

Antecedenten van Veranderingsbereidheid tijdens Organisatieveranderingen

**Een onderzoek naar de invloed van vier
veranderingscomponenten op de
veranderingsbereidheid binnen een Nederlands
bouwbedrijf;
De bijdrage van criteria-, content-, context- en proceskenmerken**

Susan Magielse
Erasmus Universiteit Rotterdam
Mei 2006

Antecedenten van Veranderingsbereidheid tijdens Organisatieveranderingen

**Een onderzoek naar de invloed van vier
veranderingscomponenten op de
veranderingsbereidheid binnen een Nederlands
bouwbedrijf;
De bijdrage van criteria-, content-, context- en proceskenmerken**

Masterthesis

Erasmus Universiteit Rotterdam

Instituut voor Psychologie

Arbeids- en Organisationspsychologie

Student: Susan Magielse 273801

Begeleider: Dr. Serge Rijdsdijk

Meelezer: Dr. Marise Born

Datum: Juni 2006

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting

Voorwoord

1.	<u>Inleiding</u>	
1.1	Aanleiding en achtergrond van het onderzoek	7
1.2	Relevantie van het onderzoek	8
1.3	De centrale begrippen van deze studie	9
1.4	Centrale vraagstellingen	11
1.5	Onderzoeksopzet en leeswijzer	12
2.	<u>Theoretisch kader</u>	
2.1	Organisatieverandering; concepten en begrippen	13
2.2	Weerstand tegen verandering en veranderingsbereidheid	16
2.3	Ajzen's Model of Planned Behaviour	18
2.4	De vier componenten binnen organisatieveranderingen	19
2.5	Criteria	21
2.6	Content	26
2.7	Context	28
2.8	Proces	33
3.	<u>Methode</u>	
3.1	Onderzoekssample	38
3.2	Meetinstrumenten	39
3.3	Procedure van het onderzoek	43
3.4	Analyseplan	44
4.	<u>Resultaten</u>	
4.1	Beschrijving van de respondenten	46
4.2	Gegevensbeschrijving	48
4.3	Analyse van de kwaliteit van de data	51
4.4	Regressie analyse	55
4.5	Hypothesen status	63
5.	<u>Conclusie</u>	
5.1	Centrale onderzoeksvragen	65
5.2	Eindconclusie en Discussie	69
5.3	Limitaties	71

5.4	Toekomstig onderzoek	72
5.5	Implicaties voor de praktijk	73
6.	<u>Referentielijst</u>	75
7.	<u>Appendix</u>	
7.1	Principal Component Analyse	83
7.2	Gegevensbeschrijving	87
7.3	Aankondigingbrief Onderzoek	89
7.4	Vragenlijst Veranderingsbereidheid	90

SAMENVATTING

Onderzoek wijst uit dat organisatieveranderingen vaak tegenvallen (Kotter, 1995; Edmonson & Woolley, 1999). Meer dan 70% van de veranderingsinitiatieven binnen een organisatie mislukken door factoren als een gebrek aan motivatie of slechte ondersteuning vanuit het management.

Het onderzoek naar veranderingstrajecten is op te delen in vier componenten (Armenakis en Bedeian, 1999). Er wordt gesuggereerd dit onderscheid binnen organisatieveranderingen een resultaat zijn van een interactie tussen de *content* of wat er veranderd; het *proces* of hoe de verandering wordt aangepakt; wie er betrokken is bij de verandering (*criteria*) en de organisatie*context*. Het belang van deze vier componenten is in het verleden al erkend, maar er is nog geen enkele studie uitgevoerd die deze vier componenten gelijktijdig onderzoekt in hun mogelijke samenhang met veranderingsbereidheid (Self, Armenakis, & Schaninger, 2001). Op basis van wetenschappelijke onderzoeken zijn er voor iedere veranderingscomponent een aantal variabelen geselecteerd. Deze studie onderzoekt de additionele invloed van de vier veranderingscomponenten op de veranderingsbereidheid van medewerkers binnen een Nederlands bouwbedrijf.

Om dit te onderzoeken is er naar aanleiding van opgestelde hypothesen, een vragenlijst ontwikkeld gebaseerd op de Dinamo-vragenlijst (Metselaar, 1997). Binnen een Nederlands bouwbedrijf is vervolgens de vragenlijst uitgezet waarna 102 organisatieleden de vragenlijst hebben geretourneerd.

De belangrijkste resultaten laten zien dat drie veranderingscomponenten (criteria, context en proces) de veranderingsbereidheid van werknemers binnen Nederlandse bouwbedrijven kunnen verklaren. De bereidheid tot veranderen wordt grotendeels bepaald door de criteriacomponent waarbij emoties van organisatieleden over het veranderingstraject, kennis over de verandering en werktevredenheid de variantie verklaren. Gevolgd door het contextcomponent waarbij de subjectieve norm additionele invloed heeft op veranderingsbereidheid. Tenslotte leveren twee procesvariabelen een additionele waarde, te weten de verkregen informatie over de verandering en de aansturing van het veranderingsproces.

Uit de conclusie komt tenslotte een discussie voort waarin dieper wordt ingegaan op mogelijke verklaringen waarom sommige verbanden juist wel of niet zijn aangetoond. Opvallendheden zoals de ontbrekende relatie tussen veranderingsbereidheid en de dimensies van de Big Five worden toegelicht. Daarnaast wordt ook de ontbrekende additionele invloed van de contentcomponent besproken. Op basis van de gevonden resultaten wordt er een aantal suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

VOORWOORD

Na bijna negen maanden aan deze scriptie te hebben gewerkt sluit ik mijn studie Arbeids- en Organisatie Psychologie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam af. Een leerzame periode waarbij ik gelegenheid heb gekregen om een geheel eigen onderzoek te verzinnen en uit te voeren bij de organisatie Visser en Smit Bouw te Papendrecht.

In een voorwoord wordt er vaak gesproken over strubbelingen, tegenslagen, hindernissen en obstakels. Dit wil ik achterwege laten, er rest mij alleen een heel tevreden gevoel tezamen met trots. Bijna een jaar hard gewerkt waarbij ik de bovenstaande benamingen altijd heb vermeden.

Wat ik wel doe is het uitspreken van mijn dank naar een aantal personen. Mijn begeleider Serge Rijdsdijk voor de directe en kritische uitspraken en tweede beoordelaar Marise Born voor haar altijd geïnteresseerde houding. Binnen Visser en Smit Bouw wil ik ten eerste mijn begeleider Barthold Roosendaal bedanken, maar zeer grote en speciale dank gaat uit naar Lilian en Rijk. Twee integrerende persoonlijkheden met bijzondere trekjes!

Als laatste dank ik mijn ouders en zus; het kleine meisje is eindelijk volwassen geworden. Wie had dit tien jaar geleden verwacht? Natuurlijk mag Bram niet ontbreken voor zijn onvoorwaardelijke steun en vertrouwen.

Het enige wat mij rest is u veel plezier wensen met het lezen van mijn scriptie,

Susan Magielse

Roosendaal, juni 2006

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Dit eerste hoofdstuk omschrijft de achtergrond en de aanleiding van het huidige onderzoek en daarbij de verhouding tussen de onderzoeker en het Bouwbedrijf Visser & Smit Bouw, waar de stage is voorbereid en uitgevoerd. Tevens wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht. Hierna wordt een kort theoretisch kader geschetst wat als basis zal dienen voor de volgende hoofdstukken. De indeling van organisatieveranderingen in de componenten ‘context, criteria, proces, content’ komen naast de aspecten van de bouwsector aan de orde ter voorbereiding op het theoretische kader wat na de inleiding volgt.

Daarna volgt in de vierde paragraaf de doelstelling van het onderzoek en het bijbehorende conceptueel model wordt besproken. Dit leidt tot twee centrale vraagstellingen. Dit hoofdstuk eindigt met de opbouw van deze scriptie met behulp van een leeswijzer.

1.1) Aanleiding en achtergrond van het onderzoek

Ter afronding van de masterstudie Arbeids- en Organisatie psychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is er per september 2005 begonnen met een onderzoeksstage bij Visser & Smit Bouw te Papendrecht.

Aan het begin van het onderzoek is er een aantal gesprekken gevoerd met de directie en de personeelsmanager van Visser & Smit Bouw om te kunnen bepalen wat er speelde. Naast competentie en kennismanagement heeft het bedrijf net een verbeteringstraject ingevoerd, met de naam Resultaat+. Dit traject heeft tot doel om het werk slimmer te organiseren en in te richten. Daarbij moet een aantal werkafspraken beter worden nagekomen. Om deze doelen te realiseren zijn er 17 werkgroepen ingericht die een betere manier van werken, bewaken en sturen gaan bedenken. De werkgroepen leveren als eindresultaat een analyse van oorzaken achter de problematiek, een uitgewerkte oplossing en een plan voor invoering. Uiteindelijk zullen er binnenkort verbeteringen en veranderingen plaatsvinden binnen Visser & Smit Bouw die de kwaliteit moeten verhogen.

Tijdens de gesprekken met de directie en de personeelsmanager van Visser & Smit Bouw is een veelgehoord argument voor mislukte veranderingen binnen de bouwsector, dat medewerkers niet kunnen of willen veranderen. Er wordt gesproken over een ‘vastgeroest’ bedrijf waarbij de oude leeftijd van medewerkers en leidinggevenden een grote rol zou spelen. In dit onderzoek staan de organisatieleden binnen de bouwsector centraal. Er wordt verondersteld dat zij, in combinatie met andere factoren, een belangrijke rol spelen bij de bepaling wat de mate van veranderingsbereidheid binnen de bouwsector is.

1.2) Relevantie van het onderzoek

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

‘Weerstand tegen verandering’ en ‘Organisatieveranderingen zijn zaken van alle dag (Cozijnsen, 2001; Cozijnsen & Vrakking, 1999). Organisaties krijgen tegenwoordig steeds vaker te maken met steeds snellere veranderingen (Bennis, Gibson & Veldkamp, 1997). Zo concludeert Conner (1993) dat organisatieveranderingen in de jaren negentig 70% meer voorkwamen als in de jaren zeventig. Organisatieveranderingen zijn tegenwoordig niet meer weg te denken. Mogelijke oorzaken van de toename in organisatieveranderingen worden gezocht in individualisering, informatisering, internationalisering en informalisering (Sociaal Plan Bureau, 2005).

Het werk van medewerkers in de Nederlandse bouwsector is de laatste jaren steeds complexer geworden ten gevolge van organisatieveranderingen. Werk vindt niet meer altijd plaats in een stabiele omgeving waar voorspeld, geordend en gecontroleerd kan worden.

Helaas verlopen organisatieveranderingen nog steeds niet even succesvol (Kotter, 1996). Meer dan 70% van de organisatieveranderingsprocessen lopen vast of worden niet gerealiseerd met het vooraf ingenomen resultaat (Boonstra, 2000). Deze mislukte veranderingsprocessen kosten veel tijd, geld en energie in de bouwsector en dit komt de overige processen niet ten goede.

Er kan worden vastgesteld dat organisatieveranderingen een steeds belangrijker fenomeen worden. Gezien het gegeven dat meer dan de helft van de vooraf gestelde veranderingen mislukken, is het belangrijk om te bepalen welke factoren van invloed zijn op het wel of niet slagen van een organisatieverandering.

Carr (1995) concludeert dat het gedrag van medewerkers en leidinggevendenden binnen de organisatie voor 75% de belangrijkste factor is voor het mislukken van organisatieveranderingen. De cruciale factoren hierbij zijn de weerstand die men biedt tegen komende veranderingen of de bereidheid die men toont om mee te werken aan de verandering (Metselaar & Cozijnsen, 2002).

De bouwsector is een sector waar een groot deel van de maatschappij direct of indirect mee te maken heeft. Er zouden minder veranderingsinitiatieven mislukken wanneer er beter inzicht wordt verkregen in de veranderingsbereidheid en de wederzijdse relatie met andere factoren binnen het kader van veranderingsprocessen binnen de bouwsector

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

Door de maatschappelijke ontwikkelingen wordt de weerstand die medewerkers en leidinggevendenden in de organisatie ervaren steeds belangrijker (O’Conner, 1997). Kurt Lewin is de eerste psycholoog die onderzoek deed naar organisatieveranderingen en de weerstand die hierbij ontstond. Het heersende denken over de ‘weerstand tegen organisatieveranderingen’ is in de loop der tijd aangepast. Metselaar (1997) buigt de ‘weerstand tegen verandering’ in zijn boek om naar de bereidheid van medewerkers en leidinggevendenden om mee te werken aan de verandering. Deze positieve term wordt *veranderingsbereidheid* genoemd.

Het onderzoek naar organisatieverandering is al vele jaren aan de gang. Armenakis en Bedeian (1999) maken in hun review over organisatieveranderingen een onderscheid tussen vier mogelijke componenten om

organisatieverandering te onderzoeken. *Content* kwesties richten zich op de inhoud van de verandering (bijvoorbeeld reorganisaties). *Context* kwesties richten zich op interne en externe krachten van de organisatie. *Proces* kwesties focussen zich op hoe de verandering is geïmplementeerd, en *criteria* kwesties richten zich op de organisatieleden die te maken krijgen met de verandering (Armenakis en Bedeian, 1999)

Het is bezwaarlijk te noemen dat er nog geen enkele studie is uitgevoerd die tegelijkertijd de additionele waarden onderzoekt van de vier componenten. Het verleden kenmerkt zich door onderzoeken die zich richten op één of hooguit twee componenten.

Het is momenteel niet mogelijk om de relatieve invloed van de vier componenten met elkaar te vergelijken. Door onderzoek te doen naar de vier componenten en de samenhang met de mate waarin de bereidheid tot veranderen aanwezig is, doet dit onderzoek ten eerste een aanzet tot het aanvullen van de wetenschappelijke literatuur. Ten tweede is het waarschijnlijk dat er een rangorde kan worden aangebracht in de vier componenten. Wanneer er inzicht wordt verkregen in de relatieve invloed van ieder veranderingscomponent in hun relatie met veranderingsbereidheid is het mogelijk om bij toekomstige organisatieveranderingen hier correct op in te spelen. Dit betekent concreet dat initiatiefnemers van organisatieveranderingen meer inzicht verkrijgen in het belang van ieder component om zo de veranderingsbereidheid te kunnen vergroten.

1.3) De centrale begrippen van deze studie

Nu volgt in dit onderdeel een overzicht van de centrale begrippen. Eerst zal het begrip veranderingsbereidheid worden besproken waarna dan de organisatie Visser & Smit Bouw in beeld wordt gebracht. De centrale begrippen die hier worden behandeld dienen als leidraad te worden gebruikt in het theoretisch kader en de daaropvolgende hoofdstukken.

1.3.1 Weerstand, organisatieverandering, en veranderingsbereidheid

Veel auteurs hebben de afgelopen jaren kritische kanttekeningen geplaatst bij het gebruik van het begrip weerstand tegen verandering. Wanneer, volgens Merron (1993), managers en adviseurs deze term gebruiken zal dit juist aanleiding geven tot tegenkrachten die de voortgang van de organisatieverandering kan belemmeren. Merron (1993) moedigt daarom de aanpak aan waarin het ontwikkelen van eigen ideeën en uitdrukken van eigen wensen centraal staan. De veranderingsenergie die aanwezig is onder de organisatieleden moet effectief gebruikt worden.

Ook Goldstein (1988) bestempelt de term 'weerstand bij verandering' bij voorbaat al als opstandig en rebellerend. Een negatief model heeft dan tot gevolg dat de weerstand alleen maar groeit. Fiorelli en Margolis (1993) stellen dat organisatieveranderingen weerstand oproepen omdat medewerkers worden gestoord in hun dagelijkse doen en laten; het is geen kwaadwillige opzet. Tegenkrachten zijn juist een uiting van betrokkenheid en interesse.

Als aanvulling op de ideeën van de bovenstaande auteurs introduceerde Metselaar (1997) een positieve benadering van organisatieveranderingen. Metselaar (1997) hanteert dan ook de term ‘veranderingsbereidheid’ en geeft er de volgende definitie aan (In Metselaar, 1997, bladzijde 31):

“Een positieve gedragsintentie van een organisatielid ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling”.

Het Dinamo-model van Metselaar (1997) is gebaseerd op Ajzen's model of Planned Behavior (Ajzen, 1991) en omschrijft het begrip veranderingsbereidheid en biedt tevens inzicht voor de ontwikkeling van interventies om de veranderingsbereidheid te vergroten.

Het model van Ajzen (1991) is een psychologisch model waarin attitude, subjectieve norm en gedragscontrole de centrale elementen vormen die bepalend zijn voor de intentie tot gedrag. Metselaar (1997) heeft dit model gebruikt om veranderingsbereidheid te verklaren. Hij heeft het model de naam DINAMO gegeven wat staat voor Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations, en verwijst hiermee tevens naar de vragenlijst die gebruikt wordt in zijn onderzoek.

De keuze om het Dinamo-model en bijbehorende vragenlijst in dit onderzoek te gebruiken, hangt samen met de betrouwbaarheid van het model van Ajzen wat als basis dient. Het Dinamo-model is daarbij bruikbaar om bijbehorende antecedenten en gedragsintenties te meten.

1.3.2 De bouwsector nader bekeken

Dit onderzoek heeft de organisatieleden binnen de Nederlandse bouwsector centraal staan. Over wie hebben we het dan? Dit is niet voor iedere organisatie hetzelfde, ook niet binnen de bouwsector. Er kan toch op basis van de wetenschappelijke literatuur een ideaaltype van een organisatie binnen de bouwsector worden bekeken.

Organisaties zijn volgens Mintzberg (1983) voor te stellen als een figuur met vijf onderdelen. Deze benadering stelt ons in staat om de opbouw en het functioneren van de organisatie te analyseren. Daarbij kunnen de verschillende manieren vergeleken worden waarop taken worden gegroepeerd, en waarop de coördinatie en werkverdeling plaatsvindt.

Er kan het volgende gezegd worden over Nederlandse bouwbedrijven en hun organisatievorm. Uit de beschrijving van bouwsectorkenmerken en de bouwbedrijven die daarin opereren is gebleken dat een sterke technestructuur, de standaardisatie van werkprocessen en een zeer beperkte mate van decentralisatie herkenbare aspecten zijn van de bouwsector. Gezien deze kenmerken komt de ‘machine bureaucratie’ van Mintzberg (1983) dicht in de buurt van de gangbare manier van organiseren in de bouwsector.

In zijn proefschrift genaamd “Innovatie in de bouwnijverheid” geeft Pries (1995) een opsomming van een aantal kenmerkende aspecten van de bouwsector. Dit overzicht geeft een goede karakterschets van de sector; (1) *Product*, lange levensduur, plaatsgebonden en een ingrijpende invloed op de kwaliteit van de omgeving.

(2) *Proces*, gebrekkige communicatie, gescheiden fasen, weinig leereffecten en wisselende samenwerkingsverbanden. (3) *Bedrijven*, veel project management met veel ingenieurs in het management. (4) *Omgeving*, grote overheidsinvloed, opdrachtgevers zoeken naar de laagste prijs en er bevinden zich veel kleine bedrijven.

1.4) Centrale vraagstellingen

Dit onderzoek probeert zowel een praktisch als een wetenschappelijk inzicht te geven in de relatie tussen veranderingsbereidheid en mogelijk voorspellende factoren die van invloed zijn op de kans van een succesvol veranderingstraject Resultaat+ binnen Visser & Smit Bouw.

Er zijn vele variabelen van invloed op de bereidheid tot veranderen. Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de mogelijke invloed van de vier componenten content, criteria, context en proces. Deze vier componenten zijn geplaatst in het conceptueel model (figuur 2.3, bladzijde 20). Binnen deze vier gescheiden componenten kunnen veel verschillende variabelen worden geplaatst die de mate in veranderingsbereidheid kunnen verklaren. Binnen dit onderzoek zijn er een aantal variabelen op basis van wetenschappelijke theorieën geselecteerd en zijn tevens terug te vinden in het model. Dit conceptuele model wordt verder uitgewerkt in het theoretische kader. Het bovenstaande is de voedingsbodem voor twee centrale vragen.

De afhankelijke variabele ‘veranderingsbereidheid’ is gebaseerd op het Dinamo-model van Metselaar (1997). Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen vier veranderingscomponenten en hun mogelijke invloed op veranderingsbereidheid. De eerste onderzoeksvraag luidt:

1. *In hoeverre verklaren de componenten content, proces, context en criteria de mate van veranderingsbereidheid?*

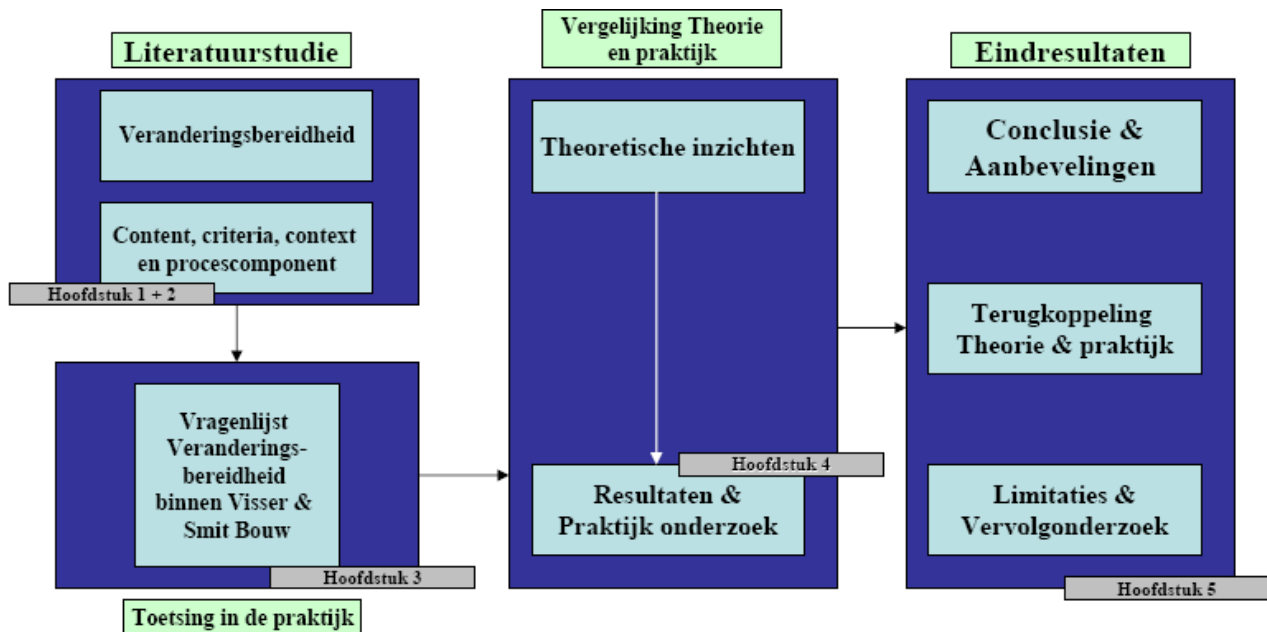
Onder ieder veranderingscomponent worden er passende variabelen geplaatst die ieder op hun mogelijke samenhang met veranderingsbereidheid worden onderzocht. Om te bepalen wat de relatieve invloed van iedere variabele binnen is wordt de volgende vraag geformuleerd:

2. *Door welke factoren wordt de mate van veranderingsbereidheid verklaard?*

Uit de centrale vraagstellingen zijn er hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn geformuleerd op basis van wetenschappelijke literatuur en zijn terug te vinden in het theoretisch kader. De hypothesen worden getoetst met behulp van een empirisch onderzoek.

1.5) Onderzoeksoopzet en leeswijzer

Het onderzoek wordt grafisch weergegeven in figuur 1.1 en wordt gestart vanuit de informatie van dit hoofdstuk. Hierin zijn de veranderingscomponent en veranderingsbereidheid gekozen met mogelijke voorspellende variabelen. In het theoretische kader wordt verder de keuze voor deze variabelen toegelicht. Er is tevens een aanzet gemaakt tot het theoriehoofdstuk en de twee centrale vragen geformuleerd.



Figuur 1.1. Onderzoeksoopzet

In het tweede hoofdstuk wordt de literatuur besproken over weerstand tegen verandering en de positieve omslag naar de term veranderingsbereidheid. Het Dinamo-model van Metselaar (1997) met bijbehorende antecedenten wordt uiteindelijk als uitgangspunt genomen en verder uitgelegd.

De vier componenten content, criteria, context en proces worden behandeld met een historisch overzicht van de mogelijke voorspellers van weerstand tegen verandering en veranderingsbereidheid. Een aantal variabelen, te weten de dimensies van de Big Five, organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid en organisatiecultuur worden toegevoegd aan het onderzoek als mogelijk voorspellende variabelen van veranderingsbereidheid.

In hoofdstuk drie worden de gekozen theoretische modellen geoperationaliseerd tot variabelen die gemeten kunnen worden. Daarnaast wordt de methode van het onderzoek besproken. De resultaten hiervan worden in het vierde hoofdstuk besproken. In dit hoofdstuk worden de opgestelde hypothesen geanalyseerd waarna deze worden verworpen of aanvaard. In het laatste hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de centrale vragen. Hierin wordt iedere hypothese verder uitgediept na aanleiding van de gevonden resultaten. Er worden aanbevelingen geformuleerd voor Visser & Smit Bouw gebaseerd op de verkregen resultaten om meer inzicht te verkrijgen in de veranderingsbereidheid van haar medewerkers en leidinggevenden. Tenslotte worden limitaties van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

2.1) Organisatieverandering; concepten en begrippen

De aanleiding van een organisatieverandering kan vaak worden gezocht in de noodzaak om te veranderen, die weer voorkomt uit signalen dat de organisatie niet presteert zoals beoogd wordt te presteren. De organisatie leidt verlies, er is sprake van een conflict, klanten gaan verloren of de ontwikkeling van nieuwe producten loopt vast. Door deze signalen moet het management beslissen hoe de organisatie op het ogenblik is en hoe de gewenste situatie er uit ziet. Er komen daarbij processen aan de orde zoals organisatiediagnose, ontwerp van de nieuwe situatie en organisatieverandering. De bestaande en huidige routines van de organisatie moeten worden veranderd, dit suggereert twee zaken; ten eerste moeten de bestaande patronen van handelen worden ontregeld en nieuwe patronen moeten worden ontwikkeld en getraind (de Man, 2004).

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen ‘veranderingen die organisaties overkomen’ en ‘veranderingen na aanleiding van een duidelijk besluit vanuit de directie’ (De Caluwe en Vermaak, 2001). Ook Cummings en Worley (2001) maken een soortgelijk onderscheid en spreken van een ‘geplande verandering’ of een ‘transformationele verandering’. Bij een geplande verandering gaat de organisatie uit van een bepaalde visie op het eindresultaat na de verandering en dit resultaat zou volgens een planmatige verandering gerealiseerd kunnen worden. Cozijnsen en Vrakking (2003) geven aan in hun historisch overzicht van de veranderkunde dat de ‘planned change’ de langste traditie heeft.

Lippitt, Watson en Westley (1958) omschrijven de ‘planned change’ als een verandering die tot uiting komt vanuit een bewust besluit om verbeteringen binnen de organisatie tot stand te brengen. Bennis et. al. (1974) zien de geplande verandering als een proces van bewuste veranderingen waarbij er gebruik wordt gemaakt van kennis. De verandering is gebaseerd op de juiste cultuur en samenwerking binnen de organisatie. Ook Zaltman en Duncan (1977) spreken van een poging om te veranderen waarbij er een doel vastgesteld is. Veranderingen worden hierbij gecreëerd in het proces en de structuur van een sociaalsysteem op zo een manier dat medewerkers anders gaan functioneren in dit systeem.

2.1.1 Processen en modellen van organisatieverandering

In de jaren vijftig tot en met de jaren zestig worden vooral de veranderingen zelf onderzocht, hierbij stond voornamelijk het individuele en het groepsgedrag centraal. Er is tevens een grote rol weggelegd voor de ‘change agent’ die zorgde voor de professionele begeleiding tijdens de verandering. Het accent lag hierbij op het verspreidingsgedrag van de change agent en het adoptiegedrag van de medewerkers. Eén van de eerste modellen van organisatieverandering is afkomstig van Lewin (1958). Verandering wordt hierbij gezien als een strijd tussen twee krachten: destabiliserende krachten die graag willen veranderen tegenover stabiliserende krachten die de huidige situatie willen behouden. Wanneer beide krachten gelijk aan elkaar zijn, is er sprake van een toestand waarbinnen niets gebeurt, het zo geheten ‘quasi stationary equilibrium’.

Om deze toestand te veranderen zal één van de krachten moeten worden versterkt of verzwakt. Het verandermodel van Lewin (1958) onderscheidt drie fasen:

1. *Unfreezing*: In deze fase worden de krachten die het huidige functioneren van de organisatie willen behouden, verminderd. Er wordt hierbij informatie aan de organisatieleden gegeven over de het gewenste en het huidige organisatiegedrag, wat moet leiden tot motivatie onder de medewerkers. In deze fase moeten de betrokkenen overtuigd worden van de noodzaak van de verandering.
2. *Moving*: In deze fase wordt het nieuwe gedrag bij de organisatieleden met bijbehorende waarden en attitudes ontwikkeld door veranderingen in organisatieprocessen en structuren. In deze fase verschuift het gedrag daadwerkelijk naar een nieuw niveau, men moet hierbij oppassen dat men niet terugvalt in het oude gedrag.
3. *Refreezing*: De verandering stabiliseren met behulp van de organisatiecultuur, normen, waarden, beleid en structuur. Er moet opnieuw een evenwicht worden gevonden van de destabiliserende en stabiliserende krachten.

