, vastgoedontwikkeling, beton- en waterbouw, wegenbouw en netwerk- en telecominfrastructuur. Het bedrijf heeft vestigingen in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Canada en de Verenigde Staten.

Het veranderproces wat bij een klein gedeelte van VolkerWessels centraal staat gaat om veranderingen binnen de afdeling HRM, Corporate Communication, Academy en Inkoop van het concernkantoor in Amersfoort. Dit heeft plaatsgevonden vanaf februari 2013. Tijdens dit proces heeft er een reorganisatie van deze afdelingen binnen VolkerWessels plaatsgevonden.

## ***3.5. Kwaliteitscriteria***

Ieder onderzoek moet voldoen aan de volgende criteria: controleerbaarheid, constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid, valide argumentatie, bruikbaarheid en argumentatie (Braster, 2000). Hieronder zullen de eerste vijf kwaliteitscriteria afzonderlijk besproken worden.

### **3.5.1. Controleerbaarheid**

Controleerbaarheid is de mate waarin derden dit onderzoek op dezelfde manier kunnen reconstrueren (Braster, 2000). In een onderzoek moet daarom nauwkeurig weergegeven worden op welke manier de data verzameld zijn. In dit onderzoek is de controleerbaarheid weergegeven in het feit dat tijdens de literatuurstudie bronvermeldingen achter citaten zijn weergegeven. Deze zijn vervolgens opgenomen in de literatuurlijst. Tijdens het empirisch onderzoek zijn de vragen in de vragenlijst opgenomen in Hoofdstuk 3 van deze scriptie. De uitkomsten van het onderzoek evenals de bewerkingen (syntaxbestand) in SPSS kunnen worden opgevraagd. Daarnaast draagt dit hoofdstuk betreffende de methode bij aan de controleerbaarheid van dit onderzoek.

### **3.5.2. Constructvaliditeit**

Validiteit heeft te maken met de vraag of er gemeten wordt wat men wil meten (Braster, 2000). Een onderdeel van validiteit is de constructvaliditeit, ook wel begripsvaliditeit genoemd.

Constructvaliditeit heeft te maken met een adequate vertaling van de theoretische begrippen naar de empirische variabelen (Braster, 2000). Bij survey-onderzoek gaat het hierbij om de vraag of alle gemeten empirische verschijnselen (de vragen) de theoretische begrippen of constructen dekken ('t Hart et al., 2008). In dit onderzoek is de constructvaliditeit gedekt in het gegeven dat alle vragen afkomstig zijn uit voorgaand onderzoek.

In dit onderzoek is er een factoranalyse gedaan in SPSS. Zie bijlage 1 voor de resultaten. Een factoranalyse heeft als doel om vast te stellen of er onderliggende patronen en correlaties zijn tussen de verschillende items (De Vocht, 2012). Aan de hand van een factoranalyse wordt bepaald of de verschillende items van een concept gemeenschappelijke kenmerken bezitten en of die zijn terug te voeren op de gemeenschappelijke variabelen (De Vocht, 2012). Een voorwaarde voor interpretatie van de factoranalyse is dat alle items een factorlading hebben van  $> 0.30$ . Dit is het geval zoals gezien kan worden in bijlage 1. Dit betekent dat alle afzonderlijke items terug zijn te voeren op het concept.

In bijlage 1 wordt ook de eigenwaarde en de R2 van een concept weergegeven. De eigenwaarde laat zien hoeveel variantie door de factor wordt verklaard. Deze moet groter zijn dan 1. In de tabel is te zien dat alle concepten een eigenwaarde hebben van groter dan 1. De R2 in de tabel staat voor de verklaarde variantie. Dit is de som van de correlaties (factorladingen) in het kwadraat.

### **3.5.3. Interne validiteit**

De interne validiteit heeft betrekking op het vaststellen van causale relaties tussen variabelen. Volgens Braster (2000) moet er bij een causale relatie sprake zijn van de volgende voorwaarden: de variabelen moeten onderling samenhangen, de variabelen moeten elkaar opvolgen in de tijd en de relatie tussen de variabelen moet niet verstoord worden door andere variabelen. Bij een survey-onderzoek is het moeilijk dit causale verband te onderzoeken omdat de metingen op één moment in de tijd plaatsvinden (Braster, 2000). Een oplossing hiervoor is het ordenen van de variabelen op een logische manier om vervolgens op basis van multivariate regressieanalyses de versturende variabelen constant te houden (Braster, 2000). Op deze manier kan geanalyseerd worden of er sprake is van andere beïnvloedende factoren tussen het verband van de onafhankelijke en de afhankelijke

variabelen. De controlevariabelen die in dit onderzoek worden meegenomen in de regressieanalyses zijn leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

### **3.5.4. Externe validiteit**

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de causale relaties naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000). Tijdens dit onderzoek is de vragenlijst afgenomen onder een breed scala van personen bij verschillende organisaties. Er hebben veel verschillende soorten personen qua geslacht, leeftijd, opleidingsniveau etc. deelgenomen aan het onderzoek. Dit vergroot de externe validiteit. In tabel 3.2 is het aantal respondenten weergegeven van iedere deelnemende organisatie. Daarnaast wordt ook het totale responspercentage weergegeven. Er blijkt in dit onderzoek een responspercentage te zijn van 14,33%. Dit is helaas zeer weinig. Babbie (2007) stelt namelijk dat er minimaal een responspercentage van 50% aanwezig dient te zijn om de resultaten te kunnen generaliseren naar de gehele onderzoekspopulatie. Dit betekent dat er voorzichtigheid is geboden bij het doen van uitspraken over de gehele onderzoekspopulatie. De externe validiteit van dit onderzoek is daarmee laag.

### **3.5.5. Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden samengevat als de afwezigheid van toevallige fouten ('t Hart et al., 2008). Toevallige fouten zijn bijvoorbeeld vergissingen bij het aankruisen van het juiste antwoord op een vragenlijst door de deelnemer. Ook fouten bij het invoeren van gegevens in de computer vallen onder toevallige meetfouten ('t Hart et al., 2008). Betrouwbaarheid heeft te maken met het feit dat bij herhaling van het onderzoek precies dezelfde uitslag naar voren moet komen (Braster, 2000). Om de betrouwbaarheid van een survey-onderzoek vast te stellen kan in SPSS de Cronbach's alpha berekend worden. Dit kan alleen wanneer er sprake is van het gebruik van de Likert-schaal. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een vierpunts Likert schaal. Door middel van de Cronbach's Alpha kan daarom de betrouwbaarheid van het onderzoek worden vastgesteld. De Cronbach's Alpha meet of verschillende items hetzelfde beogen te meten. Dit wordt getoetst aan de hand van onderlinge correlaties van de verschillende items. Vervolgens kunnen deze verschillende items een meetschaal vormen om tezamen de betreffende variabele te meten. Wanneer meerdere items worden gebruikt die hetzelfde meten verhoogt dit de betrouwbaarheid van de schaal. Bij een betrouwbare schaal dient er een Cronbach's Alpha aanwezig te zijn van minimaal 0.6. Een Cronbach's Alpha waarde van 0.8 betekent dat het item zeer goed betrouwbaar is. Om een schaal samen te

stellen van verschillende items wordt altijd gestreefd naar een zo hoog mogelijke waarde van Cronbach's Alpha.

Zoals uit bijlage 1 naar voren komt zijn alle Cronbach's Alpha waarden van de schalen boven de 0.6, behalve de schaal 'hiërarchische cultuur'. Deze schaal heeft een waarde van 0,522. Vanwege het belang van dit concept zal deze schaal wel mee worden genomen in het onderzoek. Kanttekening hierbij is dat deze schaal minder betrouwbaar is. De overige schalen zijn voldoende tot goed betrouwbaar en mogen zonder twijfel meegenomen worden in dit onderzoek.

## Hoofdstuk 4: Onderzoeksresultaten

### 4.1. Beschrijvende analyses

In dit hoofdstuk zullen de beschrijvende analyses van het kwantitatieve onderzoek weergegeven worden. Beschrijvende statistiek richt zich op het samenvattend beschrijven van de kenmerken van een groep onderzoekseenheden ('t Hart et al., 2008). Met dit samenvattend beschrijven worden bijvoorbeeld minimum- en maximum scores, gemiddelden en de standaarddeviatie bedoeld. De standaarddeviatie is een indicatie van de spreiding van de gegevens ('t Hart et al., 2008). In eerste instantie zullen de beschrijvende statistieken van ervaren organisatiecultuur naar voren komen. Vervolgens zullen de beschrijvende statistieken van veranderbereidheid naar voren komen.

#### 4.1.1. Beschrijvende statistieken ervaren organisatiecultuur

In onderstaande tabel worden de beschrijvende statistieken weergegeven van het concept ervaren organisatiecultuur. Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam is de organisatiecultuur gemeten aan de hand van de vier vormen die voortvloeien uit het model van Cameron en Quinn (1999). Deze vier vormen zijn weergegeven in tabel 4.1. Het aantal respondenten, het minimum, het maximum, de standaarddeviatie en het gemiddelde komen hierbij naar voren. In de tabel is duidelijk te zien dat de ervaring van de verschillende vormen van organisatiecultuur zeer dichtbij elkaar liggen. De ervaren hiërarchiecultuur heeft het hoogste gemiddelde van 2.47 met een minimum van 1 en een maximum van 3.5. In de vragenlijst heeft het minimum van 1 een betekenis van zeer eens. Het maximum van 4 heeft een betekenis van zeer oneens. Het gemiddelde van 2.47 betekent dus dat deze vorm van organisatiecultuur het minst ervaren wordt bij de respondenten. De standaarddeviatie die hierbij hoort is 0.405. Dit betekent een redelijk grote spreiding van de scores op deze variabele. Zeker gezien het minimum 1 en het maximum 3,5 is, is een standaarddeviatie van 0.405 een redelijk grote spreiding. De ervaren marktcultuur en de ervaren familiecultuur hebben beiden een gemiddelde van 2.39. Dit betekent dat deze beide vormen van organisatiecultuur de vormen zijn die het meest ervaren worden bij de respondenten. Toch ligt een gemiddelde score van 2.39 nog zeer dichtbij een gemiddelde score van 2.47 die bij de ervaren hiërarchiecultuur naar voren kwam. De ervaren adhocratiecultuur heeft een gemiddelde van 2.42. Dit betekent dat respondenten deze vorm van organisatiecultuur ook niet als zeer sterk ervaren. De standaarddeviatie van deze variabele is 0.219. Dit betekent dat op deze variabele de spreiding van de scores van de respondenten het minst hoog is. De standaarddeviatie van ervaren marktcultuur en ervaren familiecultuur is respectievelijk 0.461 en 0.507. Dit betekent dat de spreiding op beide variabelen redelijk hoog is.

Variabele	N	Min.	Max.	Standaard deviatie	Gemiddelde
Ervaren hierarchiecultuur	311	1	3.5	0.405	2.47
Ervaren marktcultuur	311	1.17	4	0.461	2.39
Ervaren familiecultuur	316	1	4	0.507	2.39
Ervaren adhocratiecultuur	308	1.17	3.67	0.219	2.42

*Tabel 4.1 Beschrijvende statistieken ervaren organisatiecultuur*

#### 4.1.2. Beschrijvende statistieken veranderbereidheid

In onderstaande tabel worden de beschrijvende statistieken weergegeven van de variabele veranderbereidheid. In het theoretisch kader is weergegeven dat veranderbereidheid volgens het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011) bestaat uit willen, moeten en kunnen veranderen. Deze variabelen zijn daarom opgenomen in tabel 4.2. Het aantal respondenten, het minimum, het maximum, de standaarddeviatie en het gemiddelde komen in onderstaande tabel naar voren. In de tabel komt naar voren dat de respondenten het minder eens zijn met het moeten veranderen. Deze heeft namelijk de hoogste gemiddelde score, namelijk een score van 2.42. Dit betekent dat de respondenten het minst ervaren dat ze moeten veranderen wanneer er een veranderproces plaatsvindt. Het minimum van moeten veranderen is 1 en het maximum is 3.83. Een score van 1 houdt in dat een respondent het zeer eens is met deze variabele. Een score van 4 houdt in dat een respondent het zeer oneens is met de variabele. De standaarddeviatie van moeten veranderen is 0.449. Dit betekent een relatief grote spreiding van de scores op deze variabele. Deze spreiding wordt relatief groot genoemd omdat het gaat om een minimumscore van 1 en een maximumscore van 3.83.

Vervolgens heeft de variabele kunnen een gemiddelde van 2.23. Dit houdt in dat kunnen veranderen ook wat minder ervaren wordt door de respondenten wanneer er een veranderproces plaatsvindt. De standaarddeviatie van deze variabele is 0.567. Dit houdt in dat er ook hier sprake is van een relatief grote spreiding van de scores van de respondenten. Het willen veranderen heeft een gemiddelde score van 2.14. Deze score is het laagst ten opzichte van de scores op moeten en kunnen veranderen. De respondenten geven hiermee aan dat zij willen veranderen wanneer er een veranderproces plaatsvindt. Het willen veranderen komt hiermee boven het moeten en kunnen veranderen uit het diagnosemodel van Metselaar et al. (2011). De standaarddeviatie van willen is 0.578. Dit betekent dat er ook hier sprake is van een relatief grote spreiding op de scores van de respondenten.

De variabele veranderbereidheid geeft een gemiddelde score van 1.77. Dit is de laagste gemiddelde score van alle meegenomen variabelen in onderstaande tabel. Deze score geeft aan dat de respondenten bereid zijn te veranderen wanneer er sprake is van een veranderproces. De standaarddeviatie is 0.540. Dit betekent dat er ook hier sprake is van een relatief grote spreiding van de scores op deze variabele.

Variabele	N	Min.	Max.	Standaard deviatie	Gemiddelde
Willen	<b>318</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0.578</b>	<b>2.14</b>
Moeten	<b>315</b>	<b>1</b>	<b>3.83</b>	<b>0.449</b>	<b>2.42</b>
Kunnen	<b>311</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0.567</b>	<b>2.23</b>
Veranderbereidheid	<b>319</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0.540</b>	<b>1.77</b>

Tabel 4.2 Beschrijvende statistieken veranderbereidheid

## 4.2. Verklarende statistieken

In de vorige paragraaf zijn de beschrijvende statistieken weergegeven van de twee concepten die in dit onderzoek gemeten worden. In deze paragraaf zullen de verklarende statistieken van alle variabelen naar voren komen.

### 4.2.1. Correlaties

In tabel 4.3. zijn alle correlaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek te zien. Door middel van een correlatiematrix kan gezien worden wat het verband is tussen twee variabelen ('t Hart et al., 2008). Deze matrix bestaat uit correlatiecoëfficiënten die aangeven hoe sterk het verband is tussen twee variabelen. Dit coëfficiënt loopt tussen 1 en -1. Een correlatie van -1 geeft aan dat de twee variabelen perfect negatief met elkaar samenhangen. Andersom betekent een correlatie van 1 dat deze twee variabelen perfect positief met elkaar samenhangen. Bij een correlatie van 0 is er geen samenhang tussen de twee variabelen. Een correlatiecoëfficiënt dat tussen de 0.3 en de -0.3 ligt wordt beschouwd als zwak. Een coëfficiënt tussen de 0.3 en 0.5 of -0.3 en -0.5 wordt gezien als een matige correlatie. En als de correlatiecoëfficiënt tussen de 0.5 en 0.8 of -0.5 en -0.8 ligt is deze sterk. Een zeer sterke correlatie wordt weergegeven bij een coëfficiënt boven de 0.8 of onder de -0.8.

Daarnaast kan uit de correlatiematrix worden opgemaakt of er sprake is van multicollineariteit. Er is sprake van multicollineariteit als er correlatiecoëfficiënten zijn boven de 0.9 of onder de -0.9. In het vervolg van dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van multiële regressie analyses. Het is dan van belang dat er geen sprake is van multicollineariteit. Uit onderstaande tabel komt naar voren dat geen enkele coëfficiënt een waarde heeft van 0.9 of -0.9. Er is dus geen sprake van

multicollineariteit. In de tabel wordt door middel van de sterretjes achter de correlatiecoëfficiënten weergegeven wat het significantieniveau van deze correlatie is. Het significantieniveau wordt ook wel omschreven als het risico dat er genomen wordt om de nulhypothese te verwerpen (De Vocht, 2012). Er wordt daardoor tijdens het toetsen van de correlatie een mate van onbetrouwbaarheid weergegeven die geaccepteerd wordt tijdens het toetsen. Meestal wordt er een significantieniveau gehanteerd van 0.05 (5%). Dit komt overeen met een betrouwbaarheid van 95%. Een significantieniveau van 0.01 geeft een betrouwbaarheid van de correlatie aan van 99%. Dit is dus het hoogst mogelijke betrouwbaarheidsniveau. In onderstaande tabel wordt vetgedrukt een significantieniveau van 0.01 (dus 99% betrouwbaarheid) weergegeven. De correlatiecoëfficiënten die cursief gedrukt zijn, hebben een significantieniveau van 0.05 (dus 95% betrouwbaarheid).

W	M	K	VB	HC	MC	FC	AC	LT	GS	OLN
1	<b>0.235**</b>	<b>0.540**</b>	<b>0.680**</b>	0.093	<b>0.182**</b>	<b>0.294**</b>	<b>0.306**</b>	<i>0.131*</i>	-0.009	0.094
<b>0.235**</b>	1	<b>0.222**</b>	<b>0.152**</b>	<b>0.270**</b>	<b>0.365**</b>	<b>0.207**</b>	<b>0.311**</b>	0.066	<b>-0.165**</b>	0.077
<b>0.568**</b>	<b>0.222**</b>	1	<b>0.521**</b>	0.074	0.101	<b>0.260**</b>	<b>0.213**</b>	-0.017	<b>0.148**</b>	-0.004
<b>0.680**</b>	<b>0.152**</b>	<b>0.521**</b>	1	0.052	0.068	<b>0.240**</b>	<b>0.230**</b>	0.086	<i>0.111*</i>	-0.016
0.093	<b>0.270**</b>	0.074	0.052	1	<b>0.514**</b>	<b>0.226**</b>	<b>0.472**</b>	<i>0.123*</i>	-0.072	<b>0.234**</b>
<b>0.182**</b>	<b>0.365**</b>	0.101	0.068	<b>0.514**</b>	1	<b>0.401**</b>	<b>0.696**</b>	-0.033	<b>-0.149**</b>	<b>0.355**</b>
<b>0.294**</b>	<b>0.207**</b>	<b>0.260**</b>	<b>0.240**</b>	<b>0.226**</b>	<b>0.401**</b>	1	<b>0.517**</b>	0.069	-0.094	<i>0.125*</i>
<b>0.306**</b>	<b>0.311**</b>	<b>0.213**</b>	<b>0.230**</b>	<b>0.472**</b>	<b>0.696**</b>	<b>0.517**</b>	1	0.072	<b>-0.253**</b>	<b>0.394**</b>
<i>0.131*</i>	0.066	-0.017	0.086	<i>0.123*</i>	-0.033	0.069	0.072	1	-0.065	-0.031
-0.009	<b>-0.165**</b>	<b>0.148**</b>	<i>0.111*</i>	-0.072	<b>-0.149**</b>	-0.094	<b>-0.253**</b>	-0.065	1	<b>-0.342**</b>
0.094	0.077	-0.004	-0.016	<b>0.234**</b>	<b>0.355**</b>	<b>0.125*</b>	<b>0.394**</b>	-0.031	<b>-0.342**</b>	1

\*\* Correlatie is significant op 0.01 niveau \* Correlatie is significant op 0.05 niveau

(W = Willen, M = Moeten, K = Kunnen, VB = Veranderbereidheid, HC = Hierarchiecultuur, MC = Marktcultuur, FC = Familiecultuur, AC = Adhocratiecultuur, LT = Leeftijd, GS = Geslacht, OLN = Opleidingsniveau)

Tabel 4.3 Correlatietabel

In bovenstaande tabel wordt de correlatie weergegeven tussen de onafhankelijke variabelen ervaren organisatiecultuur en de afhankelijke variabelen: willen, moeten, kunnen veranderen en veranderbereidheid. Daarnaast zijn hierbij ook de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau meegenomen.