Het fasemodel van Lewin (1958) heeft de basis gevormd voor het klassieke veranderingsdenken. In de loop der jaren wordt het steeds verder uitgewerkt. Het fasenmodel biedt naast een kader voor veranderingsdenken ook inzicht in hoe er pro-actief gestuurd dient te worden. Waar Lewin (1958) het accent legt op gedragsbeïnvloeding van groepen en individuen, leggen Lippitt et. al. (1958) het accent op het doelbewust en planmatig veranderen van de organisatie. Zij voegen na de Unfreezing fase een fase toe waarbij er gewerkt wordt aan het creëren van een relatie tussen de veranderingsagent en de organisatieleden om veranderingen door te voeren waarna na de Refreezing fase deze relatie wordt beëindigd (Uit Metselaar, 1997).

Deze klassieke veranderingstheorieën richten zich vooral op relaties, attitudes, gedrag en waarden van het individu tijdens de verandering. Er wordt destijds uitgegaan van de mogelijkheden en behoeften van medewerkers om zich te ontwikkelen. De veronderstelling hierbij is dat gedrag pas veranderd wanneer individuen hun normen en waarden hebben aangepast (Boonstra et. al., 2001).

In de jaren zeventig verschuift het perspectief van individueel- en groepsniveau naar organisatieniveau. Er ontstaat hierbij meer aandacht voor de 'plannend change' waarbij termen als doelbewustheid en planmatig plannen worden ontwikkeld. Het is een cyclisch proces met daarin fasen van diagnose, actie en evaluatie, waarna deze twee laatste fasen herhaald worden. Als de verandering eenmaal heeft plaatsgevonden moet deze ook onderhouden worden. Er komen interventies aan te pas om het proces te kunnen beïnvloeden en er wordt tevens gebruik gemaakt van sociale technieken (Stuart, 2005).

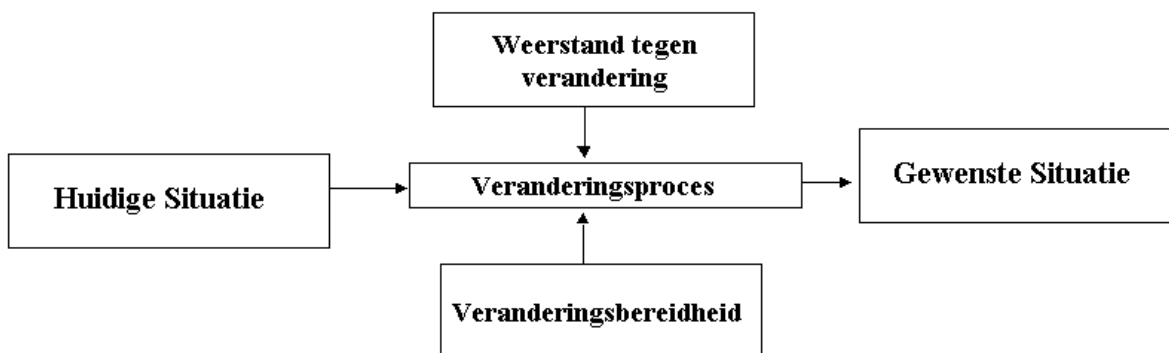
Door te focussen op de groeps- en teamprestatie is het mogelijk om de effectiviteit van de menselijke kant van de organisatie te verbeteren. Er wordt specifiek aandacht besteed aan de natuurlijke samenwerking bij veranderingen tussen de organisatie, het management en voor- en tegenstanders van de verandering. Door samenwerking aan de uitwerking van problemen die binnen de organisatie spelen is het mogelijk om ook

samen tot een planning en ontwerp te komen van de specifieke verandering (Boonstra et.al., 2001). In eerste instantie richt de literatuur zich alleen op samenwerking tussen het hogere management, dit verschuift met de jaren tot de betrokkenheid van meerdere organisatieleden (Metselaar, 1997).

In de jaren tachtig gaat men verdere op deze aannames maar er vindt een verschuiving plaats van een veranderingsmodel naar een veranderingsstrategie. Men richt zich hierbij meer op de menselijke problemen zoals het kunnen omgaan met angst, conflicten, weerstand en verstoorde communicatie die worden opgeroepen door de verandering (Boonstra et. al., 2001). In de jaren negentig heerst het idee dat er geen beste manier kan bestaan voor de aansturing van veranderingen; de effectiviteit van de aanpak blijft afhankelijk van situationele factoren. Veranderingen zijn een continu leerproces (Stuart, 2005).

2.1.2 Veranderingen en de gevolgen

Medewerkers ervaren door organisatieveranderingen vaak onzekerheden. Zij zullen niet gelijk hun steun betuigen, zonder dat er belangrijke redenen zijn die hen kunnen overtuigen (Cummings & Worley, 2001). De Force Field Analysis van Lewin (1958) biedt inzicht in de krachten tijdens het veranderingsproces (figuur 2.1).



Figuur 2.1. Veranderingsproces (Lewin, 1958). Uit Metselaar (1997)

Wanneer een organisatie wil veranderen werken hierin twee krachten; (1) de weerstandskrachten die de situatie willen behouden zoals zij is. En de (2) veranderingskrachten die de huidige situatie juist willen veranderen. In termen van Lewin (1958) moet de huidige situatie eerst ontdooid worden waarna de gewenste situatie weer ingevroren wordt. Bij het veranderingsproces is er altijd sprake van voor- en tegenstanders van het veranderingsproces. Er zijn medewerkers die enthousiast zijn over de verandering en bereid zijn om te veranderen. Daar tegenover staan medewerkers die de verandering tegenwerken (Stuart, 2005). De mogelijke weerstand die medewerkers ervaren wordt in de volgende paragraaf verder uitgediept.

2.2) Weerstand tegen verandering en veranderingsbereidheid

Weerstand tegen verandering is ‘het tegenwerken of het niet willen meewerken aan plannen of ideeën’ (O’Conner, 1993). Als eerste is deze weerstand beschreven door Lewin (1958) die het bestempelde als ‘de ontwikkeling van tegenkrachten bij werknemers om veranderingen tegen te gaan’. Zaltman en Duncan (1971) zagen weerstand als een psychologisch fenomeen en omschreven het als ‘acties die zich richten op het behoud van de oude situatie, ondanks de druk die personen ervaren vanuit de omgeving om te veranderen’.

2.2.1 Oorzaken van weerstand

Organisatieleden hebben vaak meerdere redenen om weerstand te bieden tegen de verandering. Leden die met de verandering geconfronteerd worden hebben tijd nodig om de balans op te maken van de voor- en nadelen. Leden zijn vaak vertrouwd met de huidige situatie en kunnen zich geen beeld vormen van de gevolgen op korte- of lange termijn van het einddoel (Metselaar, 1997).

Zij kunnen zich bijvoorbeeld niet vinden in het belang van de verandering. De doelen van de verandering zijn nog onduidelijk waardoor zij denken er juist slechter van te worden. Onduidelijkheid is ook een grote bron van weerstand. Er kan tevens weerstand ontstaan omdat organisatieleden geen beschikking hebben over organisatiemiddelen die kunnen zorgen voor een gevoel van controle of macht tijdens het veranderingsproces. Het gevoel kan ontstaan dat leden geen inbreng hebben in de veranderingen die wel direct van invloed zijn op hun werk. Medewerkers verzetten zich ook tegen organisatieveranderingen doordat zij een slechte relatie hebben met hun leidinggevende of een gebrek hebben aan vertrouwen in het management.

Weerstand kent volgens Metselaar (1997) zowel primaire als secundaire kenmerken. *Primaire oorzaken* zijn het gevolg van de organisatieverandering zelf. Het gaat hierbij om de inhoud van de verandering. De *secundaire oorzaken* worden gezien als belemmeringen van de uitvoering van het proces. Er wordt tevens door Metselaar (1997) een onderscheid gemaakt tussen vier barrières (Uit Metselaar, 1997, bladzijde 18):

- | | |
|----------------------------|--|
| Psychologische barrières: | Individueel verschillen van elkaar voor wat betreft hun reactie op de verandering. Dit heeft te maken met het feit dat iedereen een andere cognitieve structuur bezit. |
| Sociale barrières: | Hoe een organisatielid omgaat met de verandering is mede afhankelijk van de cultuur of subcultuur van de afdeling/ groep waarbinnen het lid werkzaam is. Ook de sociale kring heeft invloed op de reactie van de medewerker. |
| Culturele barrières: | Als gevolg van ongelijkheid tussen normen en waarden van de huidige situatie en de gewenste situatie kunnen zich culturele barrières vormen. |
| Organisationele barrières: | Dit zijn tekortkomingen veroorzaakt door de organisatie zelf. Het gaat hierbij om het verstrekken van onvoldoende informatie en te weinig inspraakmogelijkheden. |

2.2.2 De positieve kanten van weerstand

De definities en beschrijvingen van weerstand hebben vaak een negatieve ondertoon. Er worden termen gebruikt zoals ‘tegenkrachten’, ‘tegenwerken’ en ‘druk’ wat suggereert dat er sprake is van een wij-zij situatie. De invoering van de verandering komt dan neer om het uitoefenen van druk op onwillige organisatieleden om het veranderingsproces door te drukken (Metselaar & Cozijnsen, 2002).

In zijn artikel geeft Merron (1993) aan dat het topmanagement de term weerstand niet moet gebruiken omdat zo de kans bestaat dat weerstand juist versterkt wordt. In plaats daarvan stelt hij een aanpak voor waarin het eigen initiatief van organisatieleden aangemoedigd wordt en waarbij de eigen wensen en verlangens centraal moeten komen te staan. De organisatie moet werken met de uiteenlopende meningen van de betrokken organisatieleden. Merron (1993) verplaatst de bron van weerstand naar de toekomst in plaats van naar het verleden. Dat betekent dat de heersende onzekerheid of de verschillende ideeën over de gewenste situatie (de toekomst) een minder grote barrière vormt tegen een succesvol veranderingsproces dan het vasthouden aan de bekende routines (verleden). De noodzaak en de wil van organisatieleden zijn vaak wel aanwezig alleen zal de veranderingsenergie effectiever gebruikt moeten worden.

Het negatieve model van weerstand leidt vaak tot een reactie van het management om weerstand tegen te gaan (Goldstein, 1988). Juist hierdoor gaan medewerkers zich verzetten waardoor het management weer meer autoriteit en macht moet gebruiken om een verandering door te voeren. Goldstein (1988) ziet meer in een positief model waarbij reacties van het management op tegenargumenten juist gevormd worden door respect inplaats door wantrouwen. Weerstand kan dan leiden tot een reactie gevormd uit respect en minder door druk.

Fiorelli en Margolis (1993) vinden het onjuist om weerstand te benaderen als een reactie op veranderingen die het management wil doorvoeren. Het is verkeerd om de reactie van medewerkers te benaderen als een moedwillige negatieve reactie. Het ontbreken van weerstand kan juist duiden op een gebrek aan interesse in, en betrokkenheid bij de organisatie. Tegenkrachten door organisatieleden zijn dan een uiting van betrokkenheid.

Metselaar (1997) hanteert ook een positieve definitie van weerstand en gebruikt de term ‘veranderingsbereidheid’. Wissema, Messer en Wijers (1986, uit Stuart, 2005) definiëren veranderingsbereidheid als:

‘De waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de omgeving van een organisatie aan de organisatie stelt’ (uit Metselaar, 1997).

Geïnspireerd op Ajzen (1991) hanteert Metselaar (1997) de volgende definitie van veranderingsbereidheid (Uit Metselaar 1997, bladzijde 31):

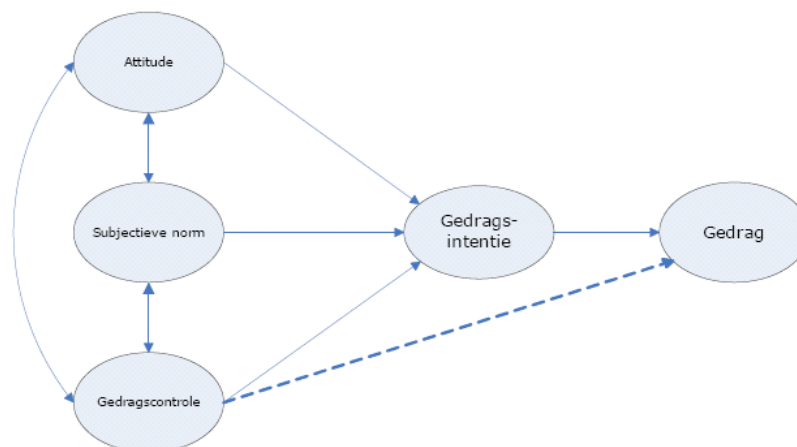
‘Een positieve gedragsintentie van een organisatielid ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van het organisatielid om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen’

De bovenstaande definitie wordt in dit onderzoek gebruikt voor veranderingsbereidheid. Het positieve model van Metselaar (1997) omschrijft het begrip veranderingsbereidheid en biedt mogelijkheden om interventies van veranderingsbereidheid te ontwikkelen. Metselaar (1997) is bij de ontwikkeling van zijn model uitgegaan van de theorie van Ajzen (1991).

2.3) Ajzen’s Model of Planned Behaviour

Het model van Ajzen (1991) biedt de mogelijkheid om het menselijk gedrag en disposities te voorspellen. Een dispositie is een vast gedragspatroon. Het gedrag wordt beïnvloedt door de intentie om het gedrag te vertonen. Deze intentie, die ook wel motivatie wordt genoemd, wordt bepaald door twee variabelen: (1) de *attitude* ten aanzien van het gedrag. Dit is de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag; (2) De *subjectieve norm* ten aanzien van het gedrag. Deze houdt verband met de druk vanuit de omgeving die de persoon ervaart om het gedrag dan wel of niet te vertonen (Metselaar, 1997; Stuart, 2005).

De theorie van gepland gedrag wordt veel gebruikt om soorten gedrag en gedragsintenties te verklaren en te voorspellen. Het model vertoont alleen beperkingen in de voorspelling van gedrag en intentie wanneer individuen niet de volledige controle hebben over hun gedrag. Daarom heeft Ajzen (1991) een derde variabele aan het model toegevoegd, namelijk *gedragscontrole*. Deze gedragscontrole is zowel van invloed op de gedragsintentie als het gedrag en houdt de mate in waarin een persoon overtuigd is van de haalbaarheid van het gestelde doel (Ajzen, 1991). Hieronder staat het model grafisch weergegeven (figuur 2.2)



Figuur 2.2. Model van gepland gedrag (Ajzen, 1991, uit Metselaar, 1997).

De drie variabelen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole bepalen de gedragsintentie van een individu om het gedrag te vertonen, waarbij de belangrijkste determinant van het doelgerichte gedrag de intentie is. De intentie is een indicatie van personen hoe zeer zij bereid zijn gedragingen te uiten en de hoeveelheid inspanning men hierbij levert (Metselaar & Cozijnsen, 2002).

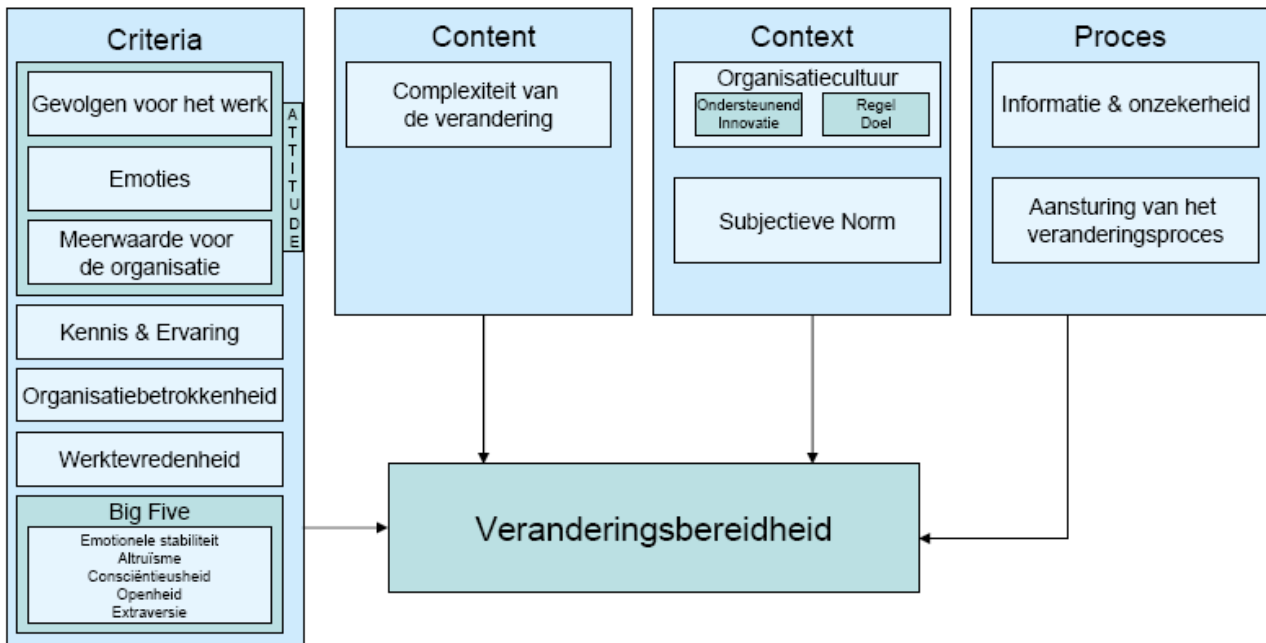
Het model van Ajzen (1991) heeft Metselaar (1997) als startpunt gebruikt om veranderingsbereidheid te kunnen verklaren. Hij heeft daarbij veranderingsbereidheid, veranderingsgedrag en de drie determinanten (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole) in kaart gebracht. Metselaar (1997) noemt zijn model het Dinamo-model wat letterlijk ‘Diagnostic INventory for the Assessment of the willingness to change among Managers in Organizations’ betekent.

Het uitgangspunt van het Dinamo-model wordt gevormd door de aanname dat de veranderingsbereidheid wordt voorgesteld als een positieve gedragsintentie en weerstand kan worden voorgesteld als een negatieve intentie (Metselaar, 1997, Metselaar & Cozijnsen, 2002). Metselaar (1997) heeft een vertaalslag gemaakt van de variabelen uit het model van Ajzen (1991). Op basis hiervan maakten Metselaar & Cozijnsen (2002) later de indeling *willen* (attitude), *moeten* (subjectieve norm) en *kunnen* (gedragscontrole) veranderen.

2.4) De vier componenten binnen organisatieveranderingen

Armenakis en Bedeian (1999) stellen dat de literatuur over organisatieveranderingen samen kan worden gevat in vier onderzoekscomponent: (a) de *content*component richt zich op de inhoud tijdens de verandering; (b) de *context*component focust zich op de interne of externe krachten van de organisatie; (c) de *proces*component betreft de acties die ondernomen worden tijdens de verandering, en (d) de *criteri*component richt organisatielieden die te maken krijgen met de verandering en hun bijbehorende individuele kenmerken spelen dan mogelijk een rol.

Anders gezegd gaat het om wat de aard is van de verandering (Wat), de totaliteit van andere veranderingen (Wat nog meer?), het proces wat gehanteerd wordt tijdens de verandering (Hoe) en tenslotte de individuele ervaring met betrekking tot de verandering (Wie). Deze vier componenten worden in dit hoofdstuk verder uitgediept. Daarnaast worden de subdimensies van het Dinamo-model ieder geplaatst binnen één van de vier componenten. Om de structuur helder te krijgen wordt eerst hier het volledige onderzoeksmodel geplaatst (figuur 2.3).



Figuur 2.3. Onderzoekmodel volledig

De eerste onderzoekscomponent betreft de *criteria* component. De bijbehorende onderzoeken beschrijven organisatieverandering vooral door middel van affectieve- en gedragscriteria. Binnen dit onderzoek worden er vijf subdimensies van het Dinamo-model onder de criteria component geplaatst. Daarnaast vallen ook de dimensies van de Big Five, organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid onder dit component.

De tweede component dat onderzocht wordt betreft de *content* component. Dit component richt zich op de inhoud van organisatieverandering. Het onderzoek binnen dit component definieert factoren die verantwoordelijk worden geacht voor zowel succesvolle als onsuccesvolle veranderingen. De complexiteit van de organisatieverandering wordt binnen het onderzoek behandeld als contentvariabele.

De derde onderzoekscomponent dat wordt besproken is de *context* component. Het vormen van de context waarin een organisatie functioneert levert een beeld op van interne en externe invloeden. Externe condities bevatten factoren als overheidsinvloeden, technologische toepassingen en de concurrentie met anderen organisaties. Interne condities bevatten de mate van specialisatie en ervaringen met eerdere veranderingen. Eerdere onderzoeken binnen dit component zijn gerelateerd aan succesvolle responsen in reactie op de veranderingen binnen de interne en externe condities die de organisatiecontext vormen. In dit onderzoek zijn organisatiecultuur en subjectieve norm geplaatst binnen de context van de verandering.

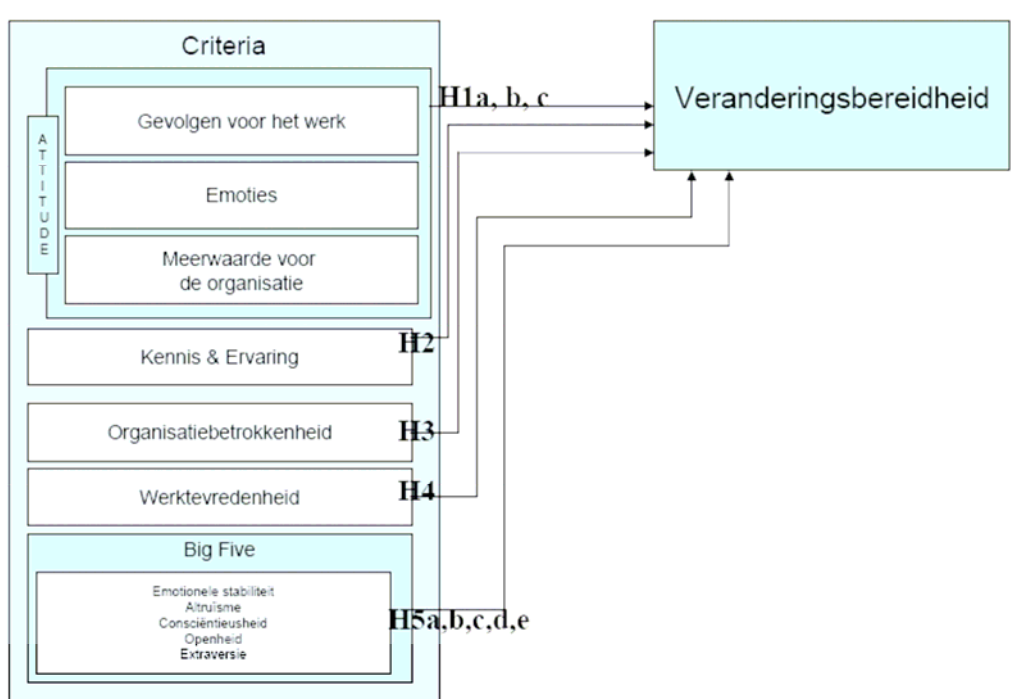
De laatste onderzoekscomponent wordt beschouwd als de *proces* component. Het gaat hierbij om acties die hebben plaatsgevonden op groeps- en individueelniveau. Acties worden opgezet om het gedrag van de individuele medewerker te veranderen zodat de gewenste uitkomsten worden bereikt. De literatuur richt zich specifiek op de vraag welke acties worden ondernomen om een verandering te implementeren en wat de

reacties van organisatielieden hierop zijn. Binnen dit component vinden we de variabelen ‘informatie & onzekerheid’ en ‘de aansturing van het veranderingsproces’ terug.

2.5) Criteria

Criteria refereert naar *wie* er betrokken is bij de implementatie van de organisatieverandering. Het is noodzakelijk om organisatielieden en bijborende kenmerken te identificeren die betrokken zijn bij de verandering om begrip te verkrijgen over het veranderingsproces. In de literatuur worden persoonsvariabelen, zoals persoonlijkheid, self-esteem, locus of control, als determinanten beschouwd hoe organisatielieden omgaan met organisatieverandering.

Voor de volledigheid wordt hier het onderzoeksmodel geplaatst waarbij alleen de mogelijke relatie tussen de criteriacomponent en veranderingsbereidheid is weergegeven (figuur 2.4).



Figuur 2.4. De criteriacomponent in relatie tot veranderingsbereidheid

Werknemers reageren verschillend op dezelfde situatie. Onderzoekers hebben hun licht laten schijnen op de manier waarop individuele gevoelens de reacties op een organisatieverandering vormen. Zo vindt Cellar (1999) dat de interne locus of control geassocieerd wordt met een vergrote openheid tot verandering. Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne (1999) rapporteren dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken sterk gerelateerd zijn aan de inzet om met veranderingen om te gaan. Wanberg en Banas (2000) vinden dat self-esteem en waargenomen controle positief samenhangen met de attitude tegenover organisatieverandering. Carver en Scheier (1990) concluderen dat positieve denkers en optimisten enthousiaster reageren dan werknemers die negatieve gevoelens ervaren.

In de volgende paragrafen zullen de variabelen binnen de criteriacomponent worden besproken waarbij hypothesen opgesteld zijn. Deze hypothesen zijn tevens terug te vinden in figuur 2.4.

2.5.1 De attitude van de werknemer

De attitude tegenover de organisatieverandering hangt samen met de EQ dimensie die ‘de emoties beschrijven tijdens het oplossen van problemen’ (Celnar, 1999). Het gaat om kenmerken als optimisme, energiek, hoopvol, vertrouwen in eigen vaardigheden en het correct inschatten van de eigen emoties. Wanneer een werknemer in staat is om de eigen emoties te gebruiken om een positieve attitude tegenover de verandering te ontwikkelen, zal dit een leiden tot een succesvollere bereidheid tot veranderen.

Volgens Ajzen (1991) kunnen personen gebruik maken van cognitieve (denken) reacties en affectieve (voelen) reacties. Deze reacties bepalen de houding (attitude) van de persoon over een bepaalde gebeurtenis of onderwerp (Metselaar, 1997). Wanneer we spreken over cognitieve responsen, spreken we over de informatie en ideeën over het onderwerp. Deze ideeën en informatie hebben betrekking op de verwachte gevolgen. De affectieve reacties worden gevormd door positieve of negatieve emoties en gevoelens die de gebeurtenis of het onderwerp oproepen.

In het Dinamo-model worden de cognitieve reacties opgesplitst in ‘de gevolgen voor het werk’ en de ‘gevolgen voor de organisatie’. Dit laatste wordt later door Metselaar (1997) de ‘meerwaarde voor de organisatie’ genoemd. Bij veranderingsprocessen vragen organisatieleden zichzelf af of de nieuwe situatie slechter of beter zal worden voor hun eigen welzijn. Als organisatieleden de nieuwe situatie als negatief bestempelen zijn zij weinig bereid tot veranderen. Maar wanneer men de nieuwe situatie ziet als een uitdaging, past men zich aan de gewenste situatie (Huy, 1999). Er wordt verondersteld dat organisatieleden die een positieve attitude hebben tegenover de gevolgen van de verandering voor het eigen werk of voor de organisatie, bereid zijn tot veranderen. De twee volgende hypothesen zijn daarvoor opgesteld:

- H1a De mate waarin organisatieleden positieve gevolgen voor het werk ervaren ten opzichte van verbetertraject **Resultaat+**, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.
- H1b De mate waarin organisatieleden een positieve meerwaarde voor de organisatie ervaren ten opzichte van verbetertraject **Resultaat+**, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

De affectieve reactie wordt door Metselaar (1997) ‘emoties’ genoemd. Veel onderzoekers hebben geconcludeerd dat het veranderingsgedrag sterk beïnvloedt wordt door emoties. Emoties spelen een centrale rol tijdens de perceptie, beslissingen maken en bij het gedrag (Vakola, 2003). Wanneer medewerkers positieve emoties ervaren over de organisatieverandering zal dit een positieve invloed hebben op hun bereidheid tot veranderen. Dit is ondergebracht in de volgende hypothese:

- H1c De mate waarin organisatieleden positieve emoties hebben ten opzichte van verbetertraject **Resultaat+**, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

2.5.2 Locus of control

Onderzoekers hebben zich gericht op de samenhang tussen criteria variabelen (weerstand, organizational organisatiebetrokkenheid, cynisme, stress, werktevredenheid en burnout) en het succes van de organisatieverandering (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004). Het belangrijke individuele kenmerk wat significant samenhangt met de succesvolle veranderingen binnen de organisatie, is 'locus of control' (DeVos et al., 2002).

Het gedrag van het management (zowel topmanagement als lijnmanagers) is minder belangrijk bij de stimulatie van emotionele betrokkenheid. De motivatie van werknemers om te veranderen hangt niet af van het gedrag van anderen maar hangt af van de invloed die zij hebben op het veranderingsproces. Het hebben van controle over het veranderingsproces is erg belangrijk voor de werknemer (DeVos et al., 2002). Wanneer werknemers een mate van controle over de verandering ervaren zullen zij meer bereid zijn tot veranderen.

Metselaar (1997) maakt op basis van de definitie 'Locus of Control' van Rotter (1966) een onderscheid tussen zelfcontrole factoren en externe-controle factoren. Kennis en ervaring zijn gelegen in de persoon zelf en worden daarom 'zelfcontrole' factoren genoemd. Wanneer een werknemer kennis en ervaring heeft met eerdere veranderingsprocessen zal dit invloed hebben op toekomstige organisatieveranderingen. Deze vorm van locus of control bepaalt in hoeverre iemand bereid is tot veranderen:

H2 Des te positiever de kennis en ervaring van de organisatieleden met eerdere veranderingstrajecten des te groter de bereidheid om mee te werken aan verbetertraject **Resultaat+**.