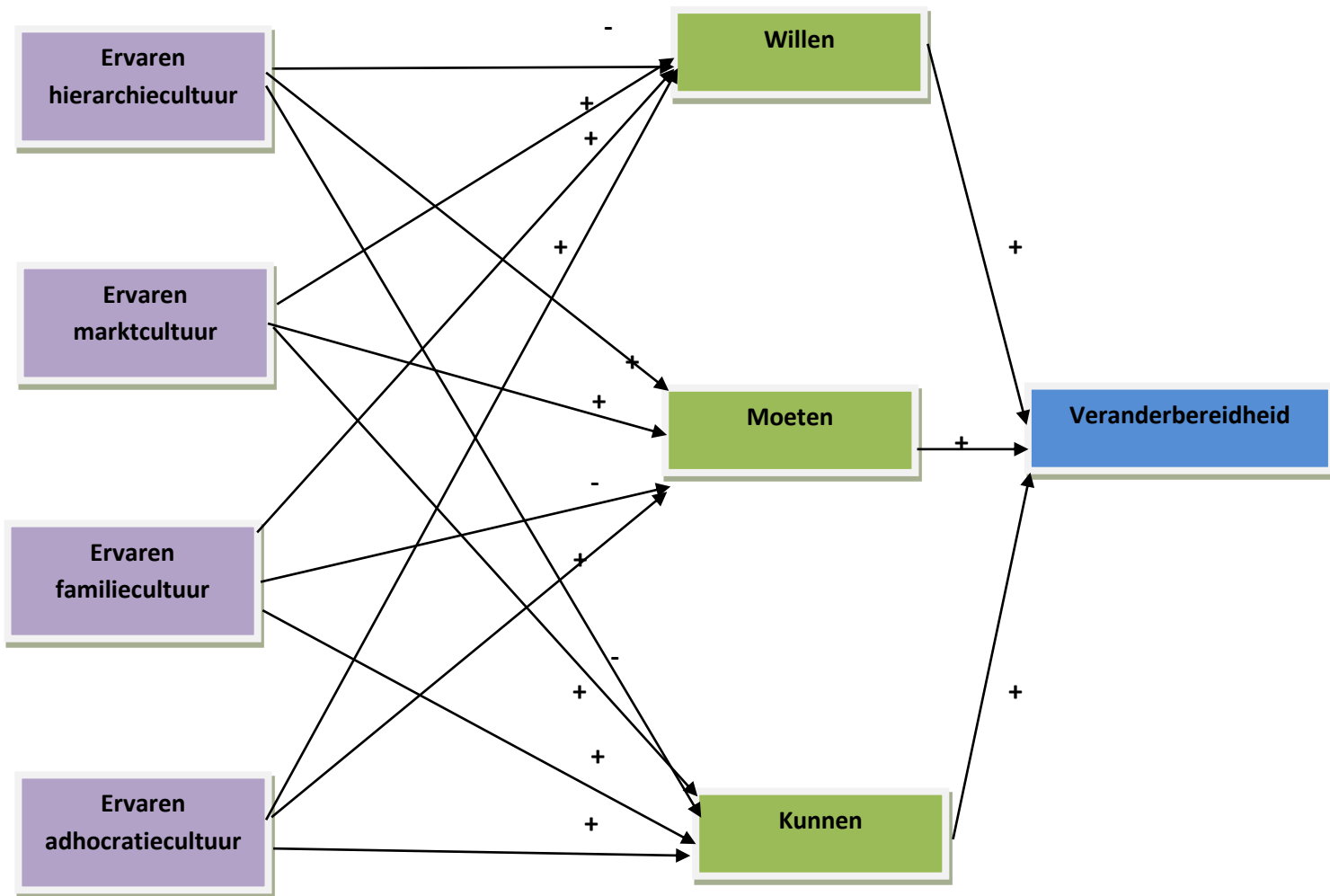


Uit de tabel komt naar voren dat de ervaren hiërarchiecultuur geen significant verband heeft met willen, kunnen en veranderbereidheid. Het heeft daarnaast een zwak significant verband (0.270) met het moeten veranderen. Het blijkt dat wanneer werknemers een hiërarchiecultuur ervaren binnen hun organisatie zij vooral moeten veranderen. De ervaren marktcultuur blijkt een zwak significant verband te hebben met het willen veranderen (0.182). Het heeft een matig significant verband met moeten veranderen (0.365) en heeft geen verband met kunnen en veranderbereidheid. De ervaren familiecultuur blijkt een zwak tot matig significant verband te hebben met alle variabelen die betrekking hebben op veranderbereidheid (willen, moeten, kunnen en veranderbereidheid). Dit laat zien dat werknemers die een familiecultuur in hun organisatie ervaren zich herkennen in het willen, moeten en kunnen veranderen en dat ze daarom bereid zijn te veranderen. De ervaren adhocratiecultuur blijkt een matig significant verband te hebben met willen (0.306) en moeten (0.311). En daarnaast blijkt een ervaren adhocratiecultuur een zwak significant verband te hebben met kunnen (0.213) en veranderbereidheid (0.230). Ook hieruit blijkt dat werknemers die in hun organisatie vooral een adhocratiecultuur ervaren bereid zijn te veranderen. Dit heeft te maken met het gegeven dat ze willen, moeten en kunnen veranderen.

Vervolgens komt ook uit de tabel naar voren dat willen een sterk significant verband heeft met veranderbereidheid (0.680). Ook kunnen heeft een sterk significant verband met veranderbereidheid (0.521). Moeten heeft een zwak significant verband met veranderbereidheid (0.152). Dit laat zien dat werknemers die bereid zijn te veranderen graag willen veranderen en ook kunnen veranderen. Werknemers die niet bereid zijn om te veranderen zijn vaak de werknemers die daadwerkelijk moeten veranderen.

#### **4.2.2. Regressieanalyses**

In paragraaf 2.2.3. is in het conceptueel model weergegeven wat de verwachte verbanden zouden zijn tussen de vier verschillende vormen van ervaren organisatiecultuur en willen, moeten en kunnen veranderen. In de volgende paragrafen zullen deze hypothesen getoetst worden door middel van multiële regressieanalyses. Hierna zullen per afhankelijke variabele (willen, moeten, kunnen veranderen, veranderbereidheid) de getoetste resultaten weergegeven worden. Per multiële regressieanalyse worden controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau) meegenomen om de invloed van deze variabelen op het verband uit te sluiten. Zie hieronder het conceptueel model zoals weergegeven in paragraaf 2.2.3.



Figuur 4.1 Conceptueel model, het – teken staat voor een negatief verband tussen de variabelen. Het + teken staat voor een positief verband tussen de variabelen.

#### 4.2.2.1. Willen veranderen

De eerste multipale regressieanalyse is uitgevoerd met de afhankelijke variabele willen veranderen. Aan deze regressieanalyse zijn alle onafhankelijke variabelen toegevoegd (ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur) evenals alle controlevariabelen (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau). Uit figuur 4.1 komt naar voren dat er een positief verband is tussen ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur en willen veranderen. Naar verwachting is er een negatief verband tussen ervaren hiërarchiecultuur en willen veranderen. In tabel 4.4 worden de resultaten weergegeven van de multipale regressieanalyse.

	Beta	Significantie	Tolerance	VIF	
<b>Constante</b>	.445	.216			
<b>Ervaren hiërarchiecultuur</b>	-.108	.270	.730	1.369	
<b>Ervaren marktcultuur</b>	.071	.501	.478	2.091	
<b>Ervaren familiecultuur</b>	<b>.197</b>	<b>.015</b>	.719	1.390	
<b>Ervaren adhocratiecultuur</b>	<b>.224</b>	<b>.049</b>	.417	2.396	
<b>Leeftijd</b>	<b>.009</b>	<b>.012</b>	.955	1.047	
<b>Geslacht</b>	.093	.250	.883	1.132	
<b>Opleidingsniveau</b>	.032	.208	.822	1.216	
<b>Verklaarde variantie</b>					13,7%

Tabel 4.4 Resultaten multipele regressieanalyse willen veranderen

Om multicollineariteit uit te sluiten is er met de regressieanalyse gekeken naar de Tolerance-waarden en de VIF-waarden. Deze worden hierboven ook weergegeven. Multicollineariteit houdt in dat er een duidelijke samenhang zou zijn tussen onafhankelijke variabelen in een regressiemodel. Dit zou kunnen komen doordat er meerdere onafhankelijke variabelen in het regressiemodel zijn opgenomen. In het bovenstaande geval zijn er meerdere onafhankelijke variabelen in het regressiemodel opgenomen. Dit is de reden dat multicollineariteit in bovenstaand model moet worden uitgesloten. Wanneer de Tolerance waarden onder de .20 liggen is er sprake van multicollineariteit, evenals wanneer de VIF-waarden groter zijn dan 10. Dit is in bovenstaande tabel nergens het geval. Er kan daarom gesteld worden dat er geen sprake is van multicollineariteit.

In paragraaf 2.3.2. zijn de hypothesen opgesteld met betrekking tot de afhankelijke variabele willen veranderen. Deze waren als volgt:

- H2: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *willen veranderen*.
- H5: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen*.
- H8: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen*.
- H11: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen*.

Op basis van de multiële regressieanalyse kan worden geconcludeerd dat er alleen een positief significant verband is tussen ervaren familiecultuur en willen veranderen en ervaren adhocratiecultuur en willen veranderen. De ervaren familiecultuur heeft een Beta van 0.197. Dit betekent dat hoe hoger de ervaren familiecultuur in een organisatie is, hoe eerder werknemers bereid zijn om te willen veranderen. Hiermee wordt de opgestelde hypothese (**H8**) aangenomen. De ervaren adhocratiecultuur in een organisatie heeft een Beta van 0.224. Dit betekent ook dat hoe hoger de ervaren adhocratiecultuur in een organisatie is, hoe eerder werknemers bereid zijn om te willen veranderen. Hiermee wordt de opgestelde hypothese (**H11**) aangenomen. De verklaarde variantie van het model is matig met een percentage van 13,7%. Dit betekent dat 13,7% van de totale variantie van willen veranderen wordt verklaard door ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. De overige hypothesen: H2 en H5 laten in het model geen significant verband zien. Deze worden daarom verworpen.

Op basis van het theoretisch kader werd een negatief verband verwacht tussen ervaren hiërarchiecultuur en het willen veranderen (**H2**). Uit de resultaten komt naar voren dat er geen significant verband is tussen ervaren hiërarchiecultuur en willen veranderen.

Op basis van het theoretisch kader werd een positief verband verwacht tussen ervaren marktcultuur en het willen veranderen (**H5**). Uit de resultaten komt naar voren dat er geen significant verband is tussen ervaren marktcultuur en willen veranderen.

Opvallend is dat er een positief significant verband is tussen de controlevariabele leeftijd en willen veranderen. Dit verband heeft een Beta van .009, wat betekent dat naar mate mensen ouder worden zij eerder willen veranderen.

#### *4.2.2.2. Moeten veranderen*

De tweede multiële regressieanalyse is uitgevoerd tussen de afhankelijke variabele moeten veranderen en de onafhankelijke variabelen ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur en de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Uit figuur 4.1 komt naar voren dat er een positief verband is tussen ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren adhocratiecultuur en moeten veranderen. Er zou een negatief verband zijn tussen ervaren familiecultuur en moeten veranderen. In tabel 4.5 worden de resultaten weergegeven uit deze multiële regressieanalyse.

	Beta	Significantie	Tolerance	VIF	
<b>Constante</b>	1.682	.000			
<b>Ervaren hiërarchiecultuur</b>	.119	.101	.732	1.366	
<b>Ervaren marktcultuur</b>	<b>.265</b>	<b>.001</b>	.480	2.083	
<b>Ervaren familiecultuur</b>	-.038	.519	.720	1.389	
<b>Ervaren adhocratiecultuur</b>	.111	.185	.418	2.391	
<b>Leeftijd</b>	.001	.794	.951	1.051	
<b>Geslacht</b>	<b>-.132</b>	<b>.028</b>	.876	1.142	
<b>Opleidingsniveau</b>	-.027	.148	.817	1.224	
<b>Verklaarde variantie</b>					18,7%

Tabel 4.5 Resultaten multipele regressieanalyse moeten veranderen

In eerste instantie is ook hier gekeken naar de vraag of er sprake is van multicollineariteit. Dit is gedaan aan de hand van resultaten in de kolom Tolerance en VIF. Uit de tabel blijkt dat er nergens sprake is van een Tolerance waarde onder de .20 en een VIF-waarde groter dan 10. Dit betekent dat er geen sprake is van multicollineariteit.

De in paragraaf 2.3.2. opgestelde hypothesen met betrekking tot de ervaren organisatiecultuur en het moeten veranderen zijn hieronder nogmaals weergegeven:

- H1: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen*.
- H4: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen*.
- H7: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *moeten veranderen*.
- H10: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen*.

Op basis van de resultaten in tabel 4.5 kan worden gesteld dat er alleen een positief significant verband is tussen ervaren marktcultuur en het moeten veranderen. De Beta van het verband tussen ervaren marktcultuur en moeten veranderen bedraagt .265. Dit betekent dat hoe hoger de ervaren marktcultuur in de organisatie is, des te meer de werknemers moeten veranderen. Hiermee wordt de opgestelde hypothese (**H4**) aangenomen. De verklaarde variantie van het gehele model is 18.7%. Dit betekent dat 18.7% van de totale variantie van moeten veranderen kan worden verklaard door

ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur, geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. De overige hypothesen laten geen significant verband zien met moeten veranderen. Deze hypothesen moeten daarom worden verworpen.

Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat er een positief verband zou zijn tussen een ervaren hiërarchiecultuur en moeten veranderen (**H1**). Uit de resultaten komt naar voren dat er geen significant verband is tussen deze variabelen. H1 wordt daarom verworpen.

Daarnaast werd op basis van het theoretisch kader verwacht dat er een negatief verband zou zijn tussen ervaren familiecultuur en moeten veranderen (**H7**). Ook hierbij blijkt uit de resultaten dat er geen significant verband is tussen deze variabelen. H7 wordt daarom verworpen.

Als laatste werd op basis van het theoretisch kader verwacht dat er een positief verband zou zijn tussen ervaren adhocratiecultuur en moeten veranderen (**H10**). Ook hierbij blijkt uit de resultaten dat er geen significant verband is tussen deze variabelen. H10 wordt daarom verworpen.

Verder valt op dat er een negatief significant verband is tussen geslacht en moeten veranderen. Dit verband heeft een Beta van  $-.132$ . In dit onderzoek is geslacht met een waarde 1 een man en geslacht met een waarde 2 een vrouw. Bovenstaande negatieve Beta betekent dus dat naarmate het geslacht meer man is, deze meer zal moeten veranderen. Mannen moeten in hun ogen dus vaker veranderen, dan dat dit bij vrouwen het geval is. Bij de overige controlevariabelen: leeftijd en opleidingsniveau is er geen significant verband waar te nemen.

#### *4.2.2.3. Kunnen veranderen*

De derde multiële regressieanalyse is uitgevoerd tussen de afhankelijke variabele kunnen veranderen en de onafhankelijke variabelen ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur en de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Uit figuur 4.1 komt naar voren dat er een positief verband is tussen ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur en kunnen veranderen. Er is daarentegen een negatief verband tussen ervaren hiërarchiecultuur en kunnen veranderen. In tabel 4.6 worden de resultaten weergegeven uit deze multiële regressieanalyse.

	Beta	Significantie	Tolerance	VIF	
<b>Constante</b>	.676	.064			
<b>Ervaren hiërarchiecultuur</b>	.022	.820	.733	1.364	
<b>Ervaren marktcultuur</b>	-.043	.684	.491	2.036	
<b>Ervaren familiecultuur</b>	<b>.220</b>	<b>.007</b>	.733	1.365	
<b>Ervaren adhocratiecultuur</b>	.206	.071	.418	2.390	
<b>Leeftijd</b>	-.001	.759	.956	1.046	
<b>Geslacht</b>	<b>.296</b>	<b>.000</b>	.881	1.135	
<b>Opleidingsniveau</b>	.013	.614	.828	1.208	
<b>Verklaarde variantie</b>					11.7%

Tabel 4.6 Resultaten multipele regressieanalyse 'kunnen veranderen'

In bovenstaande kolom kan worden gezien dat er geen sprake is van multicollineariteit. De resultaten van de Tolerance-kolom zijn namelijk boven .20 en de VIF-waarden zijn kleiner dan 10.

De in paragraaf 2.3.2. opgestelde hypothesen met betrekking tot de ervaren organisatiecultuur en het kunnen veranderen waren als volgt:

- H3: Een *ervaren hiërarchische cultuur* door de werknemers heeft een *negatief verband* met *kunnen veranderen*.
- H6: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen*.
- H9: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen*.
- H12: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen*.

Op basis van tabel 4.6 kan worden vastgesteld dat er alleen een positief significant verband is waar te nemen tussen ervaren familiecultuur en kunnen veranderen. De Beta van het verband tussen ervaren familiecultuur en kunnen veranderen is .220. Dit betekent dat hoe meer werknemers een familiecultuur in hun organisatie ervaren, des te meer zij de mogelijkheid hebben om te kunnen veranderen. Hiermee wordt de opgestelde hypothese (**H9**) aangenomen. Uit de tabel komt naar voren dat er geen significante verbanden zijn tussen ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren adhocratiecultuur en kunnen veranderen. De overige van te voren opgestelde hypothesen moeten daarom worden verworpen.

De verklaarde variantie van het gehele model is 11,7%. Dit betekent dat 11,7% van de gehele variantie van kunnen veranderen wordt verklaard door de variabelen ervaren hiërarchiecultuur, ervaren marktcultuur, ervaren familiecultuur, ervaren adhocratiecultuur, geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Dit is een zeer lage verklaarde variantie.

De verwachting die is opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader is, dat werknemers die hun organisatiecultuur ervaren als hiërarchisch, niet de middelen bezitten om te kunnen veranderen. Dit betekent dat er een negatief verband zou zijn tussen ervaren hiërarchiecultuur en kunnen veranderen (**H3**). Uit de resultaten komt naar voren dat er geen significant verband is tussen deze beide variabelen. **H3** moet daarom worden verworpen.

Werknemers die hun organisatie ervaren als een organisatie met een marktcultuur zouden naar verwachting zeer zeker de middelen en ervaringen hebben om te kunnen veranderen. De werknemers zijn zelf al ambitieus ingesteld en willen veranderen. Zij zullen er dus alles aan doen om daadwerkelijk ook te kunnen veranderen (**H6**). Helaas komt uit de resultaten naar voren dat er geen significant verband is tussen ervaren marktcultuur en kunnen veranderen. **H6** moet daarom worden verworpen.

Als laatste werd op basis van het theoretisch kader verwacht dat er een positief verband zou zijn tussen ervaren adhocratiecultuur en kunnen veranderen (**H12**). Net als bij de ervaren marktcultuur was er de verwachting dat werknemers altijd willen vernieuwen en daarom zeker de middelen hebben om te kunnen veranderen. Helaas blijkt uit de resultaten dat er geen significant verband is tussen deze variabelen. **H12** wordt daarom verworpen.

Verder valt op dat er een positief significant verband is tussen geslacht en kunnen veranderen. Dit verband heeft een Beta van .296. In dit onderzoek is geslacht met een waarde 1 een man en geslacht met een waarde 2 een vrouw. Bovenstaande positieve Beta betekent dus dat naarmate het geslacht meer vrouw is, deze meer zal kunnen veranderen. Vrouwen blijken dus vaker de mogelijkheid te hebben om daadwerkelijk te kunnen veranderen tegenover mannen. Bij de overige controlevariabelen: leeftijd en opleidingsniveau is er geen significant verband waar te nemen.



#### 4.2.2.4. Veranderbereidheid

De laatste multi-pele regressieanalyse heeft betrekking op de verbanden tussen de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen en de variabele veranderbereidheid. Uit figuur 4.1 komt naar voren dat er een positief verband is tussen al deze variabelen. In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse. Hieruit blijkt in eerste instantie dat er geen sprake is van multicollineariteit. Dit komt doordat de Tolerance waarde niet onder de .20 komt en de VIF-waarde niet boven de 10 is.