2.5.3 Organisationsbetrokkenheid

De relatie tussen organisatiebetrokkenheid en organisatieverandering is al uitgebreid onderzocht. Bennett & Durkin (1999) maken een onderscheid tussen drie typen organisatiebetrokkenheid; 1) internalized organisatiebetrokkenheid wat staat voor de overeenstemming tussen de waarden van werknemer met de waarden van de organisatie; 2) identification organisatiebetrokkenheid wat gebaseerd is op de onderlinge band en 3) compliance organisatiebetrokkenheid wat gebaseerd is op de extrinsieke beloning. Door een organisatieverandering kan de internalized organisatiebetrokkenheid onder werknemers verkleinen. De verandering beïnvloedt namelijk de kernwaarden van de organisatie, de basis van internalized organisatiebetrokkenheid. Grote organisatieveranderingen kunnen resulteren in een verlaging van internalized organisatiebetrokkenheid, wat gepaard gaat met een verhoging van compliance organisatiebetrokkenheid (Bennett & Dunkin, 1999).

Organisationsbetrokkenheid is één van de meest belangrijke determinanten voor een succesvolle organisatieverandering (Vakola & Nikolaou, 2005). Des te meer een werknemer zich identificeert met de organisatie, hoe hoger de organisatiebetrokkenheid tot de organisatie en hoe groter de bereidheid om de organisatieverandering te accepteren. Werknemers met een lage organisatiebetrokkenheid klagen eerder over veranderingen binnen hun organisaties dan werknemers met een hoge organisatiebetrokkenheid (Herscovitch & Meyer, 2002).

DeVos et al. (2002) onderzochten de effecten van emotionele betrokkenheid (emotional involvement) op organisatieverandering. Emotionele betrokkenheid is sterk gerelateerd aan organisatiebetrokkenheid. Positieve emotionele betrokkenheid resulteert in een hogere organisatiebetrokkenheid tot de organisatieverandering.

Herscovitch en Meyer (2002) hebben invloed van drie verschillende onderdelen van organisatiebetrokkenheid bestudeerd op organisatieverandering; affective organisatiebetrokkenheid (desire), continuance organisatiebetrokkenheid (waargenomen kosten) en normative organisatiebetrokkenheid (verplichtingen).

Affective organisatiebetrokkenheid verwijst naar de identificatie en de emotionele verbondenheid met de organisatie. Continuance organisatiebetrokkenheid refereert naar de betrokkenheid van de werknemer die gebaseerd is op de herkenning van mogelijke kosten wanneer zij de organisatie zouden verlaten. Normative organisatiebetrokkenheid is gebaseerd op de verplichting die werknemers ervaren tegenover hun organisatie. De drie componenten van organisatiebetrokkenheid worden onderzocht op een eventuele relatie met betrokkenheid tot de organisatieverandering. Er wordt hierbij gekeken naar de gehoorzaamheid tot de verandering en coöperatie tot de verandering. De onderzoekers concluderen dat ieder component apart waarneembaar is binnen de betrokkenheid tot de organisatieverandering. Alle drie de componenten van organisatiebetrokkenheid hebben een positieve samenhang met de gehoorzaamheid tot de eisen van de organisatieverandering. Alleen de affective en normative organisatiebetrokkenheid correleren positief met coöperatie.

Op basis van de theorie is de volgende hypothese gevormd:

H3 Organisatiebetrokkenheid heeft een positieve relatie met de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**,

2.5.4 Werktevredenheid

Eén van de meest onderzochte variabele in relatie tot organisatieverandering is werktevredenheid. Deze variabele is de meest significante voorspeller van weerstand tot verandering (Johannsen, 2004; De Vos et al., 2002). Hoe hoger het niveau van werktevredenheid van een werknemer, hoe meer deze open staat voor de verandering. Buitenom dat werktevredenheid een directe invloed heeft op de veranderingsbereidheid van werknemers heeft werktevredenheid ook een indirecte invloed. Zo beïnvloedt het de emotionele betrokkenheid en organisatiebetrokkenheid van werknemers, die op zichzelf ook weer een sterke relatie hebben met veranderingsbereidheid (DeVos et al., 2002). De sterke relatie tussen veranderingsbereidheid en werktevredenheid wordt in vele studies bevestigd (Lok & Crawford, 1999). Werknemers die de verandering niet of in kleine mate accepteren rapporteren een lagere werktevredenheid, meer irritatie en zij hebben verhoogde intenties om ontslag te nemen (Wanberg & Babas, 2000). Rolconflict en rolambigiteit hebben modererende effecten op werktevredenheid of op één van de drie dimensies van attitude (cognitief, affectief

of gedrag) tegen over de organisatieverandering (Yousef, 2000). Op basis van de theorie is de volgende hypothese gevormd voor het onderzoek:

H4 Werktevredenheid heeft een positieve voorspellende waarde op veranderingen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.

2.5.5 De Big Five

De basis voor het vijffactor model is een studie naar persoonlijkheidsbeschrijvingen in verschillende talen. Onderzoekers bestudeerden deze beschrijvingen en vonden daarbij verschillende dimensies binnen de persoonlijkheid. De Big Five wordt ontdekt door Goldberg in 1981 (John & Srivastava, 1999). Het model wordt gebruikt om de persoonlijkheid te bestuderen en wordt opgedeeld in vijf dimensies (Uit Carver & Schneier, 2000):

1. Extraversie:
Representeert een energieke en sociale benadering en bestaat uit kenmerken zoals sociaal, actief, assertief, hartelijkheid, vrolijkheid, energie en dominantie
2. Altruïsme:
Staat voor een pro-sociale en collectieve oriëntatie tegenover anderen. Het gaat hierbij om kenmerken zoals het gericht zijn op anderen, hulpvaardigheid, oprechtheid, zorgzaamheid en vertrouwen.
3. Consciëntieusheid:
Is een vorm van impuls controle wat bepaald gedrag makkelijker maakt zoals denken voor het doen, navolgen van regels en procedures, plannen en organiseren van taken, doelmatigheid, ambitie en nauwkeurigheid.
4. Neuroticisme/ Emotionele Stabiliteit
Neuroticisme staat voor negatieve emotionaliteit zoals het voelen van angst, nerveusheid, depressie, schaamte en verdriet. De tegenhanger is emotionele stabiliteit.
5. Openheid:
Staat voor vernieuwing en openheid, en refereert naar de mentale belevingswereld van personen. Het bevat facetten als ideeën, waarden, gevoelens en veranderingen.

Vakola (2003) heeft de invloed de Big Five dimensies en emotionele intelligentie (EQ) getoetst op de mogelijke samenhang met een positieve attitude tegenover de verandering. Zijn resultaten benadrukken nogmaals het feit dat er een relatie bestaat tussen individuele kenmerken en de attitude tegenover een organisatieverandering. Eerder concludeert Celnar (1999) dat persoonlijkheid de eventuele weerstand tegen verandering voorspelt. De persoonlijkheidskenmerken extraversie, openheid, altruïsme en consciëntieusheid hangen negatief samen met de weerstand tegen de organisatieverandering. De werknemer die positief tegen over een verandering staat is extravert, open voor nieuwe ervaringen, altruïstisch en consciëntieus.

Holahan en Moos (1987) onderzochten de relatie tussen de persoonlijkheidskenmerken ‘zelfverzekerdheid – easygoing’ en organisatieveranderingen. De persoonlijkheidsdisposities zelfverzekerdheid en easygoing voorspellen actief veranderingsgedrag en actieve cognitieve copingsstrategieën.

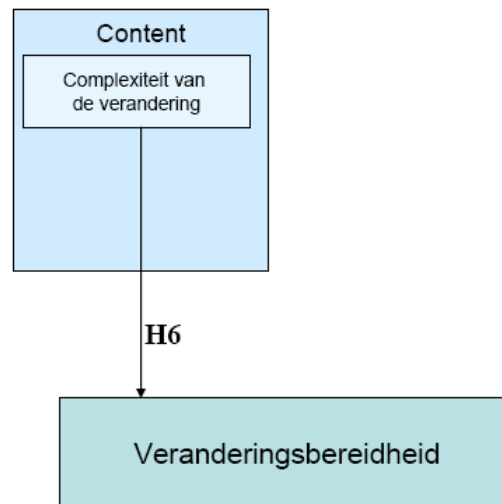
Er is nog maar één studie bekend die de relatie onderzoekt tussen de dimensies van de Big Five en organisatieverandering. Deze studie van Celnar (1991) onderzoekt de persoonlijkheid in relatie met de mogelijke weerstand tegen de verandering. Geen enkele studie heeft de samenhang onderzocht tussen Big Five en veranderingsbereidheid. Deze huidige studie zal als eerste de mogelijke samenhang onderzoeken. Op basis van het onderzoek van Celnar (1999) zijn de volgende hypothesen gevormd:

- H5a: Extraversie heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.
- H5b: Openheid heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.
- H5c: Altruïsme heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.
- H5d: Consciëntieusheid heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.
- H5e: Emotionele stabiliteit heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.

2.6) Content

De content (inhoud) van de verandering refereert naar het type verandering dat wordt geïmplementeerd. De contentcomponent is in een apart figuur geplaatst (2.5) waarin de relatie met veranderingsbereidheid wordt onderzocht.

Veranderingen verschillen in hun bereik. In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende content-modellen (Armenakis & Bedeian, 1999; Burke, 1994; Beer & Nohria, 2000; Burke & Litwin, 1994 en Vollman, 1996). Zo zijn herstructurering, veranderingen in de organisatiecultuur en de implementatie van nieuwe technologie voorbeelden van de meest onderzochte veranderingstypen. Hierbij wordt gesuggereerd dat de inhoud van de verandering de reacties van werknemers beïnvloedt. Organisatieveranderingen variëren zowel in focus (veranderingen in strategie, structuur, procedures of technologie) en in de mate van impact op werknemers. De reactie van werknemers op de verandering wordt dan bepaald door de mate waarin de verandering hun leven beïnvloedt (Self, Armenakis & Schaninger 2001).



Figuur 2.5. De contentcomponent in relatie tot veranderingsbereidheid

Beer en Nohria (2000) maken een onderscheid tussen twee veranderingsdimensies; ‘economic-driven transformaties’ en ‘veranderingen om de organisatiecapaciteiten te ondersteunen’. Veranderingen die gericht zijn op het creëren van economische waarden richten zich op de structuur en het systeem. Het doel van deze veranderingen betreft het verlagen van de kosten. Veranderingen die gericht zijn op de ontwikkeling van organisatiecapaciteiten richten zich op cultuur, gedrag en attitudes.

Self, Armenakis & Schaninger (2001) maken een vergelijkbaar onderscheid. Zij maken een onderscheid in veranderingen met impact op het leven van de medewerker en veranderingen waarbij de impact minimaal is. De content van de organisatieverandering is dan gerelateerd aan de reacties van de medewerker.

Kotter en Schlesinger (1979) zeggen dat werknemers zich in het bijzonder storen aan veranderingen die een bedreiging vormen voor hun eigen baan. Self, Armenakis & Schaninger (2001) beargumenteren dat wanneer de impact of de complexiteit van een verandering bedreigender wordt (e.g. van geen bedreiging tot een werkelijke dreiging van baanverlies), werknemers de verandering als onacceptabel ervaren.

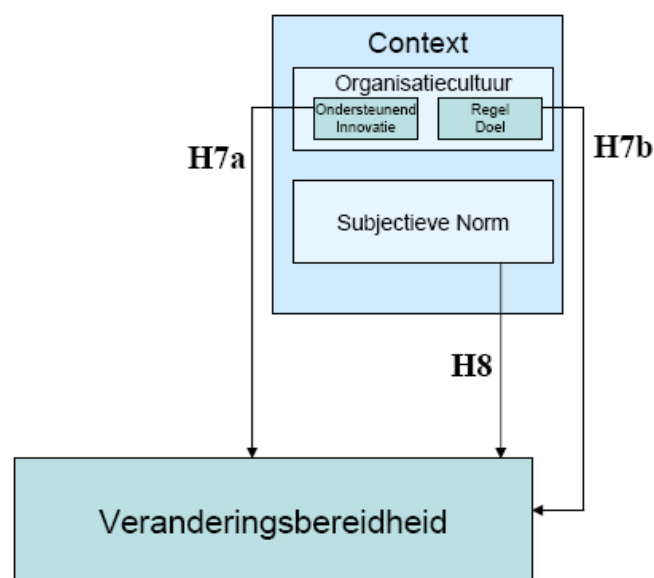
Wanneer een verandering alleen betrekking heeft op een klein onderdeel van de organisatie zal de verandering makkelijker aan te sturen zijn. Als een verandering complex is wordt het proces ingrijpender en moeilijker (Metselaar, 1997). Binnen dit onderzoek wordt verondersteld dat de complexiteit van de verandering een negatieve invloed heeft op de bereidheid tot veranderen:

H6 De complexiteit van de verandering is negatief gerelateerd aan de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**.

2.7) Context

De veranderingscontext is door Mowday en Sutton (1993) omschreven als de condities binnen de organisatie die de affectieve reacties van de individuen binnen de organisatie beïnvloeden. Er valt dan te denken aan de interpersoonlijke relaties, organisatienormen en waarden en de regels. Eby, Adams, Russell, & Gaby (2000) hebben gevonden dat de interne context verantwoordelijk zou kunnen zijn voor de veranderingsbereidheid en openheid tot een organisatieverandering.

Er wordt verondersteld dat contextvariabelen een effect hebben op de veranderingsbereidheid van organisatieleden. Voor de volledigheid wordt hier het onderzoeksmodel geplaatst waarbij alleen de mogelijke relatie tussen de contextcomponent en veranderingsbereidheid is weergegeven (figuur 2.6).



Figuur 2.6. De contextcomponent in relatie tot veranderingsbereidheid

2.7.1 Organisatiecultuur en klimaat

Er zijn van het begrip organisatiecultuur veel omschrijvingen te vinden. Van Muijen, Koopman & De Witte (1996) definiëren organisatiecultuur als volgt:

“Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en organisatie”

In dit onderzoek zal worden uitgegaan van bovenstaande definitie, omdat het een goede weergave is van de verschillende gangbare definities die over organisatiecultuur te vinden zijn. Een organisatieverandering brengt ook een cultuurverandering binnen de organisatie met zich mee. Als de waarden en normen van de huidige organisatie veel verschillen van de waarden en normen van de gewenste situatie, is de bereidheid tot veranderen vaak laag (Wissema et. al. 1986).

Rashid et. al. (2004) hebben de invloed van vier typen organisatiecultuur (communal, fragmented, networked en mercenary) onderzocht op de attitude van de werknemer (cognitief, affectief en gedrag) tegenover de organisatieverandering. De variabelen zijn geplaatst in de onderstaande tabel (2.1).

Zoals te zien in tabel 2.1 wordt er een onderscheid gemaakt tussen de hoge of lage score op sociability (vriendelijke relaties tussen personen binnen de organisatie) en een hoge of lage score op solidarity (de vaardigheid om effectief en efficiënt doelen voor de organisatie te bereiken). Hierbinnen zijn de vier typen cultuur geplaatst.

Tabel 2.1. Culture Framework. Bron: Rashid, Sambasivan & Abraham (2004)

		Solidariteit	
		Laag	Hoog
Socialiteit	Hoog	<u>Networked</u> Samen lunchen, veel conversaties en kletspraatjes, collega's spenderen veel tijd met elkaar	<u>Communal</u> Typisch voor nieuwe en snelgroeiende bedrijven. Doelen staan voorop
	Laag	<u>Fragmented</u> Roerloze en onbestuurbare organisaties	<u>Mercenary</u> Gericht op strategie en 'de markt veroveren', reageren snel en helder

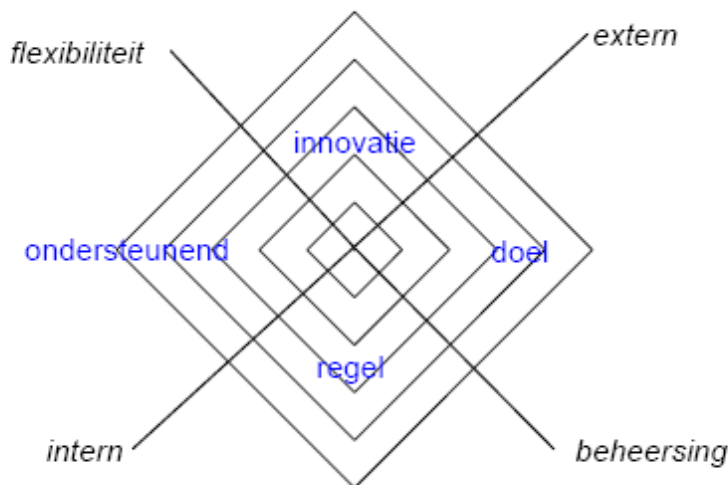
De resultaten tonen aan dat de organisatiecultuur samenhang vertoont met zowel de cognitieve, affectieve en gedragscomponenten tegenover een organisatieverandering. Wanneer de organisatie een 'mercenary' of een 'networked' cultuur heeft, hebben medewerkers een positieve attitude tegenover de organisatieverandering. De organisatiecultuur speelt volgens Rashid et al. (2004) een belangrijke rol bij een succesvol veranderingsproces. Sommige organisatieculturen vergemakkelijken de acceptatie van een verandering, terwijl anderen dit juist vermoeilijken (Rashid et al., 2004).

Uit eerder onderzoek (Van Dam, 2004) blijkt dat de perceptie over de werkcontext een invloedrijke determinant is van de attitude tegenover carrièreontwikkeling en veranderingsbereidheid. In huidig onderzoek wordt de relatie onderzocht tussen de perceptie die werknemers hebben van de organisatiecultuur en hun veranderingsbereidheid. Dit wordt bestudeerd door middel van het Focusmodel.

2.7.2 Het Focusmodel

De Focusgroep is een internationale onderzoeksgroep en heeft een organisatiecultuurmodel ontwikkeld wat gebaseerd is op het concurrerende-waardenmodel van Quinn & Rohrbaugh (1985). Het zogenaamde Focusmodel (zie figuur 2.7) heeft hetzelfde assenstelsel dat Quinn & Rohrbaugh (1985) hanteren (van Muijen et. al., 1996).

De verticale as onderscheidt effectiviteitscriteria waarbij de uitersten liggen op flexibiliteit tegenover beheersing. De horizontale as houdt het kijkpunt in van de organisatie wat intern of extern kan zijn. Intern houdt in dat de organisatie zelf (zoals de mensen en processen) centraal staat. Extern betekent dat de organisatie en de relatie met haar omgeving centraal staan (Van Muijen, 2003).



Figuur 2.7. Focusmodel (van Muijen et. al., 1999)

De Focusgroep heeft als uitgangspunt dat de organisatiecultuur uit twee lagen bestaat. De onder- en de bovenlaag hebben allebei zichtbare uitingsvormen die ook te meten zijn. Er zijn vier cultuurtypen- of oriëntaties te onderscheiden, die ook terug te vinden zijn in figuur 2.7. Hieronder worden de vier oriëntaties uitgediept zoals Van Muijen (2003, bladzijde 29) hen gedefinieerd heeft.

- De *ondersteunende cultuur* kenmerkt zich door begrippen als participatie, coöperatie, wederzijds vertrouwen, sociabiliteit, groepscohesie en individuele groei. De communicatie is informeel en gaat mondeling. De medewerkers worden aangemoedigd om ideeën omtrent hun werk en hun gevoelens ten opzicht van elkaar te uiten. De stijl van leidinggeven is persoonsgericht.
- De *innovatieve cultuur* kenmerkt zich door het zoeken van nieuwe informatie uit de omgeving, het nemen van risico's, openstaan voor veranderingen, creativiteit, ruimte geven aan experimenteren, en de wens van medewerkers om de beste te zijn. De communicatie is informeel en stroomt in allerlei richtingen. Medewerkers hebben de vrijheid en ruimte om zichzelf te ontwikkelen. De stijl van leidinggeven is zowel persoons- als taakgericht.
- De *regelcultuur* kenmerkt zich door respect voor autoriteit en procedures en verdeling van het werk. De structuur is hiërarchisch en de communicatie is formeel en verloopt via voorgeschreven lijnen. De stijl van leidinggeven is proceduregericht.
- In de *doelcultuur* spelen begrippen als rationele planning en doelstellingen een centrale rol. Het gaat hierbij om het behalen van doelen. De stijl van leidinggeven is veelal doelgericht. De leidinggevende speelt ook een grote rol in het gehele proces. De communicatie is selectief, vaak mondeling, en al dan niet in overleg met de medewerker worden de individuele doelstellingen bepaald.

Er wordt verwacht dat de persoonlijke percepties van werknemers over de organisatiecultuur van invloed kunnen zijn op veranderingsbereidheid. Daarbij wordt verondersteld dat de ondersteunende en innovatieve cultuur positief samenhangen met de veranderingsbereidheid van werknemers. Dit is gebaseerd op het idee dat deze twee typen culturen als flexibel gezien worden en daarmee in lijn liggen met veranderingsbereidheid. Er wordt verwacht de regelcultuur en de doelcultuur negatief samenhangen met de veranderingsbereidheid van werknemers. Dit is gebaseerd op het feit dat deze twee cultuurtypen als beheersend aangeduid worden en daarmee niet overeenkomen met de bereidheid tot verandering.

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre organisatiecultuurpercepties van werknemers samenhangen met de veranderingsbereidheid van medewerkers. Er zijn hiervoor twee hypothesen geformuleerd:

H7a De ondersteunende cultuur en de innovatieve cultuur zijn positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de medewerkers ten opzichte van **Resultaat+**.

H7b: De regelcultuur en de doelcultuur zijn negatief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de medewerkers ten opzichte van **Resultaat+**.

2.7.3 Procedurele Rechtvaardigheid

Schneider, Brief & Guzzo (1996) hebben aangetoond dat het beslissingsproces van het topmanagement een belangrijke rol speelt wanneer er een organisatieklimaat moet worden gecreëerd voor een succesvolle verandering. Het vertrouwen en de mogelijkheid om te participeren in het beslissingsproces zijn factoren die centraal moeten staan tijdens de ontwikkeling van een veranderingsvriendelijk klimaat. Managers die gezien worden als betrouwbaar en eerlijk, worden door hun medewerkers als geloofwaardig bestempeld (DeVos et al., 2002). De mate waarin het beslissingsproces als eerlijk en rechtvaardig wordt bestempeld, wordt gedefinieerd als ‘*procedurele rechtvaardigheid*’. Procedurele rechtvaardigheid refereert naar two-way communicatie, consistentie van beslissingen, transparantie en het kunnen uitdagen van het topmanagement.

De mate van vertrouwen en de aanname dat het topmanagement goede bedoelingen heeft is onderzocht door Celnar (1999). Hij concludeert dat vertrouwen positief samenhangt met vermijdingsreacties: Werknemers die geloven dat anderen positief denken over de organisatieverandering maar zelf de verandering niet accepteren, zullen uiteindelijk de verandering vermijden. Het vertrouwen van het topmanagement in de verandering kan leiden tot een passieve weerstand onder de medewerkers, ook gehoorzame werknemers kunnen een vermijdende reactie hanteren tegenover de verandering

Procedurele rechtvaardigheid beïnvloedt de mening van de organisatieleden over de organisatie. Hoe rechtvaardiger de waargenomen organisatieverandering, des te meer zullen de individuele waarden en normen aansluiten bij de waarden en doelen van de organisatie (Caldwell, Herold & Fedor, 2004).

2.7.4 Percieved Organizational support

De waargenomen organisatie ondersteuning (Percieved Organizational Support, POS) betreft mate waarin werknemers geloven dat de organisatie hen waardeert. De waardering ontwikkelt zich ten gevolge van dagelijkse interactie tussen werknemer en organisatie. Waardering kan leiden tot zowel negatieve of positieve gevoelens tegenover de organisatie.

Wanneer organisatieleden een positieve waardering ervaren, dan zal deze waardering de attitude over een organisatieverandering positief beïnvloeden (Weber & Weber, 2001). Als werknemers daarbij meer inzicht verkrijgen in de verandering zal hun ondersteuning voor het management en hun inzet tot veranderen verhogen (Weber & Weber, 2001). Eerlijkheid over, rechtvaardigheid van, en ondersteuning van de organisatie beïnvloeden de gevoelens van de werknemers ten opzichte van de verandering (Celnar, 1999).

Percieved Organizational Support wordt onder andere beïnvloed door de ondersteuning die werknemers krijgen van hun direct-leidinggevend. De relatie tussen de werknemer en de leidinggevende speelt een belangrijke rol wanneer een verandering wordt geaccepteerd (DeVos & Beulens, 2003). Werknemers die ondersteuning krijgen van hun leidinggevende zijn meer in staat tot actieve coping (Pardo Del Val & Fuentes, 2003). Als werknemers ontdekken wat de werkelijke mening van hun leidinggevende is over de organisatieverandering, heeft dit effect op de eigen oriëntatie van de werknemer omdat de leidinggevende wordt gezien als een belangrijk persoon binnen het veranderingsproces (Weber & Weber, 2001). Celnar (1999) concludeert tenslotte dat positieve Percieved Organizational Support sterk samenhangt met een positieve acceptatie van het veranderingsproces; er worden meer actieve coping strategieën door de werknemers gebruikt.

2.7.5 Perceptie van collega's

Tijdens organisatieveranderingen moeten werknemers vaak nieuwe vaardigheden aanleren, nieuwe verantwoordelijkheden nemen en nieuwe procedures aanleren. Dit zal een intense inzet van de werknemer vereisen. De mate waarin een werknemer het gevoel heeft dat collega's hem hierbij kunnen helpen, beïnvloedt de reactie over de organisatieverandering (Billings & Moors, 1982).

Viswesvaran, Sanchez, & Callan, (1999) suggereren dat sociale ondersteuning van familie, vrienden en collega's de attitude over de baan beïnvloeden. Ondersteuning van collega's hangt positief samen met de vaardigheid om om te kunnen gaan met een organisatieverandering. De resultaten van Viswesvaran et al. (1999) tonen tevens aan dat sociale ondersteuning een driedelig positief effect heeft op werkstress doordat 1) ervaren spanning wordt verminderd; 2) de waargenomen stressoren worden verminderd en 3) het de stressor-spanningsrelatie modereert.

Binnen de context van de organisatieverandering hangt de druk van collega's om te veranderen positief samen met de vaardigheid van werknemers om de verandering te accepteren (Shaw, Fields, Thacker, & Fisher, 1993; Terry, Callan, & Santori, 1996). Shaw et. Al. (1993) rapporteren dat een verhoogde waargenomen persoonlijke controle binnen en buiten de organisatie cruciaal zijn om de schadelijke effecten van organisatieverandering te minimaliseren, terwijl Terry et.al. (1993) aantonen dat sociale druk de aanpasbaarheid van een werknemer versterkt om met stressoren tijdens de organisatieverandering om te gaan.

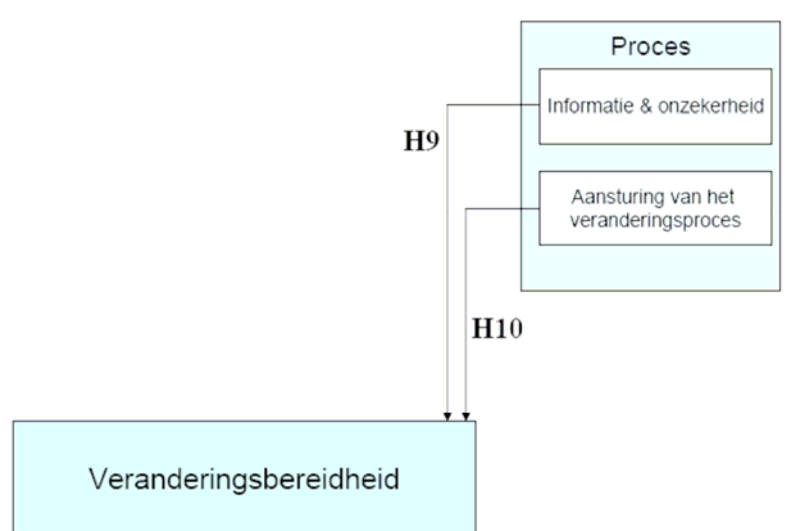
Eén van de variabele die geplaatst is binnen de contextcomponent betreft de subjectieve norm. Deze variabele is afkomstig van het Dinamo-model van Metselaar (1997). De subjectieve norm wordt ten eerste gevormd door de druk van collega's en leidinggevenden om te veranderen en ten tweede door de noodzaak om te veranderen, wat ook wel het 'moeten veranderen' genoemd.

Als het 'moeten veranderen' door organisatieleden als rechtvaardig wordt waargenomen, kan dit leiden tot een grotere bereidheid tot veranderen. Daarbij geldt dat ondersteuning vanuit het management voor de verandering leidt tot meer acceptatie van de verandering bij organisatieleden. Tenslotte zal de positieve druk van collega's tegenover de verandering een positieve uitwerking hebben op veranderingsbereidheid. De volgende hypothese is daarom opgesteld:

H8 Hoe positiever de waargenomen subjectieve norm ten aanzien van verbetertraject **Resultaat+**, des te groter de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

2.8) Proces

Het veranderingsproces betreft de manier *hoe* de organisatieverandering wordt geïmplementeerd. De manier waarop leidinggevenden en het management de verandering introduceren beïnvloedt de reactie van werknemers (Wanberg & Banas, 2000).