	Beta	Significantie	Tolerance	VIF	
<b>Constante</b>	.146	.566			
<b>Willen</b>	<b>.574</b>	<b>.000</b>	.662	1.511	
<b>Moeten</b>	-.025	.669	.873	1.145	
<b>Kunnen</b>	<b>.147</b>	<b>.005</b>	.648	1.543	
<b>Leeftijd</b>	.001	.691	.963	1.038	
<b>Geslacht</b>	.108	.067	.838	1.194	
<b>Opleidingsniveau</b>	-.019	.276	.893	1.120	
<b>Verklaarde variantie</b>					50.3%

Tabel 4.7 Resultaten multi-pele regressieanalyse 'veranderbereidheid'

De in paragraaf 2.3.2. opgestelde hypothesen met betrekking tot het willen, moeten en kunnen veranderen en veranderbereidheid waren als volgt:

H13: *Willen veranderen* heeft een *positief verband* met *veranderbereidheid*.

H14: *Moeten veranderen* heeft een *positief verband* met *veranderbereidheid*.

H15: *Kunnen veranderen* heeft een *positief verband* met *veranderbereidheid*.

Op basis van tabel 4.7 kan worden vastgesteld dat er daadwerkelijk een positief significant verband is tussen willen veranderen en veranderbereidheid en tussen kunnen veranderen en veranderbereidheid. De Beta van willen veranderen en veranderbereidheid bedraagt .574. Dit betekent dat des te meer werknemers willen veranderen hoe hoger de score op veranderbereidheid. De Beta laat een sterk positief verband zien. Dit betekent dat **H13**: willen veranderen heeft een positief verband met veranderbereidheid, kan worden aangenomen.

Uit de tabel komt ook naar voren dat er een positief significant verband is tussen kunnen veranderen en veranderbereidheid. De Beta van kunnen veranderen en veranderbereidheid bedraagt .147. Dit betekent dat des te meer werknemers kunnen veranderen, des te hoger de score is op veranderbereidheid. Deze Beta laat een matig positief verband zien. Toch kan **H15**: kunnen veranderen heeft een positief verband met veranderbereidheid, worden aangenomen.

Er blijkt geen significant verband te zijn tussen moeten veranderen en veranderbereidheid. Dit betekent dat **H14**: moeten veranderen heeft een positief verband met veranderbereidheid, moet worden verworpen.

De verklaarde variantie van dit model is 50,3%. Dit betekent dat 50,3% van de totale variantie van veranderbereidheid kan worden verklaard door moeten, willen, kunnen veranderen, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Dit betekent een zeer hoge verklaarde variantie.

In de tabel komt naar voren dat er geen significante verbanden zijn tussen de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en veranderbereidheid.

### 4.2.3. Conclusies

In bovenstaande paragrafen is aan de hand van resultaten uit multiële regressieanalyses aangetoond wat de uitkomsten van dit onderzoek zijn. In paragraaf 2.3.2. zijn een aantal verwachtingen opgesteld en hierboven is beschreven welke verwachting (hypothese) door middel van de resultaten kan worden aangenomen dan wel verworpen.

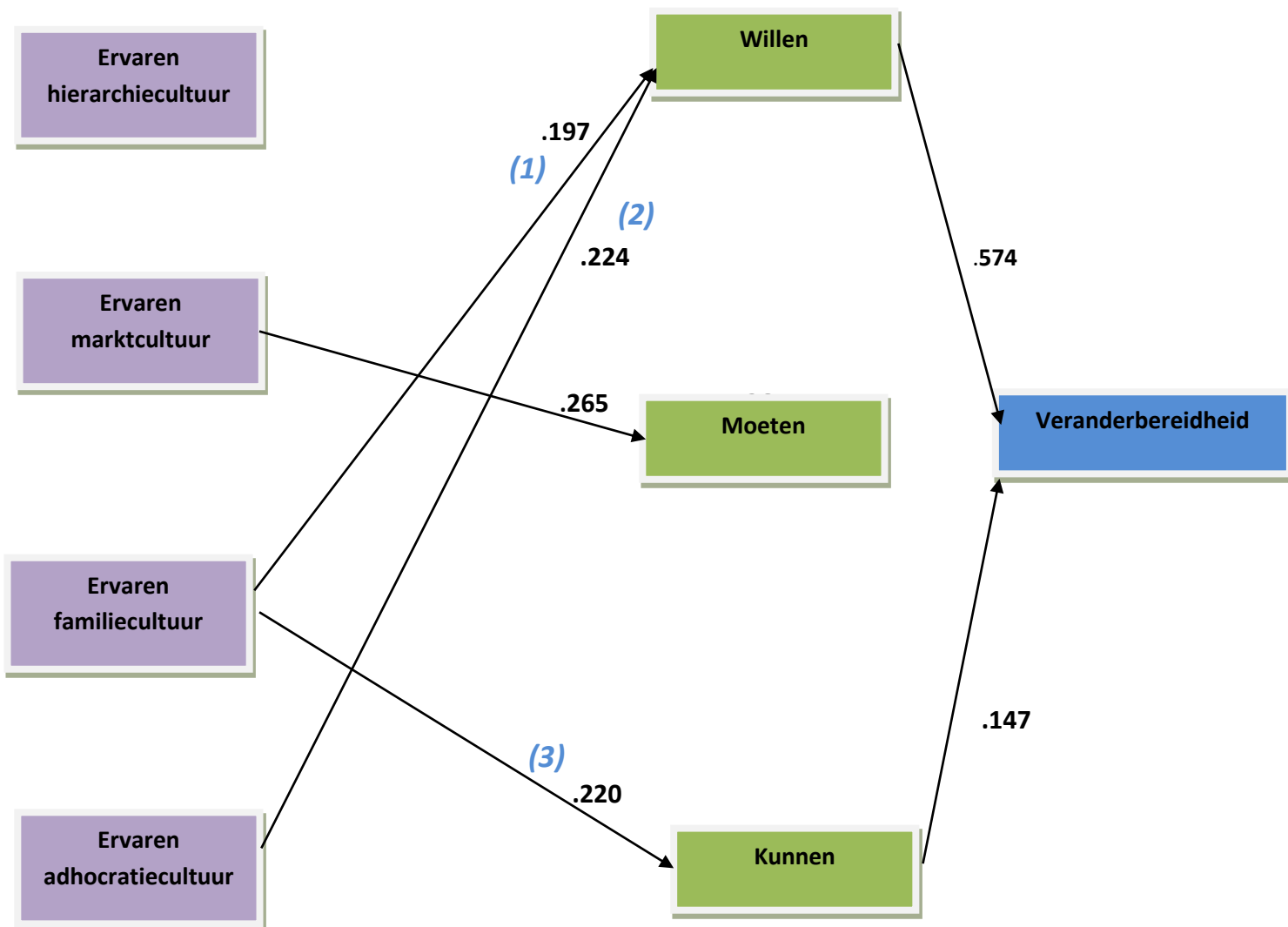
Uit de resultaten komt naar voren dat er een positief significant verband is tussen ervaren familiecultuur en willen veranderen. **H8**: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen* kan daarom worden aangenomen met een positieve Beta van .197. Uit de resultaten blijkt ook dat er een positief verband is tussen ervaren adhocratiecultuur en willen veranderen. **H11**: Een *ervaren adhocratiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *willen veranderen* kan worden aangenomen met een positieve Beta van .224.

Uit de resultaten komt naar voren dat een ervaren marktcultuur een positief significant verband heeft met moeten veranderen. **H4**: Een *ervaren marktcultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *moeten veranderen* kan daarom worden aangenomen met een positieve Beta van .265.

Vervolgens is gekeken naar de hypothesen betreffende het kunnen veranderen. Hierbij bleek uit de resultaten dat alleen **H9**: Een *ervaren familiecultuur* door de werknemers heeft een *positief verband* met *kunnen veranderen* kon worden aangenomen met een positieve Beta van .220. Alle overige opgestelde hypothesen met betrekking tot willen, moeten en kunnen veranderen zijn verworpen op basis van de resultaten van het onderzoek.

Er blijkt geen verband te zijn tussen ervaren hiërarchiecultuur en willen, moeten en kunnen veranderen.

Hieronder zijn alle significante verbanden inclusief hun Beta weergegeven op basis van de door regressieanalyses verkregen verbanden. De verwachte verbanden die geen significant verband laten zien zijn weggelaten in het conceptueel model.



Figuur 4.2 Conceptueel model inclusief significante verbanden en hun Beta's.

Uit bovenstaand model blijkt dat er ook positieve significante verbanden zijn tussen willen veranderen en veranderbereidheid en kunnen veranderen en veranderbereidheid. Hiermee wordt **H13**: *Willen veranderen* heeft een *positief verband* met *veranderbereidheid* aangenomen met een positieve Beta van .574. Gezien de hoogte van deze Beta heeft dit verband een sterk verband. Ook **H15**: *Kunnen veranderen* heeft een *positief verband* met *veranderbereidheid* kan worden aangenomen met een positieve Beta van .147. Deze Beta geeft aan dat het een zwak verband is. Er blijkt geen significant verband te zijn met moeten veranderen en veranderbereidheid. Deze hypothese (**H14**) moet daarom tegen verwachting in worden verworpen.

## Hoofdstuk 5: Conclusie

In de voorgaande hoofdstukken heeft u het theoretisch kader en het gehouden onderzoek van deze masterscriptie kunnen lezen. Er is in deze scriptie onderzoek verricht naar het verband tussen de ervaren organisatiecultuur van de werknemers en de veranderbereidheid van deze werknemers wanneer er sprake is van een veranderproces binnen een organisatie. Het doel van dit onderzoek is het meten van het begrip organisatiecultuur op microniveau (op basis van ervaringen van de werknemers zelf). Daarnaast zal er onderzocht worden of er een eventueel verband is tussen de ervaren organisatiecultuur en de veranderbereidheid van de werknemers in een organisatie. De centrale vraagstelling die uit deze doelstelling naar voren komt is als volgt geformuleerd in paragraaf 1.3.:

*Wat is de invloed van de ervaren organisatiecultuur door de werknemers op de veranderbereidheid van werknemers en hoe kan dit worden verklaard?*

In deze scriptie zijn theorieën en modellen met betrekking tot de ervaren organisatiecultuur in verband gebracht met theorieën en modellen die betrekking hebben op de veranderbereidheid. Vervolgens is empirisch onderzoek gedaan om de opgestelde hypothesen die voortvloeien uit het theoretisch kader te toetsen. Dit empirisch onderzoek bestond uit een survey-onderzoek die is afgenomen bij een vijftal verschillende organisaties. De resultaten van dit empirisch onderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het gehele onderzoek worden weergegeven. Dit zal worden gedaan aan de hand van de beantwoording van de hierboven beschreven onderzoeksvraag.