Figuur 2.8. De procescomponent in relatie tot veranderingsbereidheid

De specifieke stappen of processen die leidinggevenden nemen zijn bedoeld om hun werknemers te beïnvloeden waarbij de onzekerheid moet worden verlaagd. De veranderingsliteratuur onderscheidt een aantal procesvariabelen die beschouwd worden als centrale elementen. Hieronder worden drie van deze procesvariabelen besproken; communicatie, participatie en leiderschap. De variabelen die onderzocht worden in dit onderzoek zijn terug te vinden in figuur 2.8.

2.8.1 Communicatie

Correcte communicatie over de organisatieverandering zorgt ervoor dat de hoeveelheid stress bij de werknemer wordt verlaagd (Metselaar, 1997). Communicatie, zoals het beantwoorden van vragen of verstrekken van adequate informatie is erg belangrijk bij een succesvolle implementatie van de verandering. Wanneer het doel van de organisatieverandering wordt gecommuniceerd (het rechtvaardigen van de verandering) leidt dit tot een grotere acceptatie (Wanberg & Banas, 2000).

Jimmieson et. al. (2004) hebben onderzoek verricht naar de rol van informatie over de verandering op de implementatie van een organisatieverandering. Werknemers die tijdens het onderzoek een hoger niveau van veranderingsgerelateerde informatie rapporteren, zijn meer tevreden met hun werk wanneer de verandering wordt geïmplementeerd, dan werknemers die weinig informatie over de verandering hebben ontvangen. Deze relatie wordt wel deels tot stand gebracht door de positieve relatie tussen veranderingsgerelateerde zelfeffectiviteit en werktevredenheid.

Wanneer werknemers begrip hebben voor de geplande verandering zijn zij eerder geneigd om te veranderen (Jimmieson et al., 2004). Als de informatie over de verandering specifiek en up-to date is vergroot dit de betrokkenheid van de werknemers tot de verandering (Yazic, 2001). Ook de studie van Holt, Self, Thal en Lo (2003) toont aan dat de communicatie over gepastheid en meerwaarde van de verandering positieve effecten hebben op de houding van medewerkers tegenover de verandering.

Het doen en laten van het topmanagement is een belangrijk component binnen het veranderingsproces. Eén van de eerste stappen tijdens een verandering is de communicatie (Kotter, 1995). Bij grote veranderingen is vaak de top van de organisatie de sleutel tot een goede communicatie. Werknemers nemen de verandering niet serieus als de top de verandering niet volledig steunt (Yazic, 2001). Er wordt verwacht dat een positieve ervaring van de verkregen informatie de bereidheid tot veranderen vergroot:

H9 De informatie over de verandering die een organisatielid tot zijn beschikking heeft is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid naar aanleiding van verbetertraject Resultaat+

2.8.2 Participatie

Participatie refereert naar de mogelijkheden die werknemers hebben om input te leveren aan de voorgestelde organisatieverandering. Participatie verhoogd de acceptatie van de organisatieverandering (DeVos et al., 2002). Deze verhoogde acceptatie ontstaat door verschillende mechanismen. Ten eerste zullen werknemers die participeren bij de implementatie van de verandering, de mogelijkheid hebben om de verandering te beïnvloeden. Deze directe invloed leidt tot een hogere betrokkenheid tot de verandering. Ten tweede zullen werknemers die participeren tijdens de implementatie van de verandering meer toegang hebben tot gerelateerde informatie. Deze toegang tot informatie maakt het gemakkelijker de behoefte en de noodzaak van de verandering te begrijpen (DeVos et al., 2002; Lines, 2004; Wanberg & Banas, 2000).

Participatie is een invloedrijke variabele wanneer de acceptatie van een organisatieverandering moet worden vergroot (DeVos & Beulens, 2003). Werknemers moeten geloven dat hun meningen worden verhoord, dat zij met respect worden behandeld en niet vergeten worden. Participatie in het veranderingsproces, bijvoorbeeld gezamenlijk beslissingen maken, wordt geassocieerd met een hogere betrokkenheid tot de organisatie (DeVos et al., 2002). Het leidt vaak tot meer informatie en door deze informatie is een werknemer in staat zich in te zetten voor de verandering (Kotter 1995).

Miller, Johnson en Grau (1994) veronderstellen dat participatie afhangt van de directe of indirecte betrokkenheid tot de organisatie. Zij maken een onderscheid tussen passieve participatie (werknemers worden geïnformeerd over de verandering) en actieve participatie doordat werknemers betrokken worden bij de verandering.

De succesvolle implementatie van de verandering hangt dus deels af van participatie in het veranderingsproces. Wanneer er sprake is van participatie tijdens de verandering, zijn werknemers meer geneigd hun doelen te behalen. Participatie heeft niet alleen een directe positieve invloed op de acceptatie van de verandering. Wanneer werknemers geloven dat hun meningen worden gehoord en worden betrokken bij het veranderingsproces heeft dit een positieve invloed op het vertrouwen in het management (Weber & Weber, 2001).

Kotter (1995) onderscheidt wel mogelijke nadelen van participatie en betrokkenheid. Beiden kunnen niet alleen leiden tot slechte oplossingen als het proces niet zorgvuldig gemanaged wordt, maar het is daarnaast ook tijdrovend. Wanneer participatie niet goed wordt gecontroleerd zullen de resultaten afwijken van de eigenlijke intentie. Hiermee impliceert Kotter (1995) dat participatie niet altijd een succesvolle organisatieverandering kan garanderen.

2.8.3 Leiderschap

Een succesvolle verandering vereist een machtige coalitie (Kotter, 1995). Deze machtige coalitie gaat verder dan alleen de ondersteuning van het topmanagement. Zonder sterk leiderschap zal een werknemer nooit de inzet behalen die vereist is om te veranderen. Lijnmanagers zullen de algemene doelen van de organisatieverandering moeten vertalen naar afdelingsdoelen. Een organisatieverandering verandert ook de taak van de lijnmanager, hun persoonlijke leiderschapsstijl en hun sociale relatie met de werknemers (Szamosi & Duxburg, 2001). Leiderschapsstijl blijft een belangrijk element in veel onderzoeken. Een goede stijl bevat volgens verschillende studies de volgende onderdelen; actieve ondersteuning van de medewerkers en de confrontatie met nieuwe uitdagingen aan durven gaan (DeVos et al., 2002).

Lok & Crawford (1999) hebben onderzocht of leiderschapsstijl invloed heeft op de betrokkenheid van werknemers bij de organisatieverandering. Hun bevindingen tonen aan dat leiderschapsstijl een sterke samenhang vertoont met de betrokkenheid tot verandering. DeVos et al. (2002) concluderen juist dat het gedrag van het management, waaronder ook direct-leidinggevenden, minder belangrijk is wanneer de betrokkenheid tot de verandering bij werknemers wordt gestimuleerd. De motivatie van werknemers tot

verandering zou niet af hangen van het gedrag van anderen, waaronder hun leidinggevenden, maar van de invloed die de werknemers kunnen uitoefenen op het veranderingsproces. Het is volgens DeVos et.al. (2002) belangrijker om als werknemer controle uit te kunnen oefenen op de verandering.

James (2005) maakt een onderscheid tussen vier soorten organisatieverandering; 1) fine tuning, 2) incremental adjustment, 3) modular transformation en 4) corporate transformation. Respectievelijk betekent dit een kleine veranderingen op afdelingsniveau (fine tuning) tot een radicale strategische verandering binnen de gehele organisatie (corporate transformation). De typen organisatieveranderingen kunnen gekoppeld worden aan verschillende beslissingstijlen van leidinggevenden (collaborative, consultative, directive en coercive). De collaboratieve leidinggevende betreft op een participatieve wijze zijn werknemers bij belangrijke beslissingen. Bij een consultatieve leiderschapstijl raadpleegt de leidinggevende zijn werknemers om de bedoeling van de beslissing kenbaar te maken, er vindt daarbij een kleine participatie vanuit de werknemers plaats. De directive leiderschapstijl omvat het gebruik van autoriteit als de leidinggevende een beslissing maakt. Tenslotte dwingen de leidinggevenden de beslissing bij de werknemers op als zij op een coercive wijze leiding geven. Iedere stijl van leidinggeven komt van pas tijdens een bepaalde organisatieverandering. Het onderscheid wat gemaakt is door James (2005) wordt in de onderstaande tabel (2.2) toegelicht.

James (2005) concludeert dat een *succesvolle* transformationele verandering, directive/coercive leiderschap vereist. Hij brengt dit onder in het vierde type wat ‘Dictatorial’ wordt genoemd. De typen organisatieveranderingen ‘incremental in justment’ en ‘fine-tuning’ vereisen voor een *succesvolle* verandering een consultatieve of collaboratieve stijl van leidinggeven. Er moet dan sprake zijn van een participatieve aanpak (type 1). Een kleine tot middelmatige verandering op afdelingsniveau vereist een participatieve stijl van leidinggeven, terwijl een immense verandering op organisatieniveau een aanpak vereist waarbij de autoriteit de beslissingen maakt.

Tabel 2.2. Veranderingsmatrix. Bron: James (2005)

Stijl van Leidinggeven	Type organisatieverandering			
	<i>Fine-tuning</i>	<i>Incremental adjustment</i>	<i>Modular Transformation</i>	<i>Corporate Transformation</i>
<i>Collaborative</i>	Type 1		Type 2	
<i>Consultative</i>	Participative		Charismatic	
<i>Directive</i>	Type 3		Type 4	
<i>Coercive</i>	Forced Evolution		Dictatorial	

James (2005) onderzocht tevens de noodzakelijkheid van het snelle handelen op een directive en coercive manier tegenover een participatieve aanpak waarbij er aandacht wordt geschonken aan communicatie en samenwerking. James (2005) concludeert dat beide stijlen ondersteuning krijgen. Om weerstand tegen verandering te voorkomen zal een goede leidinggevende dan ook eerst een positieve attitude moeten

ontwikkelen door met medewerkers te communiceren, daarnaast een goed voorbeeld te stellen en meningen van medewerkers mee laten tellen. Daarna zou een leidinggevende zich autoritairder op mogen stellen.

Binnen het veranderingsproces is voldoende ruimte voor overleg en inspraak van medewerkers van belang. Dit is eerder besproken binnen de paragraaf 'participatie'. Hiernaast is het belangrijk dat leidinggevendenden een draagvlak creëren waarbij de verandering geaccepteerd wordt. Dit tezamen wordt binnen huidig onderzoek samengevat in 'de aansturing van het veranderingsproces'. Dit omvat zowel de mogelijkheden die werknemers krijgen om te *participeren* als de *aanpak van leidinggevendenden* tijdens de verandering. Wanneer deze aansturing als positief door de organisatieleden wordt ervaren tijdens het veranderingsproces zal een organisatie lid meer bereid zijn tot veranderen. De volgende hypothese luidt dan:

H10 De aansturing van het veranderingsproces is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de organisatieleden ten opzichte van **Resultaat**

Na dat nu ieder veranderingscomponent afzonderlijk is besproken, is het van belang om te bepalen wat de relatieve invloed van ieder component is.

Nog nooit eerder zijn deze vier componenten tegelijkertijd binnen één onderzoek onderzocht. Er wordt verwacht dat ieder veranderingscomponent een onafhankelijke invloed heeft op de bereidheid tot veranderen van organisatieleden. De volgende hypothese is geformuleerd om de componenten te onderzoeken: Er wordt verondersteld dat ieder component afzonderlijk een relatief onderdeel van veranderingsbereidheid zal kunnen verklaren.

H11 Content, context, proces en criteriacomponenten zijn, onafhankelijk van elkaar, gerelateerd aan veranderingsbereidheid ten opzichte van verbetertraject **Resultaat+**.

HOOFDSTUK 3 METHODE

Nadat de theorie besproken is in hoofdstuk twee geeft dit derde hoofdstuk de overgang naar de empirie weer. In de eerste paragraaf wordt een beschrijving gegeven van het onderzoekssample en daarbij wordt er dieper ingegaan op het verbeteringstraject Resultaat+ waar de vragenlijst zich op heeft gericht. In de tweede paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de methodologie. De variabelen die in het theoriehoofdstuk beschreven zijn worden omgezet naar vragen om de onderliggende dimensies te meten. In de derde paragraaf wordt de procedure van afname van de vragenlijst besproken. Als laatste volgt er een analyseparagraaf. Hierin wordt besproken wat er verkregen dient te worden uit de verkregen data en welke analysemethoden hierbij gebruikt gaan worden.

3.1) Onderzoekssample

Bij Koninklijke Volker Wessels Stevin zijn circa 16.000 medewerkers werkzaam. Deze organisatie is onderverdeeld in verschillende gespecialiseerde werkmaatschappijen. Binnen één van deze werkmaatschappijen is huidig onderzoek uitgevoerd, te weten Visser & Smit Bouw. In deze Bouw en Vastgoed organisatie zijn 341 medewerkers werkzaam. Het bedrijf is gevestigd in Papendrecht en voor de projecten in de noordelijke provincies heeft zij een nevenvestiging in Groningen. Visser & Smit Bouw richt zich op de industriebouw, zware en bijzondere utiliteitsbouw in het Westen en Noordoosten van Nederland en op het uitvoeren van specialistische funderingstechnieken. Het bedrijf bestaat al meer dan 100 jaar. Binnen Visser & Smit Bouw wordt er een onderscheid gemaakt tussen Uitvoerend Technisch en Administratief (UTA) personeel (151 medewerkers) en Bouw-CAO personeel (bouwplaatsmedewerkers, 190). Dit onderzoek richt zich alleen op het UTA-personeel.

In mei 2005 is Visser en Smit Bouw gestart met het verbetertraject **Resultaat+** met als thema “Bouwen is Topsport!”. Het thema ‘bouwen is topsport’ maakt de vergelijking met de prestatie die een topsporter levert: De prestatie moet op niveau worden gebracht en dan worden behouden. Daarnaast betreft het zaken zoals trainen, jezelf verbeteren en het leveren van kwaliteit.

Het verbetertraject **Resultaat+** heeft tot doel om het werk slimmer te organiseren en in te richten. Daarbij moeten een aantal werkafspraken beter worden nagekomen. Om deze doelen te realiseren zijn er 17 werkgroepen ingericht die een betere manier van werken, bewaken en sturen gaan bedenken. De werkgroepen leveren als eindresultaat een analyse van oorzaken achter de problematiek, een uitgewerkte oplossing en een plan voor invoering. Uiteindelijk zullen er binnenkort verbeteringen en veranderingen plaatsvinden binnen Visser & Smit Bouw die de kwaliteit moeten verhogen.

De vragenlijst in dit onderzoek richt zich op de veranderingsbereidheid van het UTA personeel van Visser en Smit Bouw. De medewerkers wordt gevraagd het verbeteringstraject **Resultaat+** te beoordelen en hun bereidheid aan te geven in hoeverre zij zich inzetten voor dit traject.

3.2) Meetinstrumenten

3.2.1 De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit twee hoofdonderdelen en is te vinden in de bijlage (bladzijde 90). Het eerste hoofdonderdeel (A) heeft betrekking op de respondent zelf en is opgesplitst in drie sub onderdelen: Ten eerste worden er acht algemene persoonsvragen gesteld over de respondent te weten leeftijd (in jaren), geslacht (vrouw/ man), werktijd (in jaren), functietijd (in jaren), vestiging (Papendrecht, Grond & Funderingstechnieken of Regio Noord), leidinggeven (ja/ nee), afdeling (elf voorbedrukte opties) en deelname aan werkgroep Resultaat+ (ja/ nee).

Het tweede subonderdeel bestaat uit twintig stellingen die de Big Five dimensies meten. Iedere dimensie wordt omvat middels vier stellingen. Het derde subonderdeel betreft twintig vragen die organisatiecultuur meten. De respondent moet hierbij aangeven hoe kenmerkend een omschrijving is voor zijn of haar afdeling. Het tweede hoofdonderdeel (B) richt zich op het verbeterprogramma Resultaat+ en is opgesplitst in tien subonderdelen waarboven steeds vermeld wordt waarop de vragen betrekking hebben. De eerste acht subonderdelen zijn vervolgens; attitude (gevolgen), attitude (emoties), attitude (meerwaarde), subjectieve norm (druk en noodzaak), invloed resultaat+, veranderingsbereidheid en gedragscontrole (kennis & ervaring, informatie & onzekerheid, en aansturing van het veranderproces), gedrag, controle (complexiteit). Deze acht subonderdelen zijn allen afkomstig van de Dinamo. Het negende subonderdeel betreft drie items over werktevredenheid. Tenslotte bevraagt het tiende subonderdeel de ervaren organisatiebetrokkenheid van de respondent middels negen vragen.

3.2.2 Operationalisatie en herkomst van de vragen

De dimensies uit de gebruikte wetenschappelijke theorieën zijn hier omgevormd tot variabelen en vragen die deze variabelen meten. Dit is noodzakelijk om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de geformuleerde hypothesen.

Afhankelijke variabelen:

De **Dinamo** (Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations) – vragenlijst van Metselaar (1997) ($\alpha = .84$) meet de veranderingsbereidheid. Dit is de bereidheid om mee te werken aan een veranderingsproces. In het huidig onderzoek gaat het om de bereidheid om mee te werken aan het verbetertraject Resultaat+. De respondent moet op een vijfpunts-likertschaal aangeven of hij/zij het eens is met het gestelde. Deze schaal loopt van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

Metselaar (1997) spreekt in zijn vragenlijst bij ieder item over ‘de organisatieverandering’ wat veranderd is in ‘verandering na aanleiding van verbetertraject **Resultaat+**’. Daarbij is ‘de organisatie’ in de items vervangen door ‘Visser en Smit Bouw’.

Onafhankelijke variabelen:

Criteria De vijf dimensies van de Big Five worden gemeten doormiddel van twintig stellingen. De stellingen zijn ontwikkeld door John (2000), die zich baseerde op de NEO PI-R. Door de meting van vijf dimensies is het mogelijk om iemands persoonlijkheid te beoordelen. De Big Five factoren zijn de volgende; extraversie: (spraakzaam, voorkeur voor gezelschap), altruïsme (mild, houdt rekening met andermans gevoelens, behulpzaam) consciëntieusheid (systematisch, nauwgezet, doelgericht) emotionele stabiliteit (niet snel van haar/zijn stuk te brengen, koel) openheid (scherpzinnig, kritisch, eigen mening, nieuwsgierig). De items hebben betrekking op de respondent in verschillende situaties. De respondent kan zichzelf beoordelen op een vijfpuntsschaal die loopt van (1) helemaal oneens tot (5) helemaal eens.

Werktevredenheid wordt gemeten met een drie-item schaal ontwikkeld door Cammann, Finchman, Jenkins en Klesh (1983). Deze items geven de indicatie van een (mogelijk) algemeen positieve indruk van de baan ervaren door de medewerkers. De volgende items maken de schaal: “al met al genomen ben ik tevreden met mijn huidige baan”, “over het algemeen vind ik mijn baan NIET leuk” en “Over het algemeen vind ik het leuk om bij Visser & Smit Bouw te werken”. Cammann et al. (1983) rapporteerden een interne consistentie van .77. De respondent moet antwoorden op een vijfpuntsschaal die loopt van (1) helemaal oneens tot (5) helemaal eens.

Organisatiebetrokkenheid wordt gemeten door gebruik te maken van het meetinstrument ontwikkeld door Meyer en Allen (1991). Dit instrument bestaat oorspronkelijk uit 24 items. Het heeft drie subschalen, namelijk affective, continuance en normative organisatiebetrokkenheid. Elke subschaal heeft acht items. De vragenlijst uit dit onderzoek heeft de drie subschalen overgenomen maar met ieder drie items met in totaal negen items.

Affective organisatiebetrokkenheid verwijst naar de identificatie en de emotionele verbondenheid met de organisatie. Een voorbeeld van een item uit de affective subschaal is “de problemen van Visser & Smit Bouw ervaar ik als mijn eigen problemen”. Continuance organisatiebetrokkenheid refereert naar de betrokkenheid die gebaseerd is op de herkenning van mogelijke kosten wanneer werknemers de organisatie verlaten. Een voorbeeld van de continuance subschaal is “ik zou veel kwijtraken wanneer ik nu Visser & Smit Bouw zou verlaten”. Tenslotte is “ik vind dat een medewerker altijd loyaal moet zijn aan zijn organisatie”, een voorbeeld van een item afkomstig uit de normative subschaal. Normative organisatiebetrokkenheid is gebaseerd op de verplichting die organisatieleden ervaren tegenover hun organisatie.

Het meetinstrument bevat een vijfpunts-Likert schaal die varieert tussen 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens). Uit onderzoek blijkt dat de interne consistentie voor de gehele

organisatiebetrokkenheid schaal, voor de affective, continuance en normative subschalen respectievelijk .89, .85, .88 en .79 is (Yousef, 2000).

In het kader van veranderingsprocessen meet de Dinamo meet ook acht determinanten. De attitude is ten eerste opgebouwd uit emoties. Het gaat hierbij om emoties die opgeroepen worden door de verandering en als positief of negatief bestempeld kunnen worden. Ten tweede gaat het om de meerwaarde van de verandering voor de organisatie. Dit zijn verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie die beoordeeld worden door organisatieleden. Tenslotte zijn er de gevolgen voor het werk. Dit zijn de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de organisatieleden

De derde dimensie van de Dinamo betreft de gedragscontrole van organisatieleden. Een onderdeel van deze dimensie is de zelfcontrole factor kennis en ervaring met eerdere veranderingstrajecten. Dit wordt ook wel de interne locus of control genoemd

Context De Focus'97-vragenlijst ($a = .81$) voor het meten van organisatiecultuur bestaat uit twee delen, namelijk het descriptieve (beschrijvend) en het evaluatieve deel. Het descriptieve deel bevat items die vooral gericht zijn op gedragingen, processen en procedures die de organisatie beschrijven. Dit heet het organisatieklimaat. Het evaluatieve deel bevat items die gericht zijn op waarden en normen. Deze zijn weliswaar niet zichtbaar maar kunnen wel omschreven worden. Binnen het huidige onderzoek is er alleen gebruik gemaakt van het evaluatieve gedeelte van de vragenlijst.

Het evaluatieve gedeelte bestaat oorspronkelijk uit 35 items die vier cultuuroriëntaties meten. Hierbij heeft elke oriëntatie zijn eigen kenmerken. Met deze vier cultuuroriëntaties kan er een oriëntatieprofiel worden gevormd. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de ondersteunende oriëntatie, de innovatieve oriëntatie, doelorientatie en regeloriëntatie.

De huidige vragenlijst bevat 20 evaluatieve items afkomstig uit de Focus'97-vragenlijst. Iedere cultuuroriëntatie is door vijf items vertegenwoordigd. De items worden gescoord op een zespunts-Likert schaal welke loopt van *helemaal niet* (1) tot *zeer* (6). De respondent moet per item aangeven hoe kenmerkend de beschrijving is voor zijn of haar afdeling.

De tweede dimensie van de Dinamo wordt de subjectieve norm genoemd. Deze is samengesteld uit de noodzaak van de verandering en de druk van de directe omgeving om te veranderen. Metselaar (1997) heeft door empirische toetsing uitgewezen dat de noodzaak een belangrijke rol speelt bij het bepalen van de subjectieve norm. Uit eerder onderzoek van Wanrooy (2001) komt naar voren dat de informatie die verstrekt wordt aan medewerkers vooral betrekking moet hebben op de urgentie en noodzaak van de verandering, kan het draagvlak voor een verandering creëren.

Content Binnen de subdimensie gedragscontrole vinden we de subdimensie 'complexiteit van de verandering'. De respondent moet hierbij aangeven hoeveel invloed de organisatieverandering heeft op

bijvoorbeeld de wijzen waarop men binnen de organisatie omgaat of op de inhoud van het werk. De antwoordopties lopen van ‘geen verandering’ (1) tot en met ‘een zeer grote verandering’ (5). Over de complexiteit van de verandering hebben organisatielieden weinig invloed en worden vaak ‘externe invloeden’ genoemd.

Proces Tenslotte zijn de variabelen ‘*verkrege informatie*’ en ‘*aansturing van het veranderingsproces*’ opgenomen. Beide zijn afkomstig van de dimensie gedragscontrole van de Dinamo. De verkregen informatie wordt onderzocht door middel van items die gaan over de besluitvorming, de ervaren controle en ‘het achter de feiten aan lopen’.

Bij de aansturing van het veranderingsproces worden vragen gesteld omtrent het verbetertraject in de zin van bijvoorbeeld timing. Daarnaast zal het management de organisatielieden moeten motiveren en inspireren.

In tabel 3.1 wordt een overzicht gegeven van de verschillende determinanten, afkomstig uit de Dinamo die gebruikt zijn in de vragenlijst. De tabel bevat naast een kolom met de namen van de determinanten, ook het aantal items voor het aantal vragen dat betrekking heeft op de dimensies. Tussen de haakjes staat de oorspronkelijke aantal items betrekking hebbend op de determinant. In de kolom ‘schaal’ wordt aangegeven welke mogelijke antwoordopties de respondent heeft. De Dinamo bevat oorspronkelijke 62 vragen. De vragenlijst in huidig onderzoek bevat 42 vragen afkomstig uit de Dinamo. De Dinamo bevat zowel een Likert-schaal als een semantische differentiële schaal. Bij het merendeel staat hierbij aan beide uiteinden van de schaal tegenovergestelde labels.

Tabel 3.1. *Dimensies van de Dinamo*

Determinant	Items	Schaal
<i>Attitude</i>		
Gevolgen voor het werk	7 (9)	Zeer negatief (1) – zeer positief (5)
Emoties	5 (5)	Variabel (1 – 5)
Meerwaarde voor de organisatie	2 (5)	Zeer klein (1) – zeer groot (5)
Betrokkenheid	(4)	Niet van toepassing
<i>Subjectieve norm</i>		
Noodzaak	1 (1)	Helemaal mee oneens (1) – helemaal mee eens (5)
Houding van collega's	4 (5)	Zeer negatief (1) – zeer positief (5)
<i>Gedragscontrole</i>		
Kennis en ervaring	4 (8)	Helemaal mee oneens (1) – helemaal mee eens (5)
Verkrege informatie	3 (7)	Helemaal mee oneens (1) – helemaal mee eens (5)
Aansturing van het veranderproces	5 (6)	Helemaal mee oneens (1) – helemaal mee eens (5)
Complexiteit	6 (7)	Geen verandering (1) – zeer grote verandering (5)
<i>Veranderingsbereidheid</i>		
Gedrag	1 (1)	Antwoordlijst met 9 opties
Totaal	42 (62)	

3.3) Procedure van het onderzoek

De centrale vraagstellingen in dit onderzoek zijn hypothesetoetsend. Een hypothese is een ‘veronderstelling die nog bewezen moet worden’ (‘t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen, 2001). Een nulmeting is niet van toepassing omdat er slechts éénmaal gemeten wordt. Dit onderzoek is kwantitatief waarbij er gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst. De volgende paragrafen geven gedetailleerd aan waarom en op welke wijze dit instrument is ingezet.

‘t Hart et. al. (2001) toont aan dat een schriftelijke en gestandaardiseerde vragenlijst goed gebruikt kan worden voor het omschrijven en verklaren van sociale verschijnselen binnen een grote onderzoeksgroep. Het onderzoek bestaat dan ook uit een vragenlijst die uitgedeeld wordt onder de UTA medewerkers van Visser & Smit Bouw.

De vragenlijst is volgens ‘t Hart et al. (2001) tevens een adequaat instrument voor het bepalen van waarnemingen, houdingen, gevoelens, wensen, denkprocessen en kennis, maar ook voor het bepalen van gedrag en feiten (Stuart, 2005). Het voordeel van een vragenlijst is dat deze snel kan worden afgenomen onder een grote groep respondenten. Daarbij blijven de respondenten anoniem waardoor de kans op een eerlijk antwoord toeneemt. Het nadeel van een vragenlijst is de hoge kans op non-respons. Bij dit onderzoek is er daarom gekozen om de vragenlijst via zoveel mogelijk manieren te verspreiden, hierdoor wordt geprobeerd de respons zo hoog mogelijk te krijgen.

Voordat er kan worden overgegaan tot de verspreiding van de vragenlijsten, zijn er eerst twee belangrijke zaken verricht. Ten eerste zijn eerst alle afdelingshoofden door middel van een presentatie geïnformeerd over het onderzoek en de bijbehorende vragenlijst. Deze afdelingshoofden hebben ieder zelf weer hun eigen medewerkers op de hoogte gesteld. Daarnaast is er een algemene aankondiging geplaatst in de nieuwsbrief over de komende vragenlijst.

Ten tweede heeft er een pilot plaatsgevonden onder een drietal personen. Zij hebben de vragenlijst eerst ingevuld om onduidelijkheden te achterhalen. Na aanleiding van deze onduidelijkheden is de vragenlijst aangepast tot de definitieve versie (zie bijlage, bladzijde 90).

Er zijn 151 vragenlijsten op papier verspreid door de interne post. Daarvan zijn er 38 vragenlijsten verstuurd naar de medewerkers die werkzaam zijn in Regio Noord. Bij iedere vragenlijst zat een begeleidende brief en een voorbedrukte retourenvelop. De respondenten hebben de mogelijkheid om de vragenlijst af te leveren bij de receptie, te deponeren in een postbak of via de post terug sturen. In de begeleidende brief (zie bijlage, bladzijde 89) wordt ten eerste herhaald wat het doel is van het verbetertraject Resultaat+. Ten tweede wordt het doel en belang van de vragenlijst vermeld. Er is in de begeleidende brief de nadruk gelegd op de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek. Tenslotte wordt er melding gemaakt van de inlevermogelijkheden en uiterste inleverdatum.