In figuur 4.2 in hoofdstuk 4 is te zien dat er uiteindelijk vier paden zijn die een significant verband hebben met moeten, willen en kunnen veranderen. Dit is de ervaren marktcultuur die een significant verband heeft met moeten veranderen (.265), de ervaren familiecultuur die een significant verband heeft met willen veranderen (.197) en kunnen veranderen (.220) en de ervaren adhocratiecultuur die een significant verband heeft met willen veranderen (.224). Uiteindelijk blijven er van deze vier paden drie paden over die ook een significant verband hebben met veranderbereidheid. Dit zijn de paden die via willen veranderen en kunnen veranderen lopen. Moeten veranderen heeft volgens figuur 4.2 namelijk geen enkel effect op de veranderbereidheid van de werknemers. Het hierboven beschreven pad dat via moeten veranderen loopt (ervaren marktcultuur) kan daarom in zijn geheel worden weggestreept in figuur 4.2. De drie paden van ervaren organisatiecultuur die effect hebben

op de veranderbereidheid van de werknemers worden weergegeven met de cijfers 1, 2 en 3 in figuur 4.2.

De paden die overblijven zijn pad 1 (een positief significant verband tussen ervaren familiecultuur en willen veranderen), pad 2 (een positief significant verband tussen ervaren adhocratiecultuur en willen veranderen), pad 3 (een positief significant verband tussen ervaren familiecultuur en kunnen veranderen). Hieruit komt naar voren dat alleen de ervaren familiecultuur en de ervaren adhocratiecultuur effect hebben op het willen en kunnen veranderen en daarmee op veranderbereidheid. Zoals in paragraaf 2.1. is beschreven, blijkt volgens het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999) dat de familiecultuur en de adhocratiecultuur beiden gericht zijn op flexibiliteit en vrijheid van handelen. Naar mate er dus meer flexibiliteit en vrijheid van handelen is binnen een organisatie zal er dus meer sprake zijn van willen en kunnen veranderen. Werknemers zullen dan meer veranderbereid zijn.

Vervolgens blijkt uit figuur 4.2 dat moeten veranderen geen verband heeft met veranderbereidheid. Hierdoor blijkt er ook geen verband te zijn tussen ervaren hiërarchiecultuur en ervaren marktcultuur en veranderbereidheid. Uit het theoretisch kader in hoofdstuk 2 komt naar voren dat er bij een ervaren hiërarchiecultuur dwang wordt uitgeoefend op de werknemers door de leiding. Zij stellen strenge procedures en richtlijnen op om hun werknemers zo goed mogelijk te sturen in hun werkzaamheden. Bij een ervaren marktcultuur wordt er juist van buitenaf dwang uitgeoefend op de werknemers. De markt dwingt werknemers om zo goed mogelijke resultaten te halen. Ook concurrenten dwingen de werknemers van een organisatie om zo goed mogelijk te concurreren met de markt. Deze beide vormen van dwang, dwang vanuit de leiding van de organisatie en dwang van de markt of de concurrentie, zorgen er volgens dit onderzoek niet voor dat werknemers bereid zijn om te veranderen.

Uit dit onderzoek komt dus naar voren dat flexibiliteit en vrijheid van handelen de werkwaarden zijn die ervoor zorgen dat werknemers willen en kunnen veranderen. De mogelijkheid om te willen en te kunnen veranderen zorgt voor de bereidheid van de werknemers om tijdens een veranderingsproces daadwerkelijk te veranderen. Dwang vanuit de leiding (ervaren hiërarchiecultuur) of vanuit de markt (ervaren marktcultuur) heeft daarentegen geen effect op de veranderbereidheid van de werknemers. Wanneer er dwang vanuit de externe omgeving plaatsvindt zullen werknemers niet bereid zijn om te veranderen wanneer er een veranderproces plaatsvindt. De veranderbereidheid moet dus komen uit de werknemer zelf. De werknemer zal alleen bereid zijn om te veranderen wanneer deze dit daadwerkelijk wil of wanneer deze dit daadwerkelijk kan.

Wanneer op micro-niveau naar veranderbereidheid gekeken wordt, zal gezien worden dat werknemers intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om mee te werken met een veranderproces. Deze intrinsieke motivatie houdt in dat de werknemer zichzelf moet kunnen motiveren om te veranderen. Externe druk vanuit de omgeving of vanuit de leiding van de organisatie zal geen effect hebben op de veranderbereidheid van de werknemers. Een organisatie die een veranderproces wil doorvoeren zal dus winst behalen om hun werknemers mee te krijgen met de verandering door hen intrinsiek te motiveren. Werknemers moeten duidelijk het belang in gaan zien van de verandering en als zij dat zien zullen zij willen veranderen. Druk uitoefenen zal geen zin hebben.

## Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen

In dit laatste, afrondende hoofdstuk zal er kort gereflecteerd worden op de resultaten uit dit onderzoek. Er zal een kritische noot gegeven worden met betrekking tot de gebruikte onderzoeksmethoden en er zullen een aantal aanbevelingen gegeven worden voor vervolgonderzoek.

Opvallend aan dit onderzoek is dat uit de resultaten in tabel 3.2. blijkt dat de familiecultuur en de marktcultuur de cultuurtypen zijn die door de respondenten het meest worden ervaren. Uit deze tabel blijkt dat de hiërarchiecultuur het minst wordt ervaren. Volgens tabel 4.3. correleert de hiërarchiecultuur daarentegen het meest met het moeten veranderen. Doordat in dit onderzoek de hiërarchiecultuur het minst ervaren wordt kan het zo zijn dat er daarom geen verband naar voren komt tussen moeten veranderen en veranderbereidheid. In een volgend onderzoek zou daarom meer onderzoek gedaan kunnen worden naar organisaties waar duidelijk een hiërarchiecultuur wordt ervaren.

In paragraaf 3.5.5. is de betrouwbaarheid van dit onderzoek beschreven. Hierin kwam naar voren dat de betrouwbaarheid werd gemeten aan de hand van de Cronbach's Alpha. Bij een betrouwbare schaal werd benoemd dat er een Cronbach's Alpha aanwezig diende te zijn van minimaal 0.6. Alle schalen in dit onderzoek hebben een Cronbach's Alpha boven de 0.6, behalve de schaal 'ervaren hiërarchiecultuur'. Deze schaal heeft een Cronbach's Alpha van 0.522. Hieruit blijkt dat deze schaal minder betrouwbaar is dan alle overige schalen. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om de schaal toch mee te nemen. In een vervolgonderzoek zouden er andere vragen gesteld kunnen worden om de schaal een hogere betrouwbaarheid te geven.

Voor het meten van de ervaren organisatiecultuur is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). Dit model is beperkt in de hoeveelheid organisatieculturen die ervaren kunnen worden. Dit zijn er namelijk maar vier. Er kunnen daarom maar beperkte uitspraken worden gedaan over de organisatiecultuur. Dit uit zich in dit onderzoek in de conclusie dat alleen de familiecultuur en de adhocratiecultuur ervaren wordt in relatie tot de veranderbereidheid. In een vervolgonderzoek zou er gebruik gemaakt kunnen worden van een ander theoretisch model met meerdere typen organisatieculturen om de ervaren organisatiecultuur gedetailleerder te kunnen meten. Ook zouden meerdere modellen met elkaar gecombineerd kunnen worden om meer gedetailleerde informatie te verwerven over de ervaren organisatiecultuur.



In tabel 3.2. is te zien dat het responspercentage op de uitgezette enquêtes 14,33% bevat. In paragraaf 3.5.4. is weergegeven dat dit responspercentage zorgt voor een lage externe validiteit. Babbie (2007) stelt namelijk dat er minimaal een responspercentage van 50% aanwezig moet zijn om de resultaten te kunnen generaliseren naar de onderzoekspopulatie. In dit onderzoek is toch gebruik gemaakt van de resultaten, maar er moet daarom wel een kanttekening geplaatst worden bij de externe validiteit van dit onderzoek. Omdat het responspercentage zeer laag is, is er geen vergelijking tussen de organisaties gedaan. In een vervolgonderzoek zou deze vergelijking tussen organisaties wel plaats kunnen vinden, mits de externe validiteit hoger is. Er kunnen dan duidelijke verschillen tussen organisaties op het gebied van het ervaren van de organisatiecultuur worden weergegeven. Dit zorgt voor resultaten die per type organisatie een ervaren organisatiecultuur weer zouden kunnen geven.

Een aantal respondenten gaven aan dat ze de vragenlijst te lang vonden. Dit kan ook effect hebben gehad op het lage responspercentage. Werknemers hadden geen zin om een lange vragenlijst in te vullen. De lengte van de vragenlijst is beïnvloed door de zeven verschillende onderwerpen van de studenten in onze scriptiegroep die bevestigd moesten worden in de enquête. Voor een volgend onderzoek zou de vragenlijst meer toegespitst moeten zijn op alleen het onderwerp ervaren organisatiecultuur in relatie tot de veranderbereidheid. De vragenlijst is dan een stuk korter en kan sneller beantwoord worden. Het blijft van belang om een grote onderzoekspopulatie qua organisaties bij het onderzoek te betrekken. Daarnaast zou er een neutrale antwoordcategorie moeten worden toegevoegd aan de schaal met antwoordcategorieën. In deze vragenlijst was er gebruik gemaakt van een vierpunts Likertschaal met categorieën als zeer eens, eens, oneens, zeer oneens. Wanneer respondenten neutraal wilden antwoorden op de vraag kon dit niet. Zij moesten toch een kant kiezen: eens of oneens. In een volgende vragenlijst zou daarom de categorie neutraal of noch eens, noch oneens, opgenomen moeten worden. Dit zorgt voor meer representatieve antwoorden.