Vlak voor het verstrijken van de uiterste inleverdatum is er naar iedereen een herinneringsemail uitgestuurd. Hierbij hebben respondenten tevens de mogelijkheid gehad om de vragenlijst nogmaals uit te printen in het geval zij deze onverhoopt niet hebben ontvangen. Na de uiterste inleverdatum (9 februari 2006) is er een laatste herinneringsemail verstuurd waarin staat vermeld dat er een week extra tijd gegeven wordt aan de organisatieleden om de vragenlijst in te leveren. In totaal heeft men drie weken de gelegenheid gekregen om mee te werken aan het onderzoek.

Behalve de herinneringsmails is de procedure geheel verlopen via schriftelijke correspondentie op papier. Er is bewust gekozen voor deze methode in plaats van een digitale vragenlijst omdat er veel oudere werknemers werken binnen Visser & Smit Bouw. De gegevens zijn direct verwerkt in SPSS waarna originele vragenlijsten zijn vernietigd.

3.4) Analyseplan

De onderzoeksresultaten zijn met behulp van het computerprogramma SPSS versie 12.0.1 geanalyseerd. Eerst wordt het begrip significantie uitgelicht, vervolgens de wijze waarop de kwaliteit van de data wordt bepaald en tenslotte de correlatie- en multiple regressieanalyse. De correlatie- en multiple regressieanalyse zijn methoden om een samenhang aan te tonen tussen de onderzochte variabelen. Een belangrijk verschil tussen de multiple regressieanalyse en correlatieanalyse is dat de eerst genoemde de invloed van meerdere variabelen tegelijk kan onderzoeken, wat niet mogelijk is bij correlatieanalyse.

3.4.1 Significantie

Significantie is een statistisch begrip wat inhoudt dat met een bepaalde zekerheid uitgesloten kan worden dat een gevonden relatie op toeval berust (Stuart, 2005). Bij alle analyses binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van een significantie van 10% ($p = .10$). Dit betekent dat met een zekerheid van 90% de conclusie kan worden getrokken dat de gevonden samenhang tussen variabelen niet op toeval berust. Voor de relaties met een significantie niveau groter dan 10 % (Sig. > .10) wordt gezegd dat er geen relatie aanwezig is. Er wordt verder binnen de vooranalyse tweezijdig getoetst, aangezien er verwachtingen bestaan ten aanzien van de richtingen van bepaalde verbanden.

3.4.2 Principale Componenten Analyse en betrouwbaarheid

Voordat er begonnen kan worden aan de analyse moet er eerst gecontroleerd worden of de meetinstrumenten wel van voldoende kwaliteit zijn om goede resultaten te leveren voor werkelijke uitspraken. In dit onderzoek is er gekozen om eerst de kwaliteit van het meetinstrument te bepalen door een *Analyse van Missing values*, een *Principale Componenten Analyse (PCA)* gevolgd door een *betrouwbaarheidsanalyse*.

3.4.3 Correlatieanalyse

De eerste stap in de analyse is onderzoeken of er wel werkelijk sprake is van een relatie bestaat tussen de variabelen uit het conceptuele model (figuur 2.3). Een correlatieanalyse helpt hierbij door inzicht te verschaffen in de relatie tussen twee variabelen. De maat die hierbij gebruikt wordt heet de (Pearson) correlatiecoëfficiënt en kan liggen tussen -1 en +1. Een waarde van nul houdt geen samenhang in, 1 een perfecte positieve samenhang en -1 een perfecte negatieve samenhang.

Alle variabelen binnen het conceptuele model (figuur 2.3) worden tegen elkaar af gezet om alle mogelijke significante samenhang te ontdekken. Er kunnen drie mogelijke situaties ontstaan:

1. De samenhang tussen de variabelen, die op basis van de hypothesen zij voorspeld, worden gevonden. De multiple regressie is hierbij dan de volgende stap om tot een verdere uitspraak te komen.
2. Er wordt geen samenhang gevonden tussen variabelen welke wel voorspeld zijn op basis van de hypothesen. De correlatie is om bij nul of de significantie is $>.05$.
3. Er wordt een samenhang tussen variabelen gevonden die niet voorspeld wordt.

3.4.4 Multiple Regressie-Analyse

De laatste analysetechniek die gebruikt zal worden is de multiple regressie-analyse. De multiple-regressie analyse meet het causale verband tussen de afhankelijke variabele en één of meerdere onafhankelijke variabelen. De relatie tussen deze variabelen wordt dan in een lineaire vergelijking uitgedrukt waarbij het coëfficiënt de sterkte van de richting van het verband weergeeft (Aron & Aron, 2002). Met de multi-pele regressie-analyse kan er onderzocht worden welke predictor het beste de afhankelijke variabele voorspelt, oftewel welke predictor de meeste variantie verklaart.

Door steeds naar de R Square te kijken van de laatste stap van de multiple regressie analyse, wordt bepaald hoeveel van de variantie van veranderingsbereidheid verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen uit het conceptueel model.

Er worden in totaal vijf regressie-analyses uitgevoerd. In de eerste vier analyses wordt ieder veranderingscomponent afzonderlijk onderzocht doormiddel van de standaardmethode (enter). In iedere stap zal een variabele uit het veranderingscomponent ingevoerd worden. In iedere analyse is 'veranderingsbereidheid' de afhankelijke variabele.

In de laatste regressie-analyse worden in de eerste stap de criteriavariabelen ingevoerd, in stap twee de procesvariabelen, in de derde stap de contextvariabelen en tenslotte de contentfactoren. Veranderingsbereidheid de afhankelijke variabele. Er is gekozen voor deze volgorde omdat uit eerdere onderzoeken (Armenakis en Bedeian, 1999) blijkt dat de variabelen van het criteriacomponent veel invloed hebben op de bereidheid tot veranderen. Dit gevolgd door de variabelen binnen de procescomponent, contentcomponent en contextcomponent. In deze laatste regressieanalyse wordt er gewerkt volgens de hiërarchische methode. Zo kan de additionele waarde van ieder component worden vastgesteld.

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven en weergegeven. In de eerste paragraaf worden de respondenten beschreven om een beter beeld te krijgen van de onderzoeksgroep. Daarna worden in de tweede paragraaf de verkregen gegevens beschreven. Dit betekent dat de correlaties worden uitgelicht en de normale verdeling wordt behandeld. Daarna volgt in de derde paragraaf de kwaliteit van de verkregen data. Er is een ‘Principale Componenten analyse’ en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de verkregen data. In paragraaf vier is er een multiple regressie analyse uitgevoerd volgens het analyseplan. Hierin wordt iedere hypothese apart behandeld. Daarna volgt er een korte samenvatting van de gevonden gegevens.

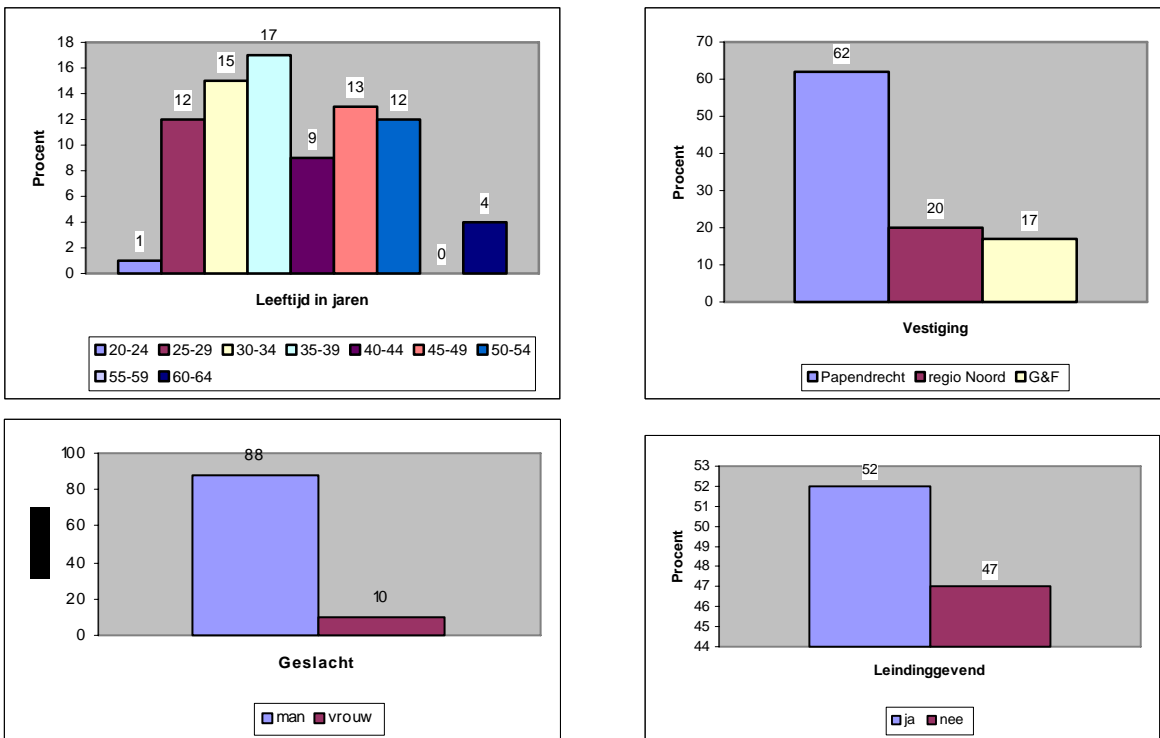
4.1) Beschrijving van de respondenten

Er zijn voor dit onderzoek in totaal 151 vragenlijsten verspreid. Uiteindelijk zijn 102 vragenlijsten terug ontvangen, waarvan er 100 voldoende ingevuld blijken te zijn om ze te kunnen gebruiken voor dit onderzoek. Het responspercentage bedraagt zodoende 67.5%. In de appendix (bladzijde 87) staan de resultaten gedetailleerd weergegeven.

De eerste vragen van de vragenlijst hebben betrekking op de demografische kenmerken van de respondenten. De resultaten worden hiervan weergegeven in figuur 4.1 (a tot en met d). Linksboven (4.1a) staan de gegevens met betrekking tot de leeftijd van de respondenten. De leeftijd van de respondenten varieert van 23 tot en met 61 jaar. ($M = 42$ jaar; $SD = 10.65$). Het grootste gedeelte van de respondenten valt in de leeftijdscategorie 35-39 jaar (17%) gevolgd door de 30 tot en met 34 jarigen (15%). Rechtsboven (figuur 4.1b) staan de respondenten verdeeld over de vestigingen Papendrecht (62%), Regio Noord (20%) en Grond & Funderingstechnieken (17%). Eén respondent heeft niet ingevuld in welke vestiging hij/zij werkzaam is.

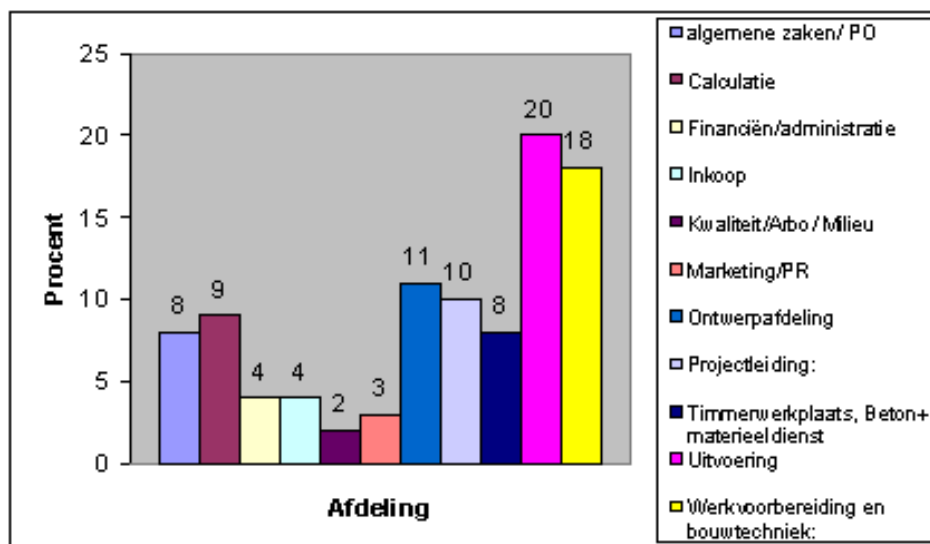
Van de honderd respondenten hebben er 80 aangegeven deel te nemen aan een van de 17 werkgroepen Resultaat+ tegenover 18 respondenten die niet deel nemen. Twee personen hebben niet ingevuld of zij deelnemen aan én van de werkgroepen.

Van de 100 respondenten zijn er 88 (88%) van het mannelijk geslacht tegenover 10 (10%) vrouwelijke respondenten. Twee respondenten hebben hun geslacht niet vermeld. Dit is terug te vinden in het onderste linkerfiguur (4.1c). Het aantal mannen - vrouwen is niet eerlijk verdeeld. Maar aangezien binnen Visser & Smit Bouw maar 18 van de 151 (11,9%) medewerkers vrouwelijk zijn komen de gevonden resultaten met de werkelijkheid overeen.



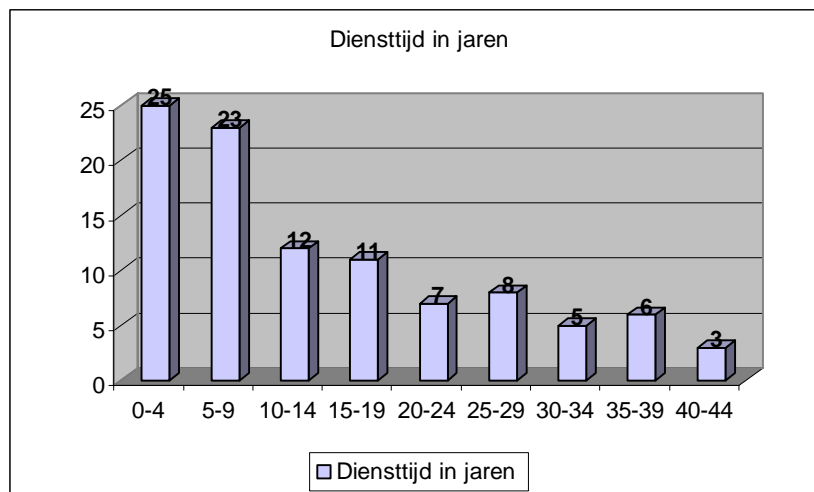
Figuur 4.1. Beschrijving respondenten in (a) leeftijd, (b) vestiging, (c) geslacht en (d) leidinggeven

In het onderste rechterfiguur (4.1d) is de verdeling leidinggevend – niet leidinggevend weergegeven. 52 respondenten (52 %) heeft aangegeven leiding te geven tegenover 47 niet leidinggevend (47%). Eén respondent heeft niet ingevuld of hij/zij leiding geeft.



Figuur 4.2. Beschrijving respondenten op afdeling

In het figuur wat hierboven staat (figuur 4.2) is weergegeven op welke afdeling de respondenten werkzaam zijn. In totaal hebben 97 participanten aangegeven op binnen welke afdeling zij werkzaam zijn. De respondenten hebben een keuze kunnen maken uit elf voorbedrukte antwoordopties. De meeste respondenten zijn werkzaam op de afdeling ‘Uitvoering’(20%), gevolgd door de afdeling ‘Werkvoorbereiding en Bouwtechniek’ (18%).



Figuur 4.3. Beschrijving respondenten in aantal dienstjaren

Het aantal jaren (diensstijd in jaren) van de respondenten staat hierboven weergegeven (figuur 4.3). Gemiddeld zijn de organisatieleden 14.4 jaar ($SD = 11.8$) in dienst bij Visser & Smit Bouw en zij zijn 7.5 jaar werkzaam binnen dezelfde functie ($SD = 6.7$). De grootste groep respondenten (25%) is nul tot en met vier jaar werkzaam bij Visser & Smit Bouw. Drie respondenten zijn zelfs meer dan veertig jaar werkzaam bij Visser & Smit Bouw.

4.2) Gegevensbeschrijving

4.2.1 Beschrijving van de dimensies

Tabel 4.1 geeft de correlatie tussen de variabelen, het gemiddelde (mean), de standaarddeviatie (SD) en diagonaal geeft de tabel de alfa's weer. Beide assen hebben dezelfde variabelen en is om de diagonale as gespiegeld. Er staan dezelfde waarden aan beide zijden van de as. Daarom is maar één deel van de tabel ingevuld. Eén ster achter de waarde geeft aan dat de samenhang significant is op een 95% betrouwbaarheidsinterval. Twee sterren geven aan dat dit een 99% betrouwbaarheidsinterval is. Wanneer er geen sterren staan dan is niet uit te sluiten dat de samenhang op toeval berust.

Zoals te zien is in tabel 4.1 correleren alle variabelen met de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid op vier onafhankelijke variabelen na. Dit zijn de Big Five dimensies extraversie, consciëntieusheid, openheid en altruïsme. Deze vertonen geen significante correlaties met veranderingsbereidheid. De hoogst gevonden correlatie met veranderingsbereidheid betreft die met 'subjectieve norm' ($r = .66, p < .01$). Er is ook een hoge correlatie gevonden tussen veranderingsbereidheid en emoties ($r = .65, p < .01$).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Mean	3.54	4.06	3.74	3.85	3.89	4.88	4.59	4.25	4.16	3.36	3.61	3.08	3.65	2.47	3.25	3.66	3.27	3.68	2.95	4.13	3.56	6.21
SD	.59	.58	.53	.71	.67	.58	.69	.75	.69	.49	.57	.89	.45	.91	.69	.64	.59	.66	.68	.57	.68	1.46
1. Extraversie	<u>.73</u>																					
2. Consciëntieusheid	.20*	<u>.86</u>																				
3. Openheid	.31**	.22*	<u>.61</u>																			
4. Altruïsme	-.01	.00	-.06	<u>.79</u>																		
5. Emotionele Stabiliteit	.40*	.14	.13	.12	<u>.88</u>																	
6. Ondersteunend	.08	.06	.03	.23*	.09	<u>.77</u>																
7. Doel	.12	.18	.19	.15	.14	.60**	<u>.73</u>															
8. Innovatie	-.02	-.14	.07	-.03	-.10	.37**	.42**	<u>.71</u>														
9. Regel	.08	.09	.05	.15	-.01	.31**	.49**	.41**	<u>.73</u>													
10. Gevolgen	.18	-.14	.04	.15	.22*	.28**	.34**	.14	.20	<u>.83</u>												
11. Emoties	.25*	.14	.24*	.13	.30**	.34**	.44**	.15	.09	.56**	<u>.90</u>											
12. Meerwaarde	.13	.16	.08	.08	.33**	.21*	.36**	.12	.26**	.38**	.57**	<u>.91</u>										
13. Subjectieve Norm	.12	.24*	.19	.09	.26**	.14	.28**	.13	.24*	.26**	.50**	.52**	<u>.71</u>									
14. Kennis en Ervaring	.05	.06	.10	-.01	.05	.03	.09	.11	.18	.14	.25*	.41**	.46**	<u>.76</u>								
15. Verkregen Informatie	-.06	.00	-.00	-.05	.05	.23*	.23*	.11	.18	.41**	.25*	.27**	.29**	.35**	<u>.67</u>							
16. Complexiteit	-.30*	-.17	-.09	-.07	-.32**	-.20*	-.38**	-.24*	-.37**	-.46**	-.43**	-.50**	-.47**	-.43**	-.56**	<u>.84</u>						
17. Aansturing	-.03	-.07	.27*	-.04	.04	-.05	-.05	.12	-.09	.13	.31**	.22*	.14	.13	.16	-.02	<u>.54</u>					
18. Veranderingsbereidheid	.07	.19	.16	.06	.24*	.21*	.28**	.20*	.22*	.42**	.65**	.57**	.66**	.46**	.39**	-.41**	.41**	<u>.86</u>				
19. Invloed Resultaat +	-.03	-.08	-.00	-.15	.15	.16	.25*	.28**	.30**	.39**	.41**	.51**	.43**	.33**	.26**	-.50**	.09	.42**	<u>.84</u>			
20. Werktevredenheid	.05	.18	.03	.28**	.30**	.45**	.52**	.25*	.42**	.45**	.46**	.45**	.45**	.14	.33**	-.39**	.02	.48**	.27**	<u>.71</u>		
21. Organisatiebetrokkenheid	.20*	.26*	.15	.03	.30**	.29**	.23*	.08	.16	.15	.30**	.40**	.29**	.29**	.31**	-.36**	-.09	.33**	.16	.31**	<u>.70</u>	
22. Veranderingsgedrag	-.01	.22	-.04	.11	.21*	.17	.19	.05	.06	.24*	.33**	.35**	.44	.26**	.47**	-.34**	.07	.49**	.29**	.33**	.30**	<u>.62</u>

4.2.2 Normale verdeling

Binnen de statistiek is de normale verdeling, die klokvormig en volledig symmetrisch is, de belangrijkste verdeling (Aron & Aron, 2002). Een verdeling is normaal wanneer er aan drie eisen is voldaan. Ten eerste de 'skewness (scheefheid), ten tweede de 'kurtosis' (welving) die een waarde moet hebben tussen -1 en $+1$. Ten derde moeten de drie maten voor de centrale tendentie (modus, mediaan en het gemiddelde) in het middel liggen en aan elkaar gelijk zijn. In tabel 4.2 wordt een overzicht gegeven van de onderzochte variabelen.

Tabel 4.2. Verdeling van de variabelen

		Mean	Modus	Mediaan	Skewness	Kurtosis
Criteria	Extraversie	3.54	3.75	3.50	-.13	-.19
	Consciëntieusheid	4.06	4.00	4.06	-1.35	6.49
	Openheid	3.74	3.67	3.74	.26	-.24
	Altruïsme	3.85	4.00	3.85	-.54	1.01
	Emotionele Stabiliteit	3.89	4.00	3.89	-.95	2.70
	Gevolgen voor het werk	3.36	3.00	3.33	-.08	-.08
	Emoties	3.61	4.00	3.80	.02	-.38
	Meerwaarde voor de organisatie	3.08	3.00	3.00	.07	-.46
	Werktevredenheid	4.13	4.00	4.00	-.72	1.75
	Affective betrokkenheid	3.56	3.67	3.66	-.07	-.05
	Continuance betrokkenheid	2.51	2.50	2.50	.14	.03
	Normative betrokkenheid	2.63	3.00	3.00	.01	.49
	Kennis en ervaring	2.47	2.00	2.50	.64	.44
Context	Ondersteunend cultuur	4.88	5.00	5.00	-.99	3.95
	Doel cultuur	4.59	4.67	4.67	-.58	.45
	Innovatie cultuur	4.25	4.33	4.33	-.59	1.15
	Regel cultuur	4.16	4.50	4.25	-.96	2.25
	Subjectieve Norm	3.65	4.00	3.63	.27	.88
Proces	Verkregen informatie	3.25	4.00	3.33	-.47	.01
	Aansturing	3.27	3.00	3.00	.61	.84
Content	Complexiteit	3.66	3.80	3.80	-.83	1.92
Veranderingsbereidheid		3.68	4.00	3.75	-.08	-.09
<i>Veranderingsgedrag</i>		6.21	6.00	6.00	-.027	-.566

De mediaan is de middelste waarneming, de modus is de waarde waarop het meeste is gescoord (Aron & Aron, 2002). De onderzochte variabelen voldoen aan de eisen van de normale verdeling, alleen de 'skewness' en 'kurtosis' van consciëntieusheid, emotionele stabiliteit, ondersteunende cultuur, regel cultuur en werktevredenheid voldoen niet geheel aan de eis. De waarde van bovengenoemde variabelen liggen voor 'kurtosis' niet tussen $+1$ en -1 . Voor deze variabelen geldt dan dat zij niet als symmetrisch worden beschouwd. Vooral voor de variabelen 'consciëntieusheid' en 'werktevredenheid' geldt dat er sprake is van een enorme uitschieter. Deze variabelen moeten dan met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

De drie maten (gemiddelde, modus en mediaan) liggen bij iedere variabele gelijk, met alleen acceptabele kleine verschillen.

4.3) Analyse van de kwaliteit van de data

Ter voorbereiding van de uiteindelijke analyse van de vragenlijst, wordt er eerst gekeken naar de kwaliteit van de verkregen onderzoeksgegevens. Er wordt gekeken naar de missing values en de kwaliteit van de meetinstrumenten.

4.3.1 Analyse van Missing values

Meestal zijn niet alle respondenten bereid of in staat om alle vragen uit een vragenlijst te beantwoorden. Er is dan sprake van een ‘missing values’ (de Heus van der Leeden, & Gazendam, 2002). Bij de analyse van de missing values per respondent blijken er verschillen te bestaan tussen de respondenten. Er zijn twee respondenten verwijderd vanwege een te hoog aantal missing values. Zij hebben meer dan 20% van de vragen niet ingevuld en daarom worden deze respondenten verder buiten beschouwing gelaten.

Bij de analyse van de missing values per item blijkt dat alle items uit de vragenlijsten weinig missing values bevatten. Bij één item hebben elf personen niets ingevuld. Dit betreft de vraag over continuance organisatiebetrokkenheid “één van de serieuze consequenties wanneer ik Visser & Smit Bouw nu verlaat, betreft het gebrek aan beschikbare alternatieven”. Toch is besloten deze vraag in de analyse te laten, omdat 9% van de respondenten de vraag niet heeft beantwoordt. Aangezien er verder geen items zijn die veel ontbrekende waarden bevatten, is er geen item voor de verdere analyse verwijderd. Er is gekozen om gebruik te maken van de methode ‘replace missing values with series mean’. Dat betekent dat de overige missing values vervangen worden door het gemiddelde van de gehele serie.

4.3.2 Principale Componenten Analyse en de betrouwbaarheid

Met behulp van een Principale Componenten Analyse (PCA) wordt onderzocht of de veronderstelde schalen uit het conceptuele model inderdaad beschouwd kunnen worden als de meting van één enkel component. PCA geeft inzicht in de vraag of bepaalde items onderdeel zijn van één dimensie.

Er is aantal criteria waar een vragenlijst aan moet voldoen voordat er een PCA mag worden toegepast. In dit onderzoek zijn aan deze voorwaarden voldaan. De belangrijkste voorwaarde is dat het aantal respondenten hoger moet zijn dan vijf maal het aantal items waar de schaal uit bestaat waar de componentanalyse op gedaan wordt (Aron & Aron, 2002).

Voordat een uiteindelijke componentanalyse mag worden uitgevoerd, moet men altijd eerst één of meerdere voorbereidende componentanalyses uitvoeren. De volgende criteria worden hiervoor in dit onderzoek gehanteerd:

- Het doel van PCA is het verkrijgen van een zo hoog mogelijk verklaarde variantie. Er wordt gekeken naar de communaliteiten en de componentladingen waardoor de verklaarde variantie per item wordt bepaald. Communaliteiten moeten groter zijn dan .10 en componentladingen moeten groter zijn dan .30. Als deze waarden kleiner zijn, zal het item verwijderd worden uit de analyse (Aron & Aron, 2002).

- Het Kaiser-Meyer-Olkin criterium (KMO) heeft een waarde tussen nul en één. Het is een maat voor de "componentanalyseerbaarheid" van de variabelen. Bij waarden groter dan .70 wordt PCA zonder bezwaren toegepast. Bij waarden tussen .50 en .70 geeft PCA een beschrijvende en verklarende analyse. Bij waarden lager dan .50 moet de PCA niet toegepast worden. Het geeft dan geen nuttige resultaten. Voor de vragenlijst zijn de volgende KMO-waarden berekend:

Tabel 4.3. KMO-waarden

Kaiser-Meyer-Olkin	Waarde
Big Five	0.73
Organisatie cultuur	0.78
Attitude	0.83
Subjectieve norm	0.72
Controle	0.74
Veranderingsbereidheid	0.81
Werktevredenheid	0.66
Organisatiebetrokkenheid	0.75

Big Five, organisatiecultuur, attitude, subjectieve norm, controle, veranderingsbereidheid en organisatiebetrokkenheid komen direct in aanmerking voor een componentanalyse op basis van het KMO-criterium. Werktevredenheid valt net tussen 0,5 en 0,7 en mag nog steeds een PCA ondergaan.

In dit onderzoek wordt een principale componentenanalyse (PCA) uitgevoerd. De gebruikte componentanalyse is exploratief, ondanks dat in dit onderzoek bestaande schalen gebruikt zijn en deze al eerder getoetst zijn. Een exploratieve componentanalyse ontdekt de structuren in de variabelen. Er wordt een criterium gehanteerd voor de eigenwaarde van de componenten; zij moeten minimaal één zijn.

Door de componenten te laten roteren veranderen de componentenladingen (niet de eigenwaarden en communaliteiten). Er wordt in huidig onderzoek gebruik gemaakt van de 'Varimax'-methode. Daarbij wordt toegewerkt naar een eenvoudige structuur van componentenladingen: de meeste ladingen zijn 'hoog' (minimaal.30) of laag (dicht bij 0), variabelen laden slechts hoog op één component, en een component heeft een (beperkt) aantal variabelen met een hoge lading.

Op basis van de PCA is voor alle schalen de betrouwbaarheid bepaald. De betrouwbaarheidsanalyse onderzoekt of er wel voldoende mate van samenhang (correlatie) tussen de verschillende items van een variabele is. Deze interne consistentie wordt uitgedrukt in de betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbach's alpha. De waarde kan variëren tussen nul en één. Een hoge waarde van alpha (> .80) duidt op een hoge betrouwbaarheid. Waarden van alpha kleiner dan .50 duiden volgens van der Net (1999) op onvoldoende betrouwbaarheid. De gevonden alfa's worden hieronder per variabele besproken en zijn tevens terug te vinden in tabel 4.1 op de diagonale as.

Veranderingsbereidheid

De vier vragen die veranderingsbereidheid meten bestaan uit één component. De componentenladingen van alle items zijn hoger dan .80. Voor de schaal veranderingsbereidheid is een Cronbach's alfa gevonden van .86.

Criteriacomponent

Attitude; emoties, meerwaarde en gevolgen

Er is gebleken dat de attitude het beste te beschrijven is met drie componenten (zie bijlagen pagina 83). Zowel 'attitude-gevolgen voor het werk', 'attitude-emotie' als 'attitude-meerwaarde voor de organisatie' laden ieder op hun eigen dimensie in de componentenanalyse. Bij de subschaal 'gevolgen voor het werk' is het vijfde item verwijderd (uw beloning, gezien uw capaciteiten en inzet...) om dat deze te veel laadt op de component 'meerwaarde voor de organisatie'. De betrouwbaarheid van de variabelen is hoog te noemen. Voor de gehele attitudeschaal is er een alfa bepaald van .90. Voor de schalen 'gevolgen voor het werk', 'emoties' en 'meerwaarde voor de organisatie' is respectievelijk een alfa gevonden van .83, .90 en .91.

Kennis en ervaring met eerdere veranderingstrajecten

Deze variabele is onderdeel van de dimensie gedragscontrole. Uit de analyse is gevonden dat gedragscontrole te beschrijven is met vier componenten. Gedragscontrole is op te splitsen in vier dimensies; kennis & ervaring, verkregen informatie, aansturing van het veranderingsproces en complexiteit van de verandering. Bij de eerste schaal 'Kennis en ervaring' zijn er twee items verwijderd (eerdere negatieve ervaringen, en enthousiasmeren van mensen) omdat beide items te veel laden op andere componenten. Bij schaal 'kennis & ervaring' hoort een Cronbach's alfa van .76

Werktevredenheid

Eerst is het item "Over het algemeen vind ik mijn baan niet leuk" omgespiegeld. De drie items die werktevredenheid meten, laden alle drie op één component en wordt werktevredenheid genoemd. Voor deze schaal is een Cronbach's alfa gevonden van .71.

Organisatiebetrokkenheid

Bij een exploratieve componentenanalyse is het noodzakelijk om twee dimensies van organisatiebetrokkenheid te laten vervallen. Dit omdat de variabelen steeds worden terug gebracht tot twee componenten, terwijl er sprake zou moeten zijn van drie soorten organisatiebetrokkenheid. De verschillende items van normative en continuance laden te veel op elkaars componenten. Dit geldt niet voor de items van affectieve organisatiebetrokkenheid. Er is daarom gekozen om de items afkomstig van de normative organisatiebetrokkenheid schaal en de continuance organisatiebetrokkenheid schaal te laten vervallen. Wanneer er een confirmatieve componenten analyse wordt toegepast op de betrokkenheidschaal met een gedwongen drie componenten schaal waarbij een aantal items worden verwijderd, is het mogelijk om de drie soorten organisatiebetrokkenheid onder te brengen in drie afzonderlijke componenten. Helaas zou dan de

betrouwbaarheid uitkomen om een alfa van .35 wat veel te laag is. Als de alfa berekent wordt voor de drie items afkomstig uit de affective organisatiebetrokkenheid schaal komt deze uit op .70.

Big Five

Eerst zij alle vragen van de dimensies ‘Altruïsme’ en ‘Neuroticisme’ omgescoord en deze laatste dimensie wordt daarom verder als ‘Emotionele Stabiliteit’ omschreven. Er ontstaat in eerste instantie een zes-componentenstructuur. Wanneer het laatste item van openheid, te weten ‘verstandig zijn’ wordt verwijderd ontstaat er een vijfcomponenten structuur. De vijf dimensies van de Big Five (extraversie, emotionele stabiliteit, consciëntieusheid, openheid en altruïsme) zijn onderverdeeld in een eigen component. De gevonden Cronbach’s alfa’s voor de schalen extraversie, altruïsme, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit en openheid zijn respectievelijk .73, .79, .86, .88 en .61.

Contextcomponent

Focus: Cultuuroriëntaties

Bij de items van organisatiecultuur ontstaat in eerste instantie een vijfcomponenten structuur maar omdat het Focus model bestaat uit vier dimensies is ervoor gekozen om een aantal items te verwijderen zodat er wel een viercomponenten structuur ontstaat. Hierbij zijn de volgende vijf items verwijderd: ‘open voor kritiek’ (innovatie), ‘flexibele leiding’ (innovatie), ‘duidelijke taakomschrijving’ (doel), ‘prestatie meting’ (doel) en ‘starheid van de leiding’ (regel). Deze vijf items zijn verwijderd omdat ze alleen op andere componenten hoog laden. De componentenladingen van alle overige items zijn hoog genoeg, namelijk boven de .40. De vier soorten organisatiecultuur (doel, innovatie, regel en ondersteunend) zijn nu ieder ondergebracht in een afzonderlijk component.

De ondersteunende cultuur schaal heeft een alfa van .77, innovatie cultuur heeft een alfa van .71. Voor de doel cultuur is er een alfa van .73 gevonden en tenslotte geldt voor de regel cultuur schaal een alfa van .73.

Subjectieve norm

De subjectieve norm blijkt het best te beschrijven met één component. Deze component wordt gevormd door alle items afkomstig uit ‘noodzaak van de verandering’ en ‘druk van collega’s en het management’. Zelf maakt Metselaar (1997) een onderscheid tussen de proximal (dichtbij) subjectieve norm, en de distal (veraf) subjectieve norm. Proximal staat dan voor de houding van de directe collega’s, terwijl distal staat voor de houding van superieuren. Opvallend is dat noodzaak, de houding van de directe collega’s en de houding van de superieuren binnen dit onderzoek op dezelfde component laden. De component wordt omschreven als de druk vanuit de (nabije) omgeving.

Wanneer er wordt gekozen voor een confirmatieve componenten analyse met een gedwongen twee-componentenstructuur wordt er wel een onderscheid gemaakt tussen de proximal subjectieve norm en de distal subjectieve norm. Omdat in dit onderzoek expliciet wordt gekozen voor de exploratieve componenten analyse wordt het onderscheid buiten beschouwing gelaten. Voor de subjectieve norm schaal is er een Cronbach’s alfa van .71 gevonden.

Contentcomponent

Complexiteit van de verandering

Complexiteit van de verandering is onderdeel van de dimensie gedragscontrole. De items afkomstig van de variabele ‘complexiteit van de verandering’ laden allemaal op één component. Voor de schaal ‘complexiteit van de verandering’ is een alfa gevonden van .84.

Procescomponent

Aansturing van het veranderingsproces

Er zijn twee items verwijderd van de schaal aansturing van het veranderingsproces, dit zijn ‘achter de feiten aan lopen’ en ‘verandering goed bij te houden’. Deze twee items laden te veel op andere schalen binnen de dimensie gedragscontrole. Er is voor aansturing van de verandering een alfa gevonden van .54.

Verkregen informatie

De schaal ‘verkregen informatie over de verandering’ wordt gevormd door drie items die tezamen één component vormen. Bij de schaal ‘verkregen Informatie’ geldt een Alfa van .67.

4.4) Regressieanalyse

4.4.1 Criteriacomponent

Deze paragraaf behandelt de hypothesen 1, 2, 3, 4 en 5 die op basis van de *criteriacomponent* verondersteld zijn. Alle variabelen van de criteriacomponent zijn doormiddel van meerdere stappen ingevoerd in één multiple regressie. Het is op deze wijze mogelijk om te bepalen welke additionele bijdrage iedere variabele levert.

Als eerste wordt hieronder tabel 4.4 weergegeven die betrekking heeft op alle hypothesen behorend bij de criteriacomponent. In de eerste kolom staan de criteriavariabelen die meegenomen zijn in de analyse. In de tweede kolom staan de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (β), deze geven een indicatie aan van het relatieve belang van elke onafhankelijke variabelen met bijbehorende significantieniveaus. In de derde en vierde kolom staan de t-values. Tenslotte staat op de onderste rij informatie over de totale verklaarde variantie van de onafhankelijke variabelen tezamen. Doormiddel van de F-toets is er getoetst of de verklaarde variantie significant afwijkt van nul.

Tabel 4.4. Criteriavariabelen in hun relatie met veranderingsbereidheid

Afhankelijke variabele veranderingsbereidheid			
Onafhankelijke variabele	β	t-value	p-value
Criteria			
Gevolgen voor het werk	.09	.704	.483
Meerwaarde voor de organisatie	.09	1.272	.207
Emoties	.47***	4.160	.000
Kennis & ervaring	.20**	3.479	.001
Organisatiebetrokkenheid	.02	.263	.793
Werktevredenheid	.18*	1.777	.079
Big-Five Extraversie	-.14	-1.567	.121
Big-Five Consciëntieusheid	.10	1.130	.262
Big-Five Openheid	.03	.294	.770
Big-Five Agreeableness	-.05	-.816	.417
Big-Five Emotionele Stabiliteit	.05	.591	.556

Totaal verklaarde variantie: $R^2 = .587^{**}$ $F = 72.641$

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

De eerste hypothese is afgeleid van de Dinamo-dimensie ‘attitude’. Er zijn drie subhypothesen opgesteld. De eerste luidt:

H1a De mate waarin organisatieleden positieve gevolgen voor het werk ervaren ten opzichte van verbetertraject Resultaat+, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

Deze hypothese veronderstelt een positieve samenhang tussen de gevolgen voor het werk en de veranderingsbereidheid. Uit de correlatieanalyse is er een positieve relatie gevonden tussen gevolgen voor het werk en veranderingsbereidheid van .42 met een significantieniveau van minder dan 0.01. Maar uit de multiple regressieanalyse blijken de gevolgen voor het werk geen additionele te hebben op veranderingsbereidheid ($\beta = .09$, $p = .483$). **Op basis hiervan wordt hypothese één A verworpen.**

Het tweede deel van hypothese één luidt:

H1b De mate waarin organisatieleden een positieve meerwaarde voor de organisatie ervaren ten opzichte van verbetertraject Resultaat+, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

Op basis van de multiple regressie **wordt hypothese één B verworpen**. De meerwaarde van de verandering voor de organisatie levert namelijk geen additionele waarde aan veranderingsbereidheid ($\beta = .09$, $p = .207$).

Het laatste onderdeel van de eerste hypothese onderzoekt de invloed van emoties:

H1c De mate waarin organisatieleden positieve emoties hebben ten opzichte van verbetertraject Resultaat+, hangt positief samen met hun bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

Uit tabel 4.4 is af te lezen welke criteriapredictoren het meest belangrijk zijn bij de voorspelling van veranderingsbereidheid. Dit zijn onder andere de 'emoties' van de medewerkers. Deze variabele wijkt significant af van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (β). Emoties leveren een additionele waarde om veranderingsbereidheid te verklaren ($\beta=.47$, $p=.000$). **Op basis hiervan wordt hypothese één C aanvaard.** Het laatste onderdeel van de eerste hypothese onderzoekt de invloed van de meerwaarde van de verandering voor de organisatie:

Er is in de tweede hypothese verondersteld dat de verkregen kennis en opgedane ervaringen van de respondenten met eerdere veranderingsprocessen een positieve invloed hebben op veranderingsbereidheid:

H2 Des te positiever de kennis en ervaring van de organisatieleden met eerdere veranderingstrajecten des te groter de bereidheid om mee te werken aan verbetertraject Resultaat+.

Uit de multiple regressie analyse komt uit dat deze criteriavariabele een sterke significante samenhang vertoont met de veranderingsbereidheid ($\beta =.20$, $p=.001$). **Op basis van deze analyse wordt hypothese twee aanvaard.**

De derde hypothese behandelt de samenhang tussen organisatiebetrokkenheid en veranderingsbereidheid. Hieronder wordt deze hypothese nogmaals vermeld:

H3 Organisatiebetrokkenheid heeft een positieve relatie met de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.

Wanneer de resultaten nader bekeken worden, verkregen uit de multiple regressie analyse, blijkt dat organisatiebetrokkenheid geen additionele significante waarde levert ($\beta=.02$, $p=.793$). **Op basis hiervan wordt hypothese drie verworpen.**

Hypothese vier veronderstelt een positieve samenhang tussen werktevredenheid en veranderingsbereidheid:

H4 Werktevredenheid heeft een positieve voorspellende waarde op veranderingen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.

Deze criteriavariabele heeft een significante positieve invloed op veranderingsbereidheid. ($\beta=.18$, $p=.079$). Dat betekent dat werktevredenheid een additionele bijdrage aan de verklaring van veranderingsbereidheid. **Op basis hiervan wordt hypothese vier aanvaard.**

Hypothese vijf is onderverdeeld in vijf subonderdelen, deze worden eerst hieronder herhaald:

- H5a: Extraversie heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.
- H5b: Openheid heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.
- H5c: Altruïsme heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.
- H5d: Consciëntieusheid heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.
- H5e: Emotionele stabiliteit heeft een positief voorspellende waarde op de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.

De hypothesen veronderstellen allen een positieve samenhang tussen de dimensies van de Big Five met veranderingsbereidheid. Met behulp van de multiple regressie analyse is de samenhang tussen de Big Five dimensies en veranderingsbereidheid onderzocht.

Er blijkt geen enkele significante positieve samenhang te bestaan tussen de dimensie van de Big Five en veranderingsbereidheid. Op basis hiervan wordt **hypothese vijf in zijn geheel verworpen**.

In tabel 4.4 kunnen de resultaten terug worden gevonden uit de multiple regressie. Uit deze analyse blijkt dat de vijf dimensies van de Big Five tezamen maar 1,80% van de criteriacomponent verklaren. Geen enkele dimensie kan een additionele toegevoegde waarde leveren aan de verklaring van de afhankelijke variabele bereidheid tot veranderen.

4.4.2 Contentcomponent

De zesde hypothese veronderstelt een negatieve samenhang tussen de complexiteit van de verandering en de bereidheid tot veranderen. Deze zesde hypothese valt binnen de *contentcomponent*. De hypothese wordt eerst herhaald:

- H6 De complexiteit van de verandering is negatief gerelateerd aan de bereidheid tot veranderen na aanleiding van verbetertraject Resultaat+.

Tabel 4.5. Contentvariabele in relatie tot veranderingsbereidheid

Afhankelijke variabele veranderingsbereidheid			
Onafhankelijke variabele	β	t-value	p-value
Content			
Complexiteit van de verandering	-.42***	-4.434	.000

Totaal verklaarde variantie: $R^2 = .167^{***}$ $F = 19.658$

*** $p < .01$

De complexiteit van de verandering kan voor 16,7% de contentcomponent verklaren (tabel 4.5). Tevens levert deze contentvariabele een significante additionele bijdrage aan de verklaring van de bereidheid tot veranderen ($\beta = -.42$, $p = .000$). De samenhang tussen de complexiteit van de verandering en veranderingsbereidheid is inderdaad negatief. **Op basis van deze resultaten wordt hypothese zes aanvaard.**

4.4.3 Contextcomponent

Binnen de *contextcomponent* worden er vijf variabelen onderzocht. De zevende hypothese is onderverdeeld in twee onderdelen en wordt hier herhaald:

- H7a De ondersteunende cultuur en de innovatieve cultuur zijn positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de medewerkers ten opzichte van **Resultaat+**.
- H7b: De regelcultuur en de doelcultuur zijn negatief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de medewerkers ten opzichte van **Resultaat+**.

Hypothese 7a veronderstelt een positieve samenhang tussen zowel de innovatieve cultuur als de ondersteunende cultuur met veranderingsbereidheid. Uit de regressie analyse (tabel 4.6) blijkt er geen significante positieve relatie te bestaan tussen de ondersteunende organisatiecultuur en veranderingsbereidheid ($\beta = .10$, $p = .389$). Er wordt tevens geen significante positieve relatie gevonden tussen de innovatieve organisatiecultuur en veranderingsbereidheid ($\beta = .07$, $p = .348$).

Er wordt verwacht dat zowel de regel als de doelorganisatiecultuur een negatieve samenhang zullen vertonen met veranderingsbereidheid. Uit de multiple regressie analyse blijkt dat de doelgerichte organisatiecultuur ($\beta = .02$, $p = .878$) en de regelgerichte organisatiecultuur ($\beta = .01$, $p = .947$) beiden geen significante samenhang vertonen met veranderingsbereidheid. De samenhang tussen de cultuurvariabelen en veranderingsbereidheid is tevens positief in plaats van negatief. **Op basis van deze gegevens wordt de gehele zevende hypothese verworpen.**

Tabel 4.6. Contextvariabelen in hun relatie tot veranderingsbereidheid

Afhankelijke variabele veranderingsbereidheid			
Onafhankelijke variabele	β	t-value	p-value
Context			
Ondersteunende cultuur	.10	.866	.389
Innovatieve cultuur	.07	.942	.348
Doel cultuur	.02	.154	.878
Regel Cultuur	.01	.066	.947
Subjectieve norm	.93***	7.957	.000
Totaal verklaarde variantie: $R^2 = .460^{***}$ $F = 63.317$			

*** $p < .01$

De vijfde contextvariabele betreft de subjectieve norm. Het gaat hierbij om de waargenomen noodzaak van de verandering en de druk vanuit de omgeving om te veranderen. De achtste hypothese luidt:

H8 Hoe positiever de waargenomen subjectieve norm ten aanzien van verbetertraject Resultaat+, des te groter de bereidheid om mee te werken aan deze verandering.

Deze hypothese veronderstelt een positieve samenhang tussen de subjectieve norm en veranderingsbereidheid. De multiple regressie analyse, na te lezen in tabel 4.6, toont een significante en positieve samenhang tussen veranderingsbereidheid en subjectieve norm ($\beta=.93$, $p=.000$). **Op basis hiervan wordt de achtste hypothese aanvaard.**

4.4.4 *Procescomponent*

Binnen de *procescomponent* zijn er twee hypothesen geformuleerd die eerst hieronder worden herhaald:

H9 De informatie over de verandering die een organisatielid tot zijn beschikking heeft is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid naar aanleiding van verbetertraject Resultaat+

H10 De aansturing van het veranderingsproces is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van de organisatieleden ten opzichte van Resultaat

Hypothese negen veronderstelt een positieve samenhang tussen de informatie die een medewerker krijgt over de organisatieverandering en de bereidheid tot veranderen. De tiende hypothese veronderstelt ook een positief verband tussen de aansturing van de verandering en de veranderingsbereidheid. Uit de multiple regressie-analyse (tabel 4.7) blijkt dat deze twee variabelen tezamen 27,1% van de procescomponent verklaren. Beide variabelen hebben een significante en positieve invloed op veranderingsbereidheid. De aansturing van het veranderingsproces levert de grootste additionele bijdrage aan veranderingsbereidheid ($\beta=.40$, $p=.000$), gevolgd door de informatie over het veranderingsproces ($\beta=.32$, $p=.000$). **Op basis van deze resultaten wordt zowel hypothese negen als hypothese tien aanvaard.**

Tabel 4.7. Procesvariabelen in hun relatie tot veranderingsbereidheid

Afhankelijke variabele veranderingsbereidheid			
Onafhankelijke variabele	β	t-value	p-value
Proces			
Informatie & Onzekerheid	.32***	3.758	.000
Aansturing van het proces	.40***	4.028	.000
Totaal verklaarde variantie: $R^2 = .271$ *** $F = 16.224$			

*** $p < .01$

4.4.5 De vier veranderingscomponenten

Als laatste worden de veranderingscomponenten criteria, content, context en proces onderzocht:

H11 Content, context, proces en criteriacomponenten zijn, onafhankelijk van elkaar, gerelateerd aan veranderingsbereidheid ten opzichte van verbetertraject **Resultaat+**.

De veronderstelde samenhang wordt middels een hiërarchische multiple regressie onderzocht. Hierbij zijn alleen veranderingsvariabelen toegevoegd die uit de voorgaande hypothesen als significant bestempeld zijn.

De volgorde waarin de vier componenten zijn ingevoerd is al eerder vastgelegd. In deze laatste regressie-analyse worden in de eerste stap de criteriavariabelen ingevoerd, in stap twee de procesvariabelen, in de derde stap de contextvariabelen en tenslotte de contentfactoren. Er is gekozen voor deze volgorde omdat uit eerdere onderzoeken blijkt dat de variabelen van de criteriacomponent relatief veel invloed hebben op de bereidheid tot veranderen (Armenakis & Bedeian, 1999). Dit gevolgd door de variabelen binnen de procescomponent, contentcomponent en contextcomponenten. DeVos & Beulens (2003) onderzochten de onafhankelijke invloed van de procescomponent, contentcomponent en de contextcomponent. Zij concluderen dat participatie en de beschikbare tijd, onderdeel van de procescomponent, de grootste onafhankelijke bijdrage leveren, gevolgd door de contentcomponent. In een eerdere studie van DeVos et. al (2002) is er gevonden dat geen enkele contextvariabele op groepsniveau enige significante bijdrage levert.

In de eerste stap zijn de criteriavariabelen emoties, werktevredenheid en kennis & ervaring ingevoerd. In de tweede stap de procesvariabelen ‘aansturing van het proces’ en ‘verkrege informatie’, waarna de contextvariabele ‘subjectieve norm’ is ingevoerd. In de laatste stap is de contentvariabele ‘complexiteit van de verandering’ ingevoerd. In de regressie analyse is veranderingsbereidheid de afhankelijke variabele.

Tabel 4.8. Stepwise Regressiemodel ‘invloed van vier componenten op veranderingsbereidheid’

Afhankelijke variabele veranderingsbereidheid					
Onafhankelijke variabele	β	t-value	p-value	R ²	ΔR^2
Criteria				.556***	.556***
Emoties	.34***	3.788	.000		
Kennis & ervaring	.13**	2.346	.021		
Werktevredenheid	.18*	2.131	.036		
Proces				.614***	.058***
Verkrege informatie	.07	1.153	.252		
Aansturing van het proces	.26***	3.619	.000		
Context				.672***	.058***
Subjectieve norm	.47***	4.037	.000		
Content				.673	.000
Complexiteit van de verandering	.03	.356	.723		
Totaal verklaarde variantie: R ² = .673** F = 16.389					

*.p <.10, ** p <.05, *** p <.01

Door naar de R square change te kijken in de vierde stap, is er bepaald hoeveel variantie van veranderingsbereidheid verklaard kan worden door de vier componenten. In de tabel 4.8 staat tevens bij iedere component de R square en R square change geldend voor de bijbehorende veranderingscomponent.

In de bovenstaande tabel (4.8) worden de resultaten weergegeven uit de hiërarchische multiple regressieanalyse. Uit deze tabel blijkt dat er 67.3% van de variantie binnen veranderingsbereidheid verklaard wordt door de vier veranderingscomponenten tezamen.

Bij deze hypothese wordt er gekeken naar de R Square change van ieder veranderingscomponent. De drie criteriavariabelen vertonen allen nog steeds een significante positieve samenhang met veranderingsbereidheid: emoties ($\beta=.34$, $p=.000$), kennis & ervaring ($\beta=.13$, $p=.021$) en werktevredenheid ($\beta=.18$, $p=.036$). De criteriacomponent verklaart voor 55.6% de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid. De proportie verklaarde variantie wijkt significant af van nul ($R^2=.556$, $F=40.153$, $p<.01$). Er kan geconcludeerd worden dat **criteriavariabelen een additionele bijdrage leveren aan veranderingsbereidheid.**

Van de procesvariabelen levert alleen de aansturing van het veranderingsproces een sterke additionele waarde aan veranderingsbereidheid ($\beta=.26$, $p=.000$). De andere procesvariabele ‘verkrege informatie’ vertoont geen significante samenhang meer met veranderingsbereidheid ($\beta=.07$, $p=.252$). De procescomponent verklaart voor 5,8% de variantie in de veranderingsbereidheid ($R^2=.614$, $F=7.053$, $p<.01$).

Ook procesvariabelen leveren een additionele toegevoegde waarde aan veranderingsbereidheid.

De contextvariabele ‘subjectieve norm’ heeft een perfecte positieve samenhang met veranderingsbereidheid ($\beta=.471$, $p=.000$). De contentcomponent verklaart voor 5,8% de variantie van veranderingsbereidheid ($R^2=.672$, $F=16.359$, $p<.01$). **Contentvariabelen leveren een additionele bijdrage aan veranderingsbereidheid.**

Uit de tabel (4.8) valt op te merken dat de contentvariabele geen significante samenhang vertoont met veranderingsbereidheid. De gevonden β tussen de complexiteit van de verandering en veranderingsbereidheid bedraagt maar .025, wat niet genoeg is voor een significante relatie. De contentcomponent verklaart maar 0,10% de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid ($R^2=.673$, $F=.127$, $p>.10$). **De contentcomponent geeft geen additionele toegevoegde waarde aan de veranderingsbereidheid.**

Samengevat wordt de variantie in de veranderingsbereidheid voor 67,3% verklaard door de vier veranderingscomponenten tezamen. Hierbij hebben drie componenten, criteria, context en proces, een significante variantie. De contentcomponent verklaart een zeer kleine variantie die niet significant genoemd kan worden. Omdat de hypothese veronderstelt dat ieder veranderingscomponent een relatieve en onafhankelijke invloed heeft op veranderingsbereidheid wordt **hypothese elf verworpen.**

4.5) Hypothesen overzicht

In de vorige paragraaf zijn de hypothesen getoetst en daarna aanvaard of verworpen. In tabel 4.9 wordt een overzicht gegeven van de hypothesen en hun status. Er wordt in de tabel een onderscheid gemaakt tussen ‘eerste analyse’ (de vier multiple-regressie analyses die ieder één veranderingscomponent analyseren) en ‘tweede analyse’ waarbij alleen de significant bevonden variabelen nogmaals zijn geanalyseerd.

Binnen de criteriacomponent zijn er elf variabelen onderzocht. Hypothese één wordt opgedeeld in drie onderdelen die overeenkwamen met de drie subonderdelen van de Dinamo dimensie ‘attitude’. Alleen de variabele ‘emoties’ (hypothese 1b) levert een significante bijdrage aan veranderingsbereidheid. Dit in tegenstelling tot ‘gevolgen voor het werk’ en de ‘meerwaarde voor de organisatie’. De variabele ‘kennis over de organisatieverandering’(hypothese 2) levert wel een significante samenhang met de veranderingsbereidheid, dit geldt ook voor werktevredenheid (hypothese 4). Er wordt geen significante samenhang gevonden tussen organisatiebetrokkenheid (3) en de bereidheid tot veranderen. Tevens geldt dit ook voor alle dimensies van de Big Five (hypothese 5).

De contentvariabele ‘complexiteit van de verandering’ vertoont, zoals eerder wordt verondersteld, een significante negatieve relatie met de bereidheid tot veranderen (hypothese 6) in de eerste analyse. Daarentegen blijkt deze variabele geen enkele relatieve invloed meer te hebben op veranderingsbereidheid in de tweede analyse. De zesde hypothese wordt uiteindelijk verworpen.

Tabel 4.9. Overzicht aanvaarde of verworpen hypothesen

Hypothese	Variabele 1	Variabele 2	Eerste analyse		Tweede analyse	
			Aanvaard	Verworpen	Aanvaard	Verworpen
1a	Gevolgen voor het werk	Veranderingsbereidheid		x		x
1b	Emoties	Veranderingsbereidheid	x		x	
1c	Meerwaarde voor de organisatie	Veranderingsbereidheid		x		x
2	Kennis en ervaring	Veranderingsbereidheid	x		x	
3	Affective Organisatiebetrokkenheid	Veranderingsbereidheid		x		x
4	Werktevredenheid	Veranderingsbereidheid	x		x	
5a	Big-Five Extraversie	Veranderingsbereidheid		x		x
5b	Big-Five Consciëntieusheid	Veranderingsbereidheid		x		x
5c	Big-Five Openheid	Veranderingsbereidheid		x		x
5d	Big-Five Altruïsme	Veranderingsbereidheid		x		x
5e	Big-Five Emotionele Stabiliteit	Veranderingsbereidheid		x		x
6	Complexiteit van de verandering	Veranderingsbereidheid	x			x
7a	Ondersteunende en Innovatie Cultuur	Veranderingsbereidheid		x		x
7b	RegelCultuur en DoelCultuur	Veranderingsbereidheid		x		x
8	Subjectieve norm	Veranderingsbereidheid	x		x	
9	Verkregen Informatie	Veranderingsbereidheid	x			x
10	Aansturing van het proces	Veranderingsbereidheid	x		x	
11	Content, Context, Proces en Criteria	Veranderingsbereidheid		x		x

Hypothesen zeven en acht formuleren de mogelijke samenhang tussen contextvariabelen en de veranderingsbereidheid. Hypothesen zeven heeft betrekking op de relatie tussen de cultuurdimensies en veranderingsbereidheid. Geen enkele cultuuroriëntatie vertoont een significante samenhang met de bereidheid tot veranderen. Hypothese acht daarentegen wordt wel aanvaard; er is een sterke positieve samenhang gevonden tussen de subjectieve norm en veranderingsbereidheid.

De procescomponent wordt onderzocht doormiddel van twee hypothesen. Zowel hypothese negen als tien zijn in de eerste analyse aanvaard. De ‘verkregen informatie over de verandering’ en de ‘aansturing van het veranderingsproces’ vertonen ieder een positieve en significante samenhang met veranderingsbereidheid. In de tweede multiple-regressie analyse vertoont daarentegen de variabele ‘verkregen informatie over de verandering’ geen significante samenhang meer met veranderingsbereidheid.