In dit onderzoek is er alleen gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Dit had voornamelijk te maken met een tekort aan tijd. De ervaren organisatiecultuur is een variabele die zeer goed gemeten kan worden door het houden van diepte-interviews, oftewel kwalitatief onderzoek. Een interview is volgens 't Hart et al. (2005) een gesprek waarin een interviewer vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten opzichte van bepaalde sociale verschijnselen. De geïnterviewde geeft antwoord op de gegeven vragen. Door middel van een interview kan dieper op een bepaald onderwerp worden ingegaan dan door alleen het uitzetten van een vragenlijst. Omdat het bij de ervaren organisatiecultuur gaat om ervaringen van de werknemers zal dit relevante

informatie opleveren voor de analyse. Voor een volgend onderzoek zou er daarom naast kwantitatief onderzoek ook gebruik gemaakt kunnen worden van kwalitatief onderzoek. Wanneer dit gedaan wordt zal triangulatie van onderzoeksmethoden plaatsvinden (theoretisch onderzoek, kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek). Triangulatie betekent dat er meer metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken ('t Hart et al., 2005) en dit zorgt voor een hogere geldigheid van de interpretaties.

## Bronnenlijst

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

Baas, E. (2013). *De invloed van de organisatiecultuur op de veranderingsbereidheid van werknemers*. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Babbie, E. R. (2007). *The practice of Social Research*, Belmont, CA: Thomson Wadsworth

Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen. De vergelijking van twee modellen om weerstand tegen organisatieveranderingen te begrijpen en te verklaren*. Faculteit der Sociale Wetenschappen. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.

Bloemers, W. & Hagedoorn, E. (1998). *Management, Organisatie en Gedrag*. Utrecht: Uitgeverij De Tijdstroom BV.

Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Amsterdam: Reed Business bv.

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

Cameron, K. (2004). 'A Process for Changing Organisational Culture', in: Driver, M. *The handbook of organizational development*, Michigan: Sage Publications, pp 1-18.

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

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

Judson, A.S. (1991). *Changing behavior in organizations. Minimizing resistance to change*. Oxford: Basil Blackwell.

Hoewijk, R. van, (1988). De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht. *Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 42(1), 4-46.

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2008). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New-York: Harper & Row.

Merron, K. (1993). Let's buy the term 'resistance'. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.

Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J. & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass.

Vocht, A. de, (2012). *Basishandboek SPSS 20*. Utrecht: Bijleveld Press.

## Bijlage 1: Factoranalyse

Veranderbereidheid	
1. Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	0.868
2. Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	0.836
3. Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	0.801
4. Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	0.756
5. Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	0.821
<b>Eigenwaarde</b>	<b>3.339</b>
<b>R2</b>	<b>66.776</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.874</b>

Willen veranderen (cognitief & affectief)	
1. Ik was er van overtuigd dat de organisatieverandering zou gaan werken	0.745
2. Ik verwachtte dat ik door de organisatieverandering mijn functie beter zou kunnen vervullen	0.778
3. Ik verwachtte dat de organisatieverandering zou leiden tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	0.816
4. De meerwaarde van de organisatieverandering was duidelijk	0.783
5. Ik verwachtte dat door de organisatieverandering de kwaliteit van het werk zou toenemen	0.782
6. Het veranderingsproces leefde voor mij	0.774
7. Ik ervoer de organisatieverandering als een uitdaging	0.812
8. Ik ervoer de organisatieverandering als iets positiefs	0.828
9. Het was voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	0.643
10. Ik vond het belangrijk dat ik mij positief inzette voor de organisatieverandering	0.732
<b>Eigenwaarde</b>	<b>5.945</b>
<b>R2</b>	<b>59.447</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.923</b>

Moeten veranderen	
1. Het MT oefende druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0.851
2. Ik hecht veel waarde aan de mening van het MT	0.358
3. Mijn direct leidinggevende oefende druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0.883
4. Mijn collega's oefenden druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	0.793
5. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	0.237
6. Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende.	0.153
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2.339</b>
<b>R2</b>	<b>38.990</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.662</b>

<b>Kunnen veranderen</b>	
1. Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	0.606
2. Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	0.666
3. Ik kon het veranderingsproces bijhouden	0.810
4. Ik kon voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelde	0.798
5. Ik kreeg voldoende informatie over de organisatieverandering	0.674
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2.558</b>
<b>R2</b>	<b>51.167</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.746</b>

<b>Ervaren familiecultuur</b>	
1. Onze organisatie heeft veel weg van een familie	0.587
2. Leidinggevenden hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer	0.756
3. De leiding van onze organisatie vindt vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk	0.758
4. Medewerkers werken vooral graag voor onze organisatie omdat we elkaar vertrouwen	0.725
5. Participatie van medewerkers is kenmerkend voor onze organisatie	0.632
6. Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers	0.668
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2.862</b>
<b>R2</b>	<b>47.692</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.778</b>

<b>Ervaren adhocratiecultuur</b>	
1. Medewerkers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen	0.537
2. Leidinggevenden zijn vooral op de toekomst gericht	0.720
3. In onze organisatie verwacht de leiding van de medewerkers vooral een bijdrage aan vernieuwing	0.642
4. Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal	0.446
5. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing	0.678
6. Medewerkers blijven vooral graag bij deze organisatie werken omdat ze betrokken willen zijn bij vernieuwing	0.722
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2.398</b>
<b>R2</b>	<b>39.974</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.692</b>

Ervaren marktcultuur	
1. Medewerkers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten	0.570
2. Leidinggevenden beoordelen hun werknemers vooral op bereikte resultaten	0.744
3. De leiding van onze organisatie stelt hoge eisen en is vooral prestatiegericht	0.714
4. Wij werken vooral voor deze organisatie omdat wij succesvol zijn	0.538
5. Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties	0.535
6. Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen	0.604
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2.329</b>
<b>R2</b>	<b>38.822</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.680</b>

Ervaren hierarchiecultuur	
1. In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat medewerkers doen	0.607
2. Leidinggevenden zorgen ervoor dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht.	0.431
3. Onze organisatie wordt strak geleid naar vaste procedures	0.752
4. . Vooral werkzekerheid bindt mij en mijn collega's aan deze organisatie	0.392
5. De organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande	0.390
6. Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening	0.551
<b>Eigenwaarde</b>	<b>1.729</b>
<b>R2</b>	<b>28.816</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.492</b>

## Bijlage 2: introductiemail bij vragenlijst

Beste collega's,

Ieder van jullie heeft in meer of mindere mate, direct of indirect wel te maken gehad met veranderingsproces binnen de afdelingen HRM, Corporate Communication, Academy en inkoop van februari 2013. Tijdens dit veranderingsproces heeft er een reorganisatie van deze afdelingen binnen VolkerWessels plaatsgevonden, waar u onderdeel van bent geweest. Vanuit mijn studie Sociologie, Master Arbeid, Organisatie, Management aan de Erasmus Universiteit, doe ik onderzoek (afstudeeronderzoek) naar de veranderingsbereidheid van werknemers tijdens dit veranderproces.

Dit kan natuurlijk niet zonder jullie medewerking. Daarom wil ik vragen of jullie de online enquête willen invullen. Het invullen duurt maximaal 15 tot 20 minuten. Ik wil met klem benadrukken dat de gegevens anoniem worden ingevuld en dat ze niet te herleiden zijn tot de individuele werknemer. Alle gegevens worden daarnaast uiteraard vertrouwelijk behandeld. Het onderzoek wordt begeleid vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Door onderstaande link te kopiëren in een nieuwe browserbalk kom je bij de online enquête. Je kunt ook op onderstaande link klikken met je linkermuisknop. De enquête kan vervolgens op ieder gewenst moment worden vervolgd.

<http://www.thesistools.com/web/?id=415385>

Graag wil ik vragen om de online enquête in te vullen vóór 2 juni 2014.

Hartelijk dank alvast voor je tijd en medewerking!

Met vriendelijke groet,

Janine van der Stok



## Bijlage 3: Aankondiging onderzoek

Beste collega,

Fijn dat u wilt meewerken aan dit onderzoek!

Deze enquête heeft betrekking op het veranderingsproces binnen de afdelingen HRM, Corporate Communication, Academy en inkoop van februari 2013. Tijdens dit veranderingsproces heeft er een reorganisatie van deze afdelingen binnen VolkerWessels plaatsgevonden, waar u onderdeel van bent geweest. Wilt u bij het beantwoorden van de vragen steeds deze verandering voor ogen houden.

Deze enquête bestaat voor het grootste gedeelte uit stellingen. Wilt u alstublieft per stelling aangeven, in welke mate u het met de stelling eens bent. De antwoordcategorieën bestaan steeds uit: zeer eens, (overwegend) eens, (overwegend) oneens, zeer oneens. Er zijn in dit onderzoek geen goede of foute antwoorden. Geef daarom het eerste antwoord dat in u op komt. Alle resultaten worden anoniem behandeld.

Waar 'direct leidinggevende' staat, wordt bedoeld de persoon met wie u uw personeelsgesprek voert.

Veel plezier en succes met het invullen van de vragenlijst!

## Bijlage 4: Complete vragenlijst

1.

**De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding ten opzichte van het veranderingsproces. Wilt u bij het beantwoorden zoveel mogelijk uitgaan van uw intenties en voornemens tijdens de voorbereiding van het veranderingsproces.**

	zeer eens			zeer oneens
Ik was bereid om mij in te zetten in het kader van het veranderingsproces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was van plan mijn taken op de 'nieuwe' manier uit te gaan voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was bereid mijn weerstand tegen de organisatieverandering te overwinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was bereid om tijd vrij te maken voor de organisatieverandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

**Uw mening over het veranderingsproces. Bij deze stellingen gaat het over uw mening ten tijde van de voorbereiding van de verandering, en dus niet over uw huidige mening.**

	zeer eens			zeer oneens
Ik was er van overtuigd dat de organisatieverandering zou gaan werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwachtte dat ik door de organisatieverandering mijn functie beter zou kunnen vervullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwachtte dat de organisatieverandering zou leiden tot een verhoging van de effectiviteit van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meerwaarde van de organisatieverandering was duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwachtte dat door de organisatieverandering de kwaliteit van het werk zou toenemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het veranderingsproces leefde voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik ervoer de organisatieverandering als een uitdaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervoer de organisatieverandering als iets positiefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het was voor mij een uitdaging om op een andere manier te gaan werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vond het belangrijk dat ik mij positief inzette voor de organisatieverandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.

**De op u uitgeoefende druk.**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
Het MT oefende druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht veel waarde aan de mening van het MT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn direct leidinggevende oefende druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn collega's oefenden druk op mij uit om de organisatieverandering te accepteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn direct leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.

**Uw ervaring met veranderingsprocessen.**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met soortgelijke veranderingsprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kon het veranderingsproces bijhouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kon voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik kreeg voldoende informatie over de organisatieverandering

5.