Hypothese elf heeft de additionele waarde van de vier veranderingscomponenten onderzocht. Deze laatste hypothese wordt verworpen aangezien de vier componenten content, criteria, context en proces geen afzonderlijke en onafhankelijke en significante bijdrage leveren.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES

Op basis van de informatie uit de voorgaande hoofdstukken worden nu de centrale onderzoeksvragen beantwoordt waarna er een eindconclusie en discussie volgt. Hierin wordt dieper ingegaan op mogelijke verklaringen waarom sommige verbanden juist wel of niet zijn aangetoond.

Verder zal een aantal limitaties bij dit onderzoek worden geplaatst met aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. In deze aanbevelingen wordt tevens gekeken welke factoren nog meer van invloed zouden kunnen zijn op veranderingsbereidheid. Tenslotte worden in de laatste paragraaf de aanbevelingen voor de praktijk beschreven.

5.1) Centrale onderzoeksvragen

Deze studie is begonnen met twee centrale onderzoeksvragen. Op basis hiervan is er een aantal wetenschappelijke theorieën geselecteerd om de centrale vragen te beantwoorden waarna op basis van deze theorieën hypothesen zijn opgesteld. Met behulp van een vragenlijst zijn er gegevens verzameld en geanalyseerd. Vanuit deze analyse is het mogelijk om de hypothesen te beantwoorden. In de laatste stap gaan we terug naar de centrale onderzoeksvragen om te proberen deze te beantwoorden.

De onderzoeksvragen die aan het begin geformuleerd zijn luiden als volgt:

1. *In hoeverre verklaren de componenten content, proces, context en criteria de mate van veranderingsbereidheid?:*
2. *Door welke factoren wordt de mate van veranderingsbereidheid verklaard?*

Beantwoording onderzoeksvraag 1

In deze studie wordt de invloed van de vier veranderingscomponenten onderzocht op veranderingsbereidheid; de inhoud van de verandering (*content*), de *context* waarin de verandering plaatsvindt, het *proces* van de organisatieverandering en de individuele kenmerken die betrokken zijn bij de verandering (*criteria*). Niet geheel zoals verwacht, verklaren drie van de vier componenten de veranderingsbereidheid. Er is aangetoond dat de criteriacomponent, de contextcomponent en de procescomponent significant de bereidheid tot verandering verklaren.

In hun artikel tonen Armenakis en Bedeian (1999) de relevantie van de vier veranderingscomponenten aan en suggereren hierbij dat er nog geen enkele studie is uitgevoerd die de impact van deze vier componenten op de veranderingsbereidheid onderzoekt. In deze studie wordt de invloed van deze componenten gelijktijdig onderzocht op veranderingsbereidheid. Drie veranderingscomponenten hebben een significante impact op veranderingsbereidheid, waarbij de criteriacomponent de meeste variantie verklaard gevolgd door de

contextcomponent en de procescomponent. De contentcomponent heeft geen significante invloed op veranderingsbereidheid.

De criteriacomponent onderzoekt de individuele verschillen tussen de werknemers die te maken krijgen met het veranderingstraject. Dit component verklaard binnen het huidig onderzoek de meeste variantie van veranderingsbereidheid. Het is daarom noodzakelijk om individuen te identificeren die betrokken zijn bij het veranderingsproces, de kenmerken of attributen om zo verder begrip te krijgen over het veranderingsproces. Individuen binnen een organisatie reageren verschillend op dezelfde verandering omdat zij allen unieke kenmerken hebben.

Naast de criteriacomponent kan het procescomponent nog een relatief groot deel van de veranderingsbereidheid verklaren. Het gaat hierbij om de manier waarop een specifieke verandering wordt geïmplementeerd. Vanuit de verkregen resultaten wordt er geconcludeerd dat ook dit veranderingscomponent een additionele waarde levert wanneer veranderingsbereidheid verklaard wordt.

De contextcomponent verklaart naast de criteriacomponent en procescomponent een belangrijk deel van de veranderingsbereidheid. De context binnen een verandering kenmerkt de omstandigheden waarbinnen een verandering plaatsvindt en die daardoor de verandering ook beïnvloeden. Het veranderingsproces start met nieuwe gedragingen op individueel niveau, welke sterk bepaald worden door het groepsniveau. Binnen huidig onderzoek heeft het betreffende groepsniveau een voorspellende waarde op de mate van veranderingsbereidheid.

De contentcomponent is niet in staat om een additionele invloed uit te oefenen op veranderingsbereidheid. In de studie verklaard dit component slechts een minuscuul percentage van de variantie.

De relatieve invloed van de contentcomponent is in deze huidige studie niet aangetoond ondanks dat zowel Burke en Litwin (1992) als Vollman (1996) dit wel hebben verwezenlijkt. De contentfactoren binnen hun studies richten zich meer op de strategische oriëntatie, organisatiestructuur en het gehele karakter van de organisatie waarbij zij longditudinale studies uitgevoerd hebben. Een succesvolle organisatieverandering vereist in dit geval een transformatie op organisatorisch niveau.

Beantwoording onderzoeksvraag 2

Een doel van deze studie is het onderzoek naar verschillende veranderingsvariabelen die de veranderingsbereidheid kunnen verklaren. Er wordt verwacht dat alle variabelen binnen ieder veranderingscomponent samen zouden hangen met veranderingsbereidheid. Uiteindelijk blijkt dit niet het geval; maar een klein aantal variabelen blijkt een significante samenhang te vertonen met de bereidheid tot veranderen.

Criteria De resultaten uit de multiple regressie analyse duiden aan dat drie criteriavariabelen gerelateerd zijn aan veranderingsbereidheid; de emoties die opgeroepen worden door de verandering, de werktevredenheid van de werknemer en de kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen. Hoe positiever de *emoties* over de organisatieverandering, hoe meer een werknemer bereid is tot veranderen. Dit wordt bevestigd door eerdere onderzoeken; negatieve emoties over veranderende omstandigheden binnen de organisatie kunnen aanleiding geven tot weerstand tegen deze verandering (Igbaria & Guimaraes, 1999). Optimistische en hoopvolle emoties over de komende organisatieverandering verlagen de weerstand tegen veranderingen (Vakola, 2003). De positieve emoties de werknemers ervaren over de organisatieverandering leiden tot een hogere mate van veranderingsbereidheid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze positieve emoties de verandering ombuigen tot een uitdaging. Ook de hoge gerapporteerde werktevredenheid zouden de positieve emoties tegenover de verandering kunnen verhogen. Deze verklaring komt dan overeen met de resultaten uit een eerder onderzoek (Igbaria & Guimaraes, 1999) waarbij angst, stress en cynisme over de organisatieverandering leiden tot verlaagde werktevredenheid en weerstand tot de verandering verhogen.

Werktevredenheid heeft een zeer grote invloed op de bereidheid tot veranderen. Dit is eerder bevestigd door Judge et.al (1999) en Schweiger & DeNisi (1991) die een positieve relatie hebben gevonden tussen werktevredenheid en positieve meningen over organisatieveranderingen. Deze huidige studie concludeert daarom dat een hoge mate van werktevredenheid samenhangt met een hoge mate van bereidheid tot veranderen.

De derde criteriavariabele die de mate van veranderingsbereidheid bepaald betreft de *kennis en ervaring* met veranderprojecten. Zoals Schneider et. al.(1996) al eerder concluderen wordt de bereidheid tot veranderen beïnvloedt door eerdere ervaringen met organisatieveranderingen. Een positieve ervaring met eerdere veranderingsprojecten zal de bereidheid tot veranderen van de werknemers stimuleren, een negatieve ervaring zal deze bereidheid sterk verkleinen. De resultaten van de huidige studie tonen aan dat de kennis over veranderingen en ervaringen met eerdere veranderen een belangrijke factor is die de bereidheid om te veranderen verklaard.

Kennis en ervaring zijn gelegen in de persoon zelf en worden daarom 'zelfcontrole' factoren genoemd, wat afgeleid is van de term locus of control (Metselaar, 1997). Het in staat zijn om controle uit te kunnen oefenen blijkt een centrale factor te zijn bij de voorspelling van veranderingsbereidheid. Mensen lijken te bevriezen wanneer zij geconfronteerd worden met situaties waar zij geen controle op uit kunnen oefenen (Janis & Mann, 1977). Werknemers ervaren spanning door een lage zelfcontrole. Hoe meer zij beschikken over zelfcontrolefactoren -zoals eerdere positieve ervaringen met veranderingstrajecten en kennis over veranderingen- hoe meer zij bereid zijn tot veranderen.

Context Er blijkt één contextvariabele een additionele bijdrage te leveren; de *subjectieve norm*. De subjectieve norm kent een tweeledige uitleg. Ten eerste ervaren de medewerkers een bepaalde druk vanuit

hun omgeving om over te gaan tot actie. De positieve geluiden over de verandering vanuit de nabije omgeving zorgen ervoor dat men meer bereid is tot veranderen. Dit is al eerder bevestigd door Huy (1999) waarbij de perceptie van collega's en leidinggevende een cruciale rol blijkt te spelen bij de verklaring van veranderingsbereidheid.

Ten tweede hebben leidinggevend en directie een rol bij het kenbaar maken van de noodzaak van het veranderingsproces. Wanneer de top zich profileert als een voorstander, zal dit leiden tot meer vertrouwen in hen (Metselaar, 1997). Vertrouwen in het management wordt gevormd door de waarneming vanuit de werknemer dat het topmanagement competent, eerlijk en onbevooroordeeld is. Als medewerkers inzien dat de beslissingen worden genomen omtrent de verandering eerlijk en noodzakelijk zijn, zijn werknemers nog steeds bereid tot veranderen.

Content Uit de eerste analyse blijkt dat wanneer er *complexe organisatieveranderingen* worden ingevoerd, er meer bereidheid tot veranderen nodig is. Als een veranderingstraject te complex is zal dit te veel mogelijkheden van werknemers vragen (Metselaar & Cozijnsen, 2002). In huidig onderzoek heeft deze complexiteit een negatieve invloed op de bereidheid tot veranderen. Dat betekent dat er te weinig structuur aanwezig is wat de implementatie van het veranderingstraject in de weg kan staan.

Proces Uit de analyse blijkt dat de procesvariabele *verkregen informatie* een significante samenhang vertoont met veranderingsbereidheid. Om een organisatieverandering als positief te zien (bereid zijn tot veranderen), moeten werknemers geïnformeerd worden over de organisatieverandering en betrokken worden bij de implementatie van de verandering. Daarbij moeten ze genoeg tijd hebben om aan de verandering te kunnen werken. Werknemers die ervaren dat hun inzet tot veranderen ook werkelijk hun werk zal verbeteren zijn ook meer bereid tot veranderen.

Het overbrengen van relevante informatie over de organisatieverandering blijkt dus een goede voorspeller te zijn van veranderingsbereidheid. Deze bevinding wordt ondersteunt door Visser, Willems en Ribbens (2005). De mate van relevantie van verkregen informatie heeft een positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers. Wanneer de noodzaak en de voordelen van de verandering kenbaar worden gemaakt, verhoogd dit de veranderingsbereidheid.

De *aansturing van het veranderingsproces* blijkt een belangrijke variabele te zijn om veranderingsbereidheid te voorspellen. De aansturing van het veranderingsproces door het management is belangrijk om werknemers tot veranderen te stimuleren. Het is van belang voor een werknemer om deel uit te maken van het veranderingsproces en controle te hebben over een deel van de organisatieverandering.

Als werknemers de mogelijkheid krijgen en aangespoord worden om te participeren tijdens de verandering met daarbij de zekerheid dat zij terug kunnen vallen op een betrouwbaar management, zal dit leiden tot een grotere bereidheid tot veranderen. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van Pettigrew (1997). Hij concludeert dat succesvolle organisatieveranderingen tot stand komen door de mogelijkheden die werknemers krijgen om te participeren tijdens een veranderingstraject.

De mening over het veranderingsproces wordt mede bepaald door de leidinggevenden die het proces aansturen. Huy (1999) toont daarbij tevens aan dat werknemers die hun werkomgeving als participatief ervaren, deze ervaringen meenemen in hun beslissing tot mogelijke bereidheid tot veranderen. Deze bevinding is ook ondersteund door Dirk, Cummings en Pierce (1996); als werknemers ervaren dat zij een zekere mate van controle hebben over hun baan, organisatie of over het veranderingsproces kan dit een belangrijke rol spelen wanneer er een organisatieverandering wordt geïmplementeerd. Doordat werknemers worden aangestuurd om te participeren zullen zij zich meer inzetten voor de organisatieverandering Eby et. al. (2000). Het is van belang dat leidinggevenden een omgeving creëren waarbij werknemers kunnen participeren binnen de veranderingscontext. Dit zal de ervaring van zelfcontrole bij de werknemer vergroten wat tevens de veranderingsbereidheid versterkt.

5.2) Eindconclusies en Discussie

De veronderstelling van deze studie is dat de veranderingscomponenten ieder een onafhankelijke bijdrage zouden leveren om veranderingsbereidheid te verklaren. Daarbij wordt er verwacht dat iedere variabele binnen een veranderingscomponent een additionele bijdrage zou leveren. Gezien de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen blijkt de veronderstelling niet geheel te kloppen.

Veranderingsbereidheid wordt voor twee derde verklaard door de vier veranderingscomponenten tezamen, waarbij alleen criteria, context en procescomponenten van additionele waarde zijn. Daarnaast blijkt niet iedere variabele een significante samenhang te vertonen met de bereidheid tot veranderen. Drie variabelen binnen de criteriacomponent zijn in staat om de grootste additionele waarde te leveren gevolgd door de twee andere componenten.

De bereidheid tot veranderen wordt daarnaast in sterke mate door drie veranderingsvariabelen bepaald. Dit betreffen de emoties die een organisatielid ervaart over de organisatieverandering, de wijze waarop het veranderingstraject wordt aangestuurd en directe omgeving die druk uitoefent op de werknemer om te veranderen.

Het eerste wat opvalt is dat geen enkele dimensie van de Big Five een significante samenhangt vertoont met veranderingsbereidheid. De relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en veranderingsbereidheid blijft dus onduidelijk. Celar (1999) heeft wel een significante relatie tussen de dimensies van de Big Five en veranderingsbereidheid gevonden, terwijl Wanous, Reichers & Austin (2000) juist aangeven dat persoonlijkheidskenmerken minder belangrijk zijn om de veranderingsbereidheid te voorspellen. Deze laatste conclusie komt overeen met de resultaten uit het huidige onderzoek waarbij individuele persoonskenmerken geen enkele invloed hebben op de mate van veranderingsbereidheid.

Het is mogelijk dat persoonlijkheid een effect heeft op de mening over algemene veranderingsprocessen (ver van je bed) en dit effect niet meer relevant is wanneer er gesproken wordt over specifieke

veranderingstrajecten. In dit geval zou de bereidheid tot veranderen meer samenhangen met de aansturing van het veranderingsproces en emoties over het veranderingsproces.

Ten tweede is het opvallend dat de criteriavariabele organisatiebetrokkenheid geen significante samenhang vertoont met veranderingsbereidheid terwijl deze relatie in eerdere onderzoeken wel is bevestigd (Bennett & Durkin, 1999; Vakola & Nikolaou, 2005; Lok & Crawford, 1999).

Uit eerder onderzoek van Meyer en Allen (1991) blijkt dat medewerkers die zich betrokken voelen bij de organisatie meer inspanning en inzet leveren aan de organisatie. Door deze betrokkenheid zijn de medewerkers ook meer bereid om zich in te zetten voor een organisatieverandering. Maar in het huidige onderzoek wordt er geconcludeerd dat organisatiebetrokkenheid niet samenhangt met de bereidheid tot veranderen. Betrokken medewerkers hebben geen grotere mate van bereidheid om te veranderen dan niet-betrokken organisatieleden.

Want ook niet-betrokken medewerkers zijn bereid tot veranderen (Herscovitch & Meyer, 2002). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zelfs bij de afwezigheid van organisatiebetrokkenheid, werknemers aarzelen om weerstand te bieden als de organisatieverandering geen negatieve gevolgen heeft voor henzelf of de organisatie.

Ten derde blijkt dat de contentcomponent een minimale invloed heeft op veranderingsbereidheid terwijl onderzoekers als Pettigrew (1990) eerder de additionele waarde van de contentcomponent wel hebben bewezen. Hij maakt alleen wel duidelijk dat een longditudinale studie is vereist om tot een betekenisvolle conclusie te komen. De vergelijkende studie van Fox-Wolfgramm (1998) die zeven jaar in beslag heeft genomen, heeft bij meerdere Amerikaanse banken de onmiddellijke en uiteindelijke gevolgen van een organisatieverandering onderzocht. Op deze wijze waren zij in staat geweest om de relatieve invloed van de contentcomponent wel aan te tonen. Omdat dit component zich bevindt op organisatieniveau wordt het moeilijk om de relatieve invloed ervan aan te tonen wanneer een studie zich niet langdurig richt op meerdere organisaties. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn waarom de relatieve invloed van de contentcomponent binnen deze studie niet is aangetoond. Deze studie heeft plaatsgevonden binnen een organisatie met vele organisatieleden die individueel de bereidheid tot veranderen kunnen verklaren. Het is bijna onmogelijk om de invloed van veranderingen op organisatieniveau aan te duiden omdat er maar op één tijdstip en binnen één organisatie is getoetst.

Een soortgelijke verklaring kan gezocht worden voor de onwaarneembare effecten van organisatiecultuur. Veranderingsbereidheid is individueel en binnen één organisatie gemeten waardoor de invloed van organisatiecultuur, beiden op organisatieniveau, niet volledig bepaald kan worden.

Tenslotte blijkt de *meerwaarde van de verandering* voor de organisatie geen invloed te hebben op de mate van veranderingsbereidheid. Wanneer werknemers de verandering zien als een uitdaging zien zij geen meerwaarde ervan in. In dit geval biedt het veranderingstraject binnen de huidige organisatie geen aanknooppunten om zich verder te ontwikkelen.

5.3) Limitaties

Bij ieder onderzoek kan er een aantal kanttekeningen geplaatst worden, hierdoor dienen de resultaten van het onderzoek met enige voorzichtigheid beschouwd te worden.

Er kunnen drie kritische kanttekeningen worden geplaatst die betrekking hebben op de onderzoeksopzet. Ten eerste is er gewerkt met één toetsmoment. Veel organisatieveranderingen mislukken omdat zij een demotiverend effect hebben op werknemers. In deze studie is er niet geanalyseerd wat de werkelijke veranderingsbereidheid onder de werknemers is nadat de organisatieverandering volledig is geïmplementeerd. Dit omdat de meting heeft plaatsgevonden toen de organisatie midden in de verandering zat. Er is daarom verder onderzoek nodig om te bepalen wat het effect is van de veranderingscomponenten op de bereidheid van veranderen van de werknemers ná een organisatieverandering. Hierdoor is het makkelijker om causale richtingen aan te tonen. Om te bepalen wat de zuivere invloed is van de vier veranderingscomponenten op veranderingsbereidheid zou het beter zijn om voor de implementatie van de organisatieverandering te toetsten en vlak daarna.

Ten tweede wordt de veranderingsbereidheid onderzocht doormiddel van een specifiek verbeteringstraject binnen de organisatie. Er is een specifieke vragenlijst ontwikkeld die alleen betrekking heeft op dit verbetertraject. Om de conclusie hard te maken zullen er veel meer andersoortige verandertrajecten, met meer respondenten, beschouwd moeten worden.

Ten derde is de verkregen informatie alleen gebaseerd op zelfrapportage die gebaseerd is op een vragenlijst. Hierdoor bestaat de kans dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Vooral bij persoonlijkheidsvragenlijsten is het mogelijk dat de respondent inziet welke antwoorden ‘goed’ of ‘fout’ zijn (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). In de vragenlijst is er gebruik gemaakt van twintig persoonlijkheidsvragen.

Ten aanzien van de conceptualisering zijn er tevens drie beperkingen te noemen. Ten eerste is door praktische overwegingen de veranderingsbereidheid maar middels vier vragen getoetst. Door een uitgebreidere vragenlijst is het mogelijk om meer betrouwbaardere uitspraken te doen over bepaalde *onderdelen* van veranderingsbereidheid en de onafhankelijke variabelen.

Ten tweede is de contentcomponent onderzocht middels één variabele (complexiteit van de verandering). Hiervoor geldt ook dat het eigenlijk niet mogelijk is om hierover geldige en betrouwbare uitspraken te doen.

Ten derde wordt onderkent dat de variabelen binnen de vier veranderingscomponenten voor tweederde de variantie in de veranderingsbereidheid kunnen verklaren; er blijft nog steeds éénderde onverklaard. Op persoonsniveau zouden andere kenmerken van invloed kunnen zijn dan de Big Five. Eerder is aangetoond dat de pro-actieve persoonlijkheid (Pringels & Claes, 2001; Sonnentag, 2003) de bereidheid tot veranderen voorspelt. Op groepsniveau zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan de rol van leidinggevenden tijdens de organisatieverandering.

Tenslotte rest de vraag in welke mate de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere Nederlandse bouwbedrijven. Zoals al vermeld is de veranderingsbereidheid onderzocht met behulp van een specifiek veranderingstraject, alleen geldend voor deze ene organisatie. Daarbij is het aantal respondenten vrij laag ($n = 100$), waarbij maar weinig vrouwen hebben meegewerkt ($N = 10$).

5.4) Toekomstig onderzoek

De resultaten van deze studie tonen aan dat de drie veranderingscomponenten een grote invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Criteriavariabelen zoals organisatiebetrokkenheid en de vijf persoonlijkheidsdimensies van de Big Five zijn niet significant voor de veranderingsbereidheid bevonden. De bevindingen uit het onderzoek suggereren dat variabelen die verwijzen naar de persoonlijkheid van organisatieleden geen voorspellers zijn van de bereidheid tot veranderen. Er is verder onderzoek vereist om de relatie tussen persoonskenmerken en veranderingsbereidheid nader te onderzoeken. Naast de Big-Five dimensies kunnen ook persoonlijkheidskenmerken als behoefte aan structuur (personal need for structure), de pro-actieve persoonlijkheid, self-efficacy en spanningsbehoefte (sensation seeking tendency). Omdat persoonlijkheidskenmerken redelijk stabiel zijn over tijd is het van belang om hiernaar, in relatie tot veranderingsbereidheid, nader onderzoek te verrichten vooral met het oog op selectie. Wanneer bekend is welke persoonlijkheidskenmerken samenhangen met veranderingsbereidheid kan deze kennis gebruikt worden wanneer nieuwe medewerkers aangenomen worden.

Dit onderzoek heeft de vijf hoofddimensies van de Big-Five onderzocht in relatie tot veranderingsbereidheid. Vervolgonderzoek dient zich daarom te richten op de onderliggende subdimensies van de Big-Five. Deze subdimensies zijn nauwkeuriger dan de hoofddimensies en daarom specifiek in relatie te brengen met veranderingsbereidheid.

In deze studie blijkt de contentcomponent een minimale verklarende functie te hebben. Dit valt te verklaren doordat veranderingsbereidheid voornamelijk op individueel niveau onderzocht is. Toekomstige onderzoeken zullen zich moeten richten op het organisatieniveau wanneer de contentcomponent wordt onderzocht. Dit betekent concreet dat een onderzoek plaats moet vinden tussen minimaal twee verschillende organisaties om de veranderingsbereidheid op organisatieniveau met elkaar te kunnen vergelijken. Daarnaast heeft de huidige studie één veranderingstraject bestudeerd. Vervolgonderzoeken dienen meerdere trajecten op organisatieniveau te bestuderen en met elkaar te vergelijken.

Dit onderzoek is instaat geweest om tweederde van de variantie binnen veranderingsbereidheid te verklaren door middel van de gekozen variabelen. Nog steeds is eenderde variantie onverklaard. Dit onderzoek mist nog een aantal variabelen die de bereidheid tot veranderen ook deels kunnen verklaren. Er wordt veronderstelt dat werkmotivatie een belangrijke verklarende variabele kan zijn naast autonomie, carrièreondersteuning, taakvariatie en structuur. Er wordt verwacht dat werkmotivatie zowel een indirect als

direct effect heeft op de bereidheid tot veranderen. Van carrièreondersteuning wordt verwacht dat dit invloed heeft op motivatie en tevredenheid, deze laatste twee variabelen vertonen dan mogelijk een directe samenhang met veranderingsbereidheid.

Vervolgonderzoeken moeten zich dus richten op variabelen die nog niet eerder in verband zijn gebracht met veranderingsbereidheid. Dit omdat de variabelen binnen dit onderzoek hun waarde al hebben bewezen.

Omdat nog steeds eenderde van de variantie onverklaard blijft, komt het idee van een vijfde component naar voren. Het is mogelijk dat er sprake kan zijn van een extra component naast de bekende vier componenten. Dit vijfde component zou zich kunnen bevinden op nationaal niveau. Culturele verschillen uit zich op verschillende manieren (Hofstede, 1991). Hij komt namelijk in zijn vergelijkend onderzoek tot de conclusie dat verschillende soorten mensen in dezelfde soorten organisaties grote verschillen in de praktijk laten zien. Dit wordt ondersteund door Huy (1999); een dezelfde inhoudelijke organisatieverandering heeft in hetzelfde bedrijf verschillende gevolgen voor organisatieleden omdat het bedrijf zowel gevestigd is in Azië als de Verenigde Staten. De organisatieleden van een dezelfde organisatie reageren anders op de verandering mede verklaard door hun nationale cultuur waar zij in werken.

Studies naar organisatieveranderingen onderzoeken vaak de oppervlakkige waarden en normen en het diepere niveau wordt niet bestudeerd. De nationale normen zijn vanaf de vroege jeugd vastgelegd terwijl organisatorische normen pas later worden aangeleerd door middel van socialisatie. De grootste invulling heeft dan al veel eerder plaats gevonden.

Samenvattend wordt er gesuggereerd dat er sprake zou kunnen zijn van een vijfde veranderingscomponent die zich kan bevinden op nationaal niveau. Hier zal toekomstig onderzoek zich op moeten richten.

5.5) Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft een aantal praktische implicaties voor Visser & Smit Bouw. Eén van de belangrijkste daarvan betreft de noodzaak tot veranderen en de houding van de omgeving van de werknemer tijdens de verandering, in het huidig onderzoek samengevat als de subjectieve norm. Om werknemers bereid te krijgen mee te werken aan een veranderingstraject is het belangrijk dat zij de noodzaak van de verandering inzien. Daarbij hechten werknemers veel waarde aan de mening van anderen tegenover de verandering. Als de druk vanuit de omgeving ontbreekt om te veranderen is het raadzaam om een onderscheid te maken tussen de collega's die dicht bij de werknemer staan (directe collega's en leidinggevenden) en diegene die wat verder weg staan (directie).

Er valt te denken aan werkgroepen bestaand uit directe collega's en leidinggevenden die werken aan deelproblemen van de organisatieverandering. Het is daarbij wel noodzakelijk dat de voortgang wordt bewaakt en er voldoende kennis aanwezig is om het veranderingstraject af te ronden. Deze kennis over

veranderingsonderdelen kan wordt bijgespijkerd middels een specifieke training. Deze noodzakelijke kennis wordt al eerder in de resultaten benadrukt ('kennis en eerdere ervaringen').

Wat betreft de rol van de directie geldt dat verkregen steun (onderdeel van 'subjectieve norm') erg belangrijk is voor een succesvolle verandering. Juist te veel druk vanuit de directie kan een wederkerig effect veroorzaken (Metselaar, 1997). De betrokkenheid van de directie moet tot uiting komen door een adequate communicatie over de verandering ('verkregen informatie') en de mogelijkheid tot participatie ('aansturing van het veranderingsproces').

De aansturing van het veranderingsproces, bestaand uit de mogelijkheid om te kunnen participeren en de rol van de leidinggevenden hierbij, speelt tevens een belangrijke rol. Een slechte aansturing kan leiden tot een afwachtende en onzekere houding van de werknemers tegenover het veranderingstraject. Met name in het begin van het traject is de behoefte aan participatie groot (Metselaar, 1997). Met name komt hier ook de informatievoorziening terug, wat ook al bevestigd wordt in de resultaten ('verkregen informatie'). Het verduidelijken van het verandertraject en de verantwoordelijkheden van de werknemers hierin heeft tot doel de bereidheid tot veranderen te vergroten. Er kunnen hiervoor verschillende middelen worden ingezet die variëren van persoonlijke gesprekken en informatieve besprekingen tot nieuwsbrieven.

Eventuele negatieve ervaringen met eerdere veranderingen of negatieve emoties tegenover de verandering leiden tot een verlaagde bereidheid tot veranderen. Om dit te voorkomen moeten negatieve emoties zeker in een open gesprek besproken worden. De negatieve emoties kunnen dan tegenover de kansen en uitdagingen van het veranderingstraject gezet worden. Deze emoties hebben een grote invloed op de bereidheid tot veranderen, het is daarom noodzakelijk dat negatieve en bedreigende emoties omgezet worden in positieve emoties.

In tijden van een organisatieverandering is het belangrijk om te weten of werknemers tevreden zijn met hun baan en wie er daarom mogelijk bereid is tot veranderen. Tevreden werknemers zijn immers meer bereid tot veranderen. Daarbij is het van belang om te weten hoe deze tevredenheid onder organisatieleden zich gevormd heeft en waarop het gebaseerd is.

HOOFDSTUK 6 REFERENTIELIJST

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Armenakis, A.A., Bedeian, S.G. (1999). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, (6), p. 681-703.

Aron, A. & Aron, E. N. (2002). *Statistics for psychology*. 3rd ed. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Beer, M., & Nohria. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bennett, H. & Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 126-147.

Bennis, W.G., Gibson, R., & Veldkamp, T. (1997). *Rethinking the future: Visies op leiderschap, organisaties, markten en de wereld*. Zaltbommel: Thema.

Bollen, A., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext*. Vlerick Working Papers.

Billings, A. G., & Moos, R. H. (1982). Family environments and adaptation: A clinically applicable typology. *American Journal of Family Therapy*, 10, 26-38.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Burke, W.W. (1994). *Diagnostic Models for organizational development. Diagnosis for organizational change: methods and models*. New York: Guilford Press.

Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). A causal model if organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.

Caldwell, Fedor, & Herold (2002). *The Role of Individual Differences in Shaping Interpretations and Reactions to Organizational Change*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, August, Denver, Colorado.

Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2001). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices* (pp. 71-138). New York: John Wiley and Sons.

Carr, D.K. (1995). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2000). *Perspectives on personality* (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.

Carver, C.S., & Scheier, M.F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.

Celnar, C. (1999). *Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change*, University of Calvary, Master of Science: Thesis.

Conner, D.R. (1997). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*.

Cozijnsen, A. J. (2001). *Anders veranderen de nieuwe balans tussen mens en technologie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W. J. (1999). *Ontwerp en uitvoering: strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn/Zaventem: Samsom bedrijfsinformatie.

Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization Development and Change* (7th ed.). Minneapolis: West Publishing Company.

DeVos, G., & Beulens, M. (2003). Openness to organizational change ; the contribution of content, context and process. *Vlerick Working Papers*.

DeVos, G., Vanderheyden, K., & Vandenbroeck, H. (2002). A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change. *Vlerick Working Papers*.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53: 419-442.

Fiorelli, J.S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change ; Guidelines for executives and change agents. *Organization Development Journal*, 11, 1-13.

Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2, 141-165

Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 16-26.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organisational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.

Heus, P. de, Leeden, R. van der, & Gazendam, B. (1995). *Toegepaste Data-analyse: Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen*. Utrecht: Lemma.

Hofstede, G. (1991). *Allemaal anders denkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.

Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 946-955.

Holt, D. T., Self, D. R., Thal, A. E., & Lo, S. W. (2003). Facilitating organizational change: A test of leadership strategies. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 262-272.

Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24: 325-345.

Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of management information systems*, vol. 16, issue 1.

James, W. (2004). The impact of corporatisation and national competition policy. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 4, 289-309.

Janis, I.L. & Mann, L. (1977). Decision making. A psychological analysis of conflict, choice and commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 22: 31-41.

Jimmieson, N.L., Terry, D.J., Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, No. 1, 11–27

John, O.P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L.A. Pervin & O.P. John (Eds), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed) New York: Guilford Press.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999) Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84: 107-122.

Kotter, J.P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57,106-114.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73: 59-67.

Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Lewis, D. (1992), "Culture Change – Communication, Process and Effects: An Empirical Study of Change in an Australian Tertiary Institution", unpublished Ph.D thesis, Griffith University, Brisbane, Australia.

Lines, R. (1994). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, 193-215.

Lippitt, R., Watson, J., Westley, B., & Spalding, W. B. (1958). *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. New York, N.Y: Brace and comp.

Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal* 20/7 365

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

Metselaar, E. & Cozijnsen, A. J. (2002). Van weerstand naar veranderingsbereidheid over willen, moeten en kunnen veranderen. (3e dr ed.) Heemstede: Holland Business Publications.

Metselaar, E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Amsterdam: VU-huisdrukkerij

Meyer, V. D., Allen, J. R. (1991). Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. *Journal of Applied Communications Research*, 22, 59-60.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. *Journal of Applied Communications Research*, 22: 59-60

Mintzberg, H., *Organisatiestructuren*, 1e druk, elfde oplage, Schoonhoven, Academic Service, 1996, (oorspronkelijke titel: Structure in fives: designing effective organisations).

Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational Behavior. Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.

O'Connor, C. A. (1997). Successful Leadership in a Week. Hauppauge, New York: Barron's.

Pardo del Val, M. & Fuentes, C.M. 2003, 'Resistance to Change: a literature review and empirical study', *Management Decision*, vol. 41, no. 2, pp. 148-155.

Pettigrew, A. 1990. Longitudinal research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1: 267–292.

Pettigrew, A.M. (1997), 'Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen'. *Nijenrode Management Review*, nr. 3, p. 49-60

Pries, F., *Innovatie in de bouwnijverheid*, Proefschrift, Rotterdam, 1995

Pringels, A. & Claes, R. (2001). Proactieve Persoonlijkheidsschaal (PPS). Ontwikkeling en voorlopige validatie. *Gedrag en Organisatie*, 14, 291-304.

Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1985). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change [Electronic version]. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.

Rotter, J.B. (1966). In Metselaar, E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.

Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, spring, 7-19.

Schweiger, D.M.& DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 110-35.

Self, D.R., Armenakis, A.A., & Schaninger, W.S. (2001). Employee reactions to organizational change content, process and context: A simultaneous analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132142.

Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping strategies. Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7, 229-246.

Sociaal Cultureel Planbureau (2005). In het zicht van de toekomst : Sociaal en Cultureel Rapport 2005.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Stuart, E. (2005). Veranderingsbereidheid door leiderschap. Is leiderschap de sleutel tot succesvol veranderen? Doctoraalscriptie. Vrije Universiteit Amsterdam.

Szamosi, L., & Duxburg, L. (2001). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 15. No. 2, 184-201.

Terry, D. J., Callan, V. J., & Santori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger. Stress, coping, and intergroup differences. *Stress and Medicine*, 12, 105-122.

Vakola, J. B. (2003). The availability of personal and external coping strategies. Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7, 229-246.

Vakola, M. & Nokolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees stress and commitment? *Employee relations*, 27 (2), 160-174.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.

Van der Net, T.Z.J. (1999). *Handleiding SPSS voor Windows*. Dictaat Katholieke Universiteit Brabant.

Van de Ven, A., & Huber, G. 1990. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1: 213–219.

Van Muijen, J.J. (1994). Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het competing values model.

Van Muijen, J.J., Koopman, P.L., De Witte, K.B.J.J.J.M. (1996). *Focus op organisatiecultuur. Het concurrerende-waardenmodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.

Van Muijen, J.J. (2003). *Leiderschapsontwikkeling; het hanteren van paradoxen*. Breukelen: 2003. Inaugurale rede Universiteit Nyenrode

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Marktonderzoek naar de vraag naar loopbaanbegeleiding in Vlaanderen*. Leuven: K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.

Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact; communicatie en veranderingsbereidheid. M&O, nummer 1- januari/ februari 2005, 7-24.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. & Callan, V. J. (1999). The role of social support in the process of work stress. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.

Vollman, T. (1996). *The transformation imperative*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, (1), p. 132-142.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organizational Management*, 25: 132-153.

Weber, P.S. and Weber, J.E. (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 291-300.

Wissema, J.G. (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe! Hoe u de veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: Van Gorcum.

Wissema, J.G., Messer, H. M., & Wijers, G. J. (1986). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. (2e dr ed.) Assen etc.: Van Gorcum.

Worley, C. G.(2001). *Integrated strategic change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Yousef, D.A. (2000), "Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting", *Personnel Review*, Vol. 2 No. 5, pp. 567-92.

Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York, N.Y., etc.: Wiley.

BIJLAGEN

7.1) Principal Component Analyse

Big Five

Item	Dimensie	Factorlading
Spraakzaam	Extraversie	.79
Zelfverzekerd	Extraversie	.60
Nooit geremd	Extraversie	.75
Assertief	Extraversie	.65
Koud en afstandelijk	Agreeable	.74
Onvriendelijk	Agreeable	.83
Tekenwerkend	Agreeable	.73
Niet soepel	Agreeable	.85
Grondig te werk	Consciëntieusheid	.85
Nauwkeurig	Consciëntieusheid	.90
Werk gelijk aan pakken	Consciëntieusheid	.70
Zorgvuldig	Consciëntieusheid	.86
Niet kalm blijven	Emotionele Stabiliteit	.81
Zenuwachtig	Emotionele Stabiliteit	.86
Nerveus	Emotionele Stabiliteit	.90
Gespannen	Emotionele Stabiliteit	.76
Levendige fantasie	Openheid	.81
Geïnteresseerd	Openheid	.55
Origineel, met nieuwe ideeën	Openheid	.80
Verstandig	Openheid	-

Organisatiecultuur

Item	Dimensie	Factorlading
Zich thuis voelen	Human	.70
Vriendschappelijke contacten	Human	.63
Zorgen voor collega's	Human	.40
Onderling vertrouwen	Human	.60
Aangename werksfeer	Human	.75
Openstaan voor kritiek	Innovatie	-
Voorop met nieuwe technologieën	Innovatie	.72
Risico's nemen	Innovatie	.82
Zoeken naar nieuwe markten	Innovatie	.70
Flexibiliteit van de leiding	Innovatie	-
Duidelijkheid over wie de leiding heeft	Regel	.56
Strakke regelgeving	Regel	.70
Van bovenaf opgelegde regels	Regel	.72

Starheid van de leiding	Regel	-
Volgen van standaardprocedures	Regel	.74
Duidelijke taakomschrijving	Doel	-
Efficiëntie	Doel	.66
Hoog presteren	Doel	.79
Prestatiemeting	Doel	-
Duidelijke doelen	Doel	.73

Attitude

Item	Dimensie	Factorlading
Hoeveelheid werk	Gevolgen	.75
Kwaliteit van het werk	Gevolgen	.70
Tevredenheid met het werk	Gevolgen	.86
Werkdruk	Gevolgen	.53
Beloning, gezien de capaciteiten en inzet	Gevolgen	-
Band met Visser & Smit	Gevolgen	.77
Ontwikkeling van de loopbaan	Gevolgen	.61
Bedreigend	Emoties	.80
Slecht	Emoties	.80
Vreemd	Emoties	.64
Negatief	Emoties	.84
Benauwend	Emoties	.83
Interne efficiëntie	Meerwaarde	.86
Kwaliteit van het werk	Meerwaarde	.89

Subjectieve Norm

Item	Dimensie	Factorlading
Collega's	Houding	.74
Medewerkers	Houding	.70
Direct-leidinggevende	Houding	.72
Directie	Houding	.71
Des te sneller de invoering, Des te beter voor Visser & Smit	Noodzaak	.50

Invloed Resultaat +

Item	Dimensie	Factorlading
Ingrijpend	Invloed	.60
Invloed op inhoud werk	Invloed	.71
Invloed op omgang collega's	Invloed	.88
Invloed op omgang leidinggeven	Invloed	.83
Invloed op tevredenheid met werk	Invloed	.83

Zelf Controle

Item	Dimensie	Factorlading
Eerdere negatieve ervaringen	Controle Kennis	-
Hoeveel eerdere projecten	Controle Kennis	.77
Enthousiasmeren van mensen	Controle Kennis	-
Dmv eerdere ervaringen een bijdrage leveren	Controle Kennis	.74
Werkgroepen zijn doelgericht	Controle Informatie	.60
Gelegenheid tot besluitvorming	Controle Informatie	.80
Controle over veranderingen	Controle Informatie	.80
Achter de feiten aan lopen	Controle Timing	-
Verandering goed bij te houden	Controle Timing	-
Er aan toe om werk te veranderen	Controle Timing	.64
Verandering komt op goed moment	Controle Timing	.82
Verandering voltrekt te snel	Controle Timing	.63
Positie Visser & Smit op markt	Controle Complexiteit	.75
Doelstellingen Visser & Smit Bouw	Controle Complexiteit	.84
De wijze van omgang binnen Visser & Smit Bouw	Controle Complexiteit	.64
Inhoud van het werk	Controle Complexiteit	.56
De wijze van besturing binnen Visser & Smit Bouw	Controle Complexiteit	.68
De wijze waarop Visser & Smit Bouw de markt benadert	Controle Complexiteit	.82

Veranderingsbereidheid

Item	Dimensie	Factorlading
Collega's overtuigen van het nut	Bereidheid	.87
Bereid in te zetten voor doelstellingen	Bereidheid	.80
Bereid weerstand weg te halen onder collega's	Bereidheid	.90
Bereid tijd vrij te maken	Bereidheid	.80

Werktevredenheid

Item	Dimensie	Factorlading
Tevreden met huidige baan	Satisfaction	.83
Vindt de baan niet leuk	Satisfaction	.74
Leuk om bij Visser & Smit Bouw te werken	Satisfaction	.83

Organisatiebetrokkenheid

Item	Dimensie	Factorlading
Emotioneel verbonden	Affective	.81
Problemen Visser & Smit Bouw als eigen	Affective	.82
Visser & Smit Bouw heeft persoonlijke betekenis	Affective	.67
Gebrek aan beschikbare alternatieven	Continuance	.81
Veel kwijtraken bij verlaten Visser & Smit Bouw	Continuance	-
Weinig opties om Visser & Smit Bouw te verlaten	Continuance	.73
Medewerker moet loyaal zijn	Normative	-
Schuldig na een andere baan	Normative	-
Dingen beter als men bij een organisatie blijft	Normative	.91

7.2) Gegevensbeschrijving

		Mean	STD	Modus	Mediaan	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis
Big Five	Extraversie	3.54	.59	3.75	3.50	2.25	5.00	-.13	-.19
	Consciëntieusheid	4.06	.58	4.00	4.06	1.00	5.00	-1.35	6.49
	Openheid	3.74	.53	3.67	3.74	2.68	5.00	.26	-.24
	Altruïsme	3.85	.71	4.00	3.85	1.25	5.00	-.54	1.01
	Emotionele Stabiliteit	3.89	.67	4.00	3.89	1.00	5.00	-.95	2.70
Cultuur	Ondersteunend	4.88	.58	5.00	5.00	2.20	6.00	-.99	3.95
	Doel	4.59	.69	4.67	4.67	2.33	6.00	-.58	.45
	Innovatie	4.25	.75	4.33	4.33	1.67	6.00	-.59	1.15
	Regel	4.16	.69	4.50	4.25	1.50	6.00	-.96	2.25
Attitude	Gevolgen	3.36	.49	3.00	3.33	2.00	4.50	-.08	-.08
	Emoties	3.61	.57	4.00	3.80	2.20	5.00	.02	-.38
	Meerwaarde	3.08	.89	3.00	3.00	1.00	5.00	.07	-.46
Subjectieve Norm		3.65	.45	4.00	3.63	2.47	5.00	.27	.88
Controle	Kennis en ervaring	2.47	.91	2.00	2.50	1.00	5.00	.64	.44
	Verkregen informatie	3.25	.69	4.00	3.33	1.00	4.67	-.47	.01
	Complexiteit	3.66	.64	3.80	3.80	1.20	5.00	-.83	1.92
	Aansturing	3.27	.59	3.00	3.00	1.67	5.00	.61	.84
Veranderingsbereidheid		3.68	.66	4.00	3.75	2.00	5.00	-.08	-.09
Invloed Resultaat +		2.95	.68	3.00	3.00	1.00	4.40	-.51	-.06
Werktevredenheid		4.13	.57	4.00	4.00	2.00	5.00	-.72	1.75
Betrokkenheid	Affective	3.56	.68	3.67	3.66	1.67	5.00	-.07	-.05
	Continuance	2.51	.78	2.50	2.50	1.00	4.50	.14	.03
	Normative	2.63	.75	3.00	3.00	1.00	5.00	.01	.49
Veranderingsgedrag		6.21	1.46	6.00	6.00	3.00	9.00	-.027	-.566

Leeftijd in jaren			Geslacht	Diensttijd in jaren			Functietijd in jaren		
<i>Categorie</i>	<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>		<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>	<i>Categorie</i>	<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>		<i>Categorie</i>	<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>	
20-24	1 (1%)	Man	88 (88%)	0-4	25 (25%)	0-4	42 (42%)		
25-29	12 (12%)	Vrouw	10 (10%)	5-9	23 (23%)	5-9	31 (31%)		
30-34	15 (15%)			10-14	12 (12%)	10-14	10 (10%)		
35-39	17 (17%)			15-19	11 (11%)	15-19	11 (11%)		
40-44	9 (9%)			20-24	7 (7%)	20-24	1 (1%)		
45-49	13 (13)			25-29	8 (8%)	25-29	4 (4%)		
50-54	12 (12%)			30-34	5 (5%)	30-34	-		
55-59	-			35-39	6 (6%)	35-39	1 (1%)		
60-64	4 (4%)			40-44	3 (3%)				
<i>Missing</i>	<i>2 (2%)</i>	<i>Missing</i>	<i>2 (2%)</i>	<i>Missing</i>	-	<i>Missing</i>	-		
Vestiging			Leidinggevend	Afdeling			Deelname in werkgroep		
<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>			<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>	<i>Categorie</i>	<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>		<i>Aantal</i> + <i>(%)</i>		
Papendrecht	62 (62%)	Ja	52 (52%)	Alg. zaken/ P&O:	8 (8%)	Ja	80 (80%)		
				Calculatie	9 (9%)	Nee	18 (18%)		
Regio Noord	20 (20%)	Nee	47 (47%)	Financiën/administrati e	4 (4%)				
G & F	17 (17%)			Inkoop	4 (4%)				
				Kwaliteit/Arbo/ Milieu	2 (2%)				
				Marketing/PR	3 (3%)				
				Ontwerpafdeling	11 (11%)				
				Projectleiding:	10 (10%)				
				Timmerwerkplaats, Beton+	8 (8%)				
				materieeldienst					
				Uitvoering	20 (20%)				
				Werkvoorbereiding en bouwtechniek:	18 (18%)				
<i>Missing</i>	<i>1 (1%)</i>	<i>Missing</i>	<i>1 (1%)</i>	<i>Missing</i>	<i>3 (3%)</i>	<i>Missing</i>	<i>2 (2%)</i>		

7.3) Aankondigingbrief van het onderzoek, bestemd voor het Uta personeel

Papendrecht, vrijdag 27 januari

Geachte collega,

In mei 2005 is Visser en Smit Bouw gestart met het verbetertraject **Resultaat+** met als thema "Bouwen is Topsport!". Het thema 'bouwen is topsport' maakt de vergelijking met de prestatie die een topsporter levert: De prestatie moet op niveau worden gebracht en dan worden behouden. Daarnaast betreft het zaken zoals trainen, jezelf verbeteren en het leveren van kwaliteit. Het verbetertraject **Resultaat+** heeft tot doel om het werk slimmer te organiseren en in te richten. Daarbij moeten een aantal werkafspraken beter worden nagekomen. Om deze doelen te realiseren zijn er 17 werkgroepen ingericht die een betere manier van werken, bewaken en sturen gaan bedenken. De werkgroepen leveren als eindresultaat een analyse van oorzaken achter de problematiek, een uitgewerkte oplossing en een plan voor invoering. Uiteindelijk zullen er binnenkort verbeteringen en veranderingen plaatsvinden binnen Visser & Smit Bouw die de kwaliteit moeten verhogen.

De afgelopen tijd heb ik, Susan Magielse, in het kader van mijn afstudeeronderzoek in de Arbeids en Organisatie psychologie een vragenlijst ontwikkeld om diverse aspecten van de bovenstaande veranderingen te onderzoeken. Het doel van mijn onderzoek is, om vanuit wetenschappelijk oogpunt, te bekijken welke factoren van invloed zijn binnen Visser & Smit Bouw op de veranderingsbereidheid ten opzichte van **Resultaat+**. Deze vragenlijst kunt u vinden in bijlage 1.

Om het onderzoek tot een goed einde te brengen, heb ik uw mening en ervaringen nodig. U kunt mij over deze aspecten informatie geven waardoor ik een correct beeld kan krijgen. Ik vraag u om de antwoorden eerlijk in te vullen. De antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en anonimiteit is verzekerd. Dit is een onderzoek naar uw mening. Er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden.

Hoe meer medewerkers aan dit onderzoek deelnemen, des te beter de uitkomsten zullen zijn. Ik vraag u dan ook vriendelijk deze vragenlijst volledig in te vullen en uiterlijk **donderdag 9 februari** in te leveren. Als u werkzaam bent in **Papendrecht** kunt u de vragenlijst via de bijgevoegde envelop inleveren bij de receptie, of deponeren in de postbak op kamer 3.18 (computerafdeling, de postbak hangt direct naast de deur). Als u werkzaam bent in **Regio Noord** dan kunt u de vragenlijst opsturen via de bijgevoegde antwoordenvelop.

Over de resultaten wordt u t.z.t nader geïnformeerd.

Heeft u een opmerking over dit onderzoek of wilt u een andere vraag stellen? Stuur dan een e-mail naar s.magielse@visserensmitbouw.nl

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Susan Magielse

Bijlage: Vragenlijst Veranderingsbereidheid

7.4) Vragenlijst veranderingsbereidheid



Vragenlijst voor het meten van Veranderingsbereidheid



Welkom bij deze vragenlijst,

Voor u ligt de vragenlijst die betrekking heeft op het verbetertraject **Resultaat+**. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer **15 minuten**. U kunt hiervoor tijdens uw werk tijd vrijmaken.

Er zijn **geen foute** antwoorden op de vragen mogelijk. Vul spontaan in wat in u opkomt. Visser & Smit Bouw is gebaat bij een zo eerlijk mogelijke weergave van uw ideeën en houding ten aanzien van **Resultaat+**. De antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en anonimiteit is verzekerd.

Geef aan wat de antwoorden van uw keuze zijn. Indien u op een vraag geen antwoord wenst te geven, kunt u de vraag eventueel onbeantwoord laten. Dit levert geen problemen op bij de verwerking van de gegevens.

De vragenlijst bestaat uit **twee onderdelen**. Het eerste onderdeel betreft algemene vragen over uzelf en vragen over uw afdeling. Het tweede onderdeel behandelt vragen die betrekking hebben op uw houding tegenover **Resultaat+**.

Veel succes!

Onderdeel A

Algemene Vragen
Vragen over u als persoon
Vragen over uw afdeling

Hieronder wordt een aantal **algemene vragen** gesteld over uzelf

a. **Wat is uw leeftijd?**

.....jaar.

b. **Wat is uw geslacht?**

vrouw

man

c. **Hoe lang bent u reeds werkzaam bij Visser en Smit Bouw?**

.....jaar.

d. **Hoe lang bent u reeds werkzaam binnen uw huidige functie?**

.....jaar.

e. **Binnen welke vestiging bent u werkzaam?**

Papendrecht

Grond & Funderingstechnieken

Regio Noord

f. **Geeft u leiding aan anderen?**

ja

nee

g. **Binnen welke afdeling bent u momenteel werkzaam?**

algemene zaken/ personeel en organisatie

ontwerpafdeling

calculatie

projectleiding

financiën en administratie

timmerwerkplaats, betonfabriek en materieeldienst

inkoop

uitvoering

kwaliteit, arbo en milieu

werkvoorbereiding en bouwtechniek

marketing/ PR

h. **Neemt u deel aan één van de zeventien werkgroepen Resultaat+?**

ja

nee

Instructies: De volgende stellingen hebben betrekking op uw uzelf in verschillende situaties. Omcirkel bij iedere stelling het getal dat zo goed mogelijk bij u past.

1. Helemaal oneens
2. Oneens
3. Eens noch oneens
4. Eens
5. Helemaal eens

Ik zie mezelf als iemand die....

	Helemaal oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Helemaal eens
Spraakzaam is	1	2	3	4	5
Zelfverzekerd is	1	2	3	4	5
Nooit geremd is	1	2	3	4	5
Assertief kan zijn	1	2	3	4	5

Koud en afstandelijk kan zijn	1	2	3	4	5
Onvriendelijk is	1	2	3	4	5
Kan tegenwerken	1	2	3	4	5
Niet soepel is	1	2	3	4	5

Grondig te werk gaat	1	2	3	4	5
Nauwkeurig is	1	2	3	4	5
Geneigd is werk gelijk aan te pakken	1	2	3	4	5
Zorgvuldig is	1	2	3	4	5

Niet kalm kan blijven	1	2	3	4	5
Gemakkelijk zenuwachtig wordt	1	2	3	4	5
Nerveus is	1	2	3	4	5
Gespannen is, en niet goed met stress kan omgaan	1	2	3	4	5

Een levendige fantasie heeft	1	2	3	4	5
Geïnteresseerd is	1	2	3	4	5
Origineel is, met nieuwe ideeën komt	1	2	3	4	5
Verstandig is	1	2	3	4	5
	Helemaal oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Helemaal eens

Op de volgende pagina wordt een korte beschrijving gegeven die mogelijk kenmerkend is voor uw afdeling. Telkens kunt u aangeven in welke mate die uitspraken uw afdeling beschrijven. U kunt kiezen tussen:

- helemaal niet
- niet
- weinig
- enigszins
- wel
- zeer kenmerkend

Wilt u het nummer bij het antwoord dat past bij uw afdeling omcirkelen?

Hoe kenmerkend is voor <u>uw afdeling</u>	Helemaal niet	Niet	Weinig	Enigszins	Wel	Zeer
Zich thuis voelen	1	2	3	4	5	6
Openstaan voor kritiek	1	2	3	4	5	6
Vriendschappelijke contacten	1	2	3	4	5	6
Duidelijkheid over wie de leiding heeft	1	2	3	4	5	6
Duidelijke taakomschrijvingen	1	2	3	4	5	6
Strakke regelgeving	1	2	3	4	5	6
Voorop lopen met nieuwe technologie	1	2	3	4	5	6
Van bovenaf opgelegde regels	1	2	3	4	5	6
Risico's nemen	1	2	3	4	5	6
Zorgen voor collega's	1	2	3	4	5	6
Starheid van de leiding	1	2	3	4	5	6
Efficiëntie	1	2	3	4	5	6
Onderling vertrouwen	1	2	3	4	5	6
Het volgen van standaardprocedures	1	2	3	4	5	6
Hoog presteren	1	2	3	4	5	6
Zoeken naar nieuwe markten	1	2	3	4	5	6
Aangename werksfeer	1	2	3	4	5	6
Flexibiliteit van de leidinggevendenden	1	2	3	4	5	6
Prestatiemeting	1	2	3	4	5	6
Duidelijke doelen	1	2	3	4	5	6
	Helemaal niet	Niet	Weinig	Enigszins	Wel	Zeer

Onderdeel B

Vragen over uw houding tegenover **Resultaat +**

De onderstaande vragen hebben betrekking op het verbetertraject Resultaat+ welke tot doel heeft werk slimmer te organiseren en in te richten. Daarbij moeten een aantal werkafspraken beter worden nagekomen. Na aanleiding van Resultaat+ zullen er veranderingen gaan plaatsvinden binnen Visser & Smit Bouw.

1. Dit onderdeel bestaat uit zeven vragen over de verwachte invloed van verbetertraject Resultaat + op verschillende aspecten van uw werk

Wat voor effect verwacht u van **Resultaat +** op:

	zeer negatief	negatief	niet positief niet negatief	positief	zeer positief
De hoeveelheid informatie die u ontvangt over de kwaliteit van uw werk	1	2	3	4	5
De kwaliteit van uw werk	1	2	3	4	5
De tevredenheid met uw werk	1	2	3	4	5
De werkdruk	1	2	3	4	5
Uw beloning, gezien uw capaciteiten en inzet	1	2	3	4	5
De band die u heeft met Visser & Smit Bouw	1	2	3	4	5
De ontwikkeling van uw loopbaan	1	2	3	4	5

2. Geef hier aan hoe u Resultaat + ervaart, gezien uw *positie* binnen Visser & Smit Bouw

Bedreigend of uitdagend?	zeer bedreigend 1	bedreigend 2	neutraal 3	uitdagend 4	zeer uitdagend 5
Slecht of goed?	Zeer slecht 1	slecht 2	neutraal 3	goed 4	Zeer goed 5
Vreemd of vertrouwd?	zeer vreemd 1	vreemd 2	neutraal 3	vertrouwd 4	zeer vertrouwd 5
Negatief of positief?	zeer negatief 1	negatief 2	neutraal 3	positief 4	zeer positief 5
Benauwend of verfrissend?	zeer benauwend 1	benauwend 2	neutraal 3	verfrissend 4	zeer verfrissend 5

3. Hoe groot is volgens u de meerwaarde van verbetertraject Resultaat +?

	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
Voor de interne efficiency	1	2	3	4	5
Voor de kwaliteit van het werk	1	2	3	4	5

4. Geef hier aan hoe volgens u de volgende personen tegenover het verbetertraject **Resultaat +** staan:

	zeer negatief	negatief	niet positief niet negatief	positief	zeer positief
Uw collega's	1	2	3	4	5
Uw medewerkers (indien van toepassing)	1	2	3	4	5
Uw direct-leidinggevende	1	2	3	4	5
De directie (indien van toepassing)	1	2	3	4	5

5. Stellingen over de invloed van het verbetertraject **Resultaat+**

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
De invloed van Resultaat+ is ingrijpend	1	2	3	4	5
Resultaat+ heeft invloed op de inhoud van mijn werk	1	2	3	4	5
Resultaat+ heeft invloed op de manier waarop ik met mijn <i>collega's</i> om ga	1	2	3	4	5
Resultaat+ heeft invloed op de manier waarop ik met mijn <i>leidinggevende</i> om ga (indien van toepassing)	1	2	3	4	5
Resultaat+ heeft invloed op de tevredenheid met mijn werk	1	2	3	4	5

6. Het overige deel van de vragenlijst bestaat uit stellingen. Na iedere stelling kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met het gestelde

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
Des te sneller de veranderingen voortkomend uit Resultaat + worden ingevoerd, des te beter voor Visser en Smit	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om mijn <i>collega's te overtuigen</i> van het nut van Resultaat +	1	2	3	4	5
Ik ben <i>bereid om me in te zetten</i> in het kader van de huidige