**De volgende stellingen gaan over uw betrokkenheid bij de organisatie.**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
Ik zou erg blij zijn als ik de rest van mijn carrière bij deze organisatie zou doorbrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar de problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me geen deelgenoot van 'de familie' binnen deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me emotioneel verbonden met deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze organisatie heeft veel persoonlijke betekenis voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben niet bang om wat er zou gebeuren als ik mijn baan zou verlaten zonder een andere te hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het erg moeilijk vinden om op dit moment de organisatie te verlaten, zelfs als ik dat zou willen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik zou beslissen om mijn organisatie nu te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment is bij de organisatie blijven meer een noodzaak dan een wens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat er te weinig mogelijkheden voor mij zijn om de organisatie te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me niet verplicht om bij mijn huidige werkgever te blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelfs als het in mijn voordeel zou zijn voelt het niet correct om de organisatie nu te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou me schuldig voelen om de organisatie nu te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik zou mijn organisatie nu niet verlaten omdat ik een verplichting voel naar anderen in de organisatie.

Ik ben mijn organisatie veel verschuldigd.

6.

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

**zeer eens**     **zeer oneens**  
Ik ben bereid om extra taken te doen wanneer dit in het voordeel is van mijn team.

Ik voel me thuis onder mijn directe collega's op het werk.

Ik laat me in mijn werk leiden door de doelen van mijn team.

Het team waarin ik werk ligt me na aan het hart.

Ik vind het niet belangrijk dat mijn team succesvol is.

Mijn baan is voor mij slechts een klein deel van wie ik ben.

Mijn interesses zijn weinig gerelateerd aan mijn baan.

Doorgaans voel ik me verbonden met mijn baan.

De meeste van mijn persoonlijke levensdoelen zijn gericht op mijn baan.

Ik beschouw mijn baan als zeer centraal in mijn leven.

7.

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

**zeer eens**     **zeer oneens**  
In onze organisatie bepalen vooral procedures en richtlijnen wat werknemers doen

Werknemers in onze organisatie zijn vooral gericht op het behalen van resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie heeft veel weg van een familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers in onze organisatie zijn sterk bereid risico's te nemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leidinggevendens zorgen er voor, dat werknemers precies weten wat er van hen wordt verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leidinggevendens beoordelen hun werknemers vooral op de bereikte resultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leidinggevendens hechten vooral waarde aan een prettige werksfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leidinggevendens zijn vooral op de toekomst gericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie wordt strak geleid door vaste procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevendens in onze organisatie stellen hoge eisen en zijn vooral prestatiegericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevendens in onze organisatie vinden vooral goede onderlinge verhoudingen belangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In onze organisatie verwachten de leidinggevendens van de werknemers vooral een bijdrage aan vernieuwing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vooraf werkzekerheid bindt mij aan deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk graag voor deze organisatie, omdat wij succesvol zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk vooral graag voor onze organisatie, omdat we elkaar vertrouwen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik blijf vooral graag bij deze organisatie werken, omdat ik betrokken wil zijn bij vernieuwing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie legt de nadruk op het behoud van het bestaande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie legt de nadruk op concurrentie en prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Participatie van werknemers is kenmerkend voor onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie legt vooral de nadruk op het aangaan van nieuwe uitdagingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Succes is in onze organisatie vooral afhankelijk van goedkope productie/dienstverlening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor onze organisatie staat het streven naar marktleiderschap centraal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie streeft vooral naar het ondersteunen van de ontwikkeling van de werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onze organisatie streeft er vooral naar toonaangevend te zijn in innovatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

**De volgende stellingen gaan over uw direct leidinggevende.**

**Mijn direct leidinggevende....**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
geeft advies wanneer dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
maakt me trots wanneer ik geassocieerd word met hem of haar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertrouw ik volledig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
creëert het gevoel dat we met zijn allen aan één missie werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft mij het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om het werk op mijn manier te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geeft richting door een heldere visie te schetsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is benaderbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sprekt mij aan op het niet nakomen van afspraken of op ongewenst gedrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stimuleert dat ik mij blijf ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fungeert vooral als mentor/coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

geeft het goede voorbeeld

9.

**De relatie met uw direct leidinggevende.**

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

10.

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

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
Er is door het management uitgebreid toegelicht waarom de verandering noodzakelijk was.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management heeft ons met hun schets van de positie van de organisatie overtuigd van de noodzaak van de verandering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het was voor mij onduidelijk waarom het management deze verandering wenste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management heeft ons verteld dat we geen andere keus hadden dan te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De managers hebben het belang om te veranderen overtuigend gebracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11.

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

	zeer eens			zeer oneens
Mijn collega's zagen de noodzaak van de voorgenomen veranderingen in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hoorde van mijn collega's veel andere oorzaken dan de gecommuniceerde noodzaak om te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn collega's dachten niet dat de managers zelf deze verandering noodzakelijk vonden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er was veel eensgezindheid onder mijn collega's ten aanzien van de noodzaak om te veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen de organisatie werden de redenen die het management heeft genoemd om te veranderen niet geloofd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

**De volgende stellingen hebben betrekking op hoe u zelf de verandering ervaren heeft.**

	zeer eens			zeer oneens
Ik had onvoldoende informatie om goed te beoordelen of deze verandering nodig was.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op basis van mijn eigen prestaties was deze verandering niet nodig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze verandering leidde enkel tot onnodige werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestaties over de afgelopen periode hebben mij doen inzien dat deze verandering nodig was.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zag geen enkel concreet signaal dat deze verandering noodzakelijk maakte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met deze verandering hebben we een grote crisis voorkomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

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

	zeer eens			zeer oneens
De directie / het management legde uit welke persoonlijke en organisatorische baten de verandering voor het personeel zou brengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management legde de verandering uit door voorlichting te geven over feiten en relevante informatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management maakte mij bewust van waarden, normen en gedrag en de rol daarvan in de verandering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werknemers konden geen invloed op de verandering uitoefenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management legde vooral de nadruk op de zachte kant van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management verdedigde de verandering door te stellen dat externe financiële prikkels de organisatie hiertoe dwongen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management stelde begeleiding (van een adviseur, coach, trainer, e.d.) beschikbaar aan de werknemers tijdens het veranderproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management maakte gebruik van hun machtspositie bij het begeleiden van veranderprocessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management verdedigde de verandering door te wijzen op succesvolle en positieve ervaringen uit de branche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management stimuleerde de persoonlijke ontwikkeling van werknemers tijdens de verandering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie / het management stelde dat de verandering noodzakelijk was, omdat nieuwe wet- of regelgeving de organisatie hiertoe dwong.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| De directie / het management legde vooral de aandacht op het veranderen van de harde kant van de organisatie (structuur, systemen, strategie).                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De directie / het management stimuleerde het regelmatig houden van evaluatie- en reflectiemomenten gedurende de verandering.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De directie / het management stelde positieve of negatieve sancties ten aanzien van het al dan niet meedoen met de verandering.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De directie / het management heeft ongeschikt geachte werknemers vervangen door nieuwe werknemers die wel de juiste competenties voor de (nieuwe) functie hadden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14.

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

- |   | <b>zeer eens</b>      |                       |                       | <b>zeer oneens</b>    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| De verandering werd als logisch besluit medegedeeld aan de werknemers.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De dialoog aangaan over de verandering met mijn leidinggevende was alleen mogelijk op basis van inhoudelijke argumenten.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Berichtgeving over de verandering was gericht op het mij overtuigen van de juistheid van verandering.                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er waren veel mogelijkheden om de dialoog aan te gaan met mijn leidinggevende over hoe ik tegenover de verandering stond. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mijn direct leidinggevende benaderde mij persoonlijk over wat de verandering voor mijn werkzaamheden zou betekenen.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er werd voornamelijk op persoonlijke titel gecommuniceerd over de verandering.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De verandering werd op onpersoonlijke wijze medegedeeld aan de werknemers.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er waren nauwelijks mogelijkheden om de dialoog aan te gaan over de verandering met mijn leidinggevende.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Communicatie over de verandering was alleen gericht op het afdwingen van medewerking.

15.

**Onze organisatie moest veranderen ...**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
... om bij te blijven bij nieuwe inzichten ten aanzien van ons product / onze dienst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... door veranderende wet- en regelgeving .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... onder druk van ontwikkelingen bij vergelijkbare bedrijven / organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... door maatschappelijke bemoeienis (media, belangengroepen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... door de veranderende technologie en automatisering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... als gevolg van mismanagement in het verleden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.

**De volgende stellingen hebben betrekking op uw baanzekerheid.**

	<b>zeer eens</b>			<b>zeer oneens</b>
Ik had voldoende zekerheid dat ik mijn huidige baan het afgelopen jaar zou behouden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik had voldoende zekerheid dat mijn huidige afdeling een jaar later nog zou bestaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik liep het laatste jaar kans om werkloos te worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De zekerheid van behoud van mijn baan was op het moment van de verandering goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maakte mij zorgen om een (nieuwe) reorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.

**Door de verandering binnen de organisatie ...**

	zeer eens			zeer oneens
... maakte ik geen kans op verbetering van mijn status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... maakte ik geen kans op promotie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... maakte ik mij zorgen om het behoud van mijn salaris.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... maakte ik mij zorgen over het verliezen van collega's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... maakte ik mij zorgen over mijn werkinhoud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

18.

**Wat is uw leeftijd?**

19.

**Wat is uw geslacht?**

man

vrouw

20.

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

21.

**Sinds welk jaar oefent u uw huidige functie uit?**

22.

**Wat is de hoogste opleiding die u hebt voltooid?**

- geen
- lager onderwijs
- lager beroepsonderwijs (bijv. LTS, VMBO)
- middelbaar algemeen onderwijs (bijv. MAVO)
- middelbaar beroepsonderwijs (bijv. MEAO, MTS)
- voortgezet algemeen onderwijs (bijv. HAVO, HBS)
- hoger beroepsonderwijs (bijv. HEAO, HTS)
- academisch onderwijs

23.

**Wat is de omvang van uw dienstverband?**

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

24.

**Welke aanstelling heeft u?**

- vast
- tijdelijk
- anders, namelijk:

25.

**Geeft u leiding?**

- ja
- nee

26.

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

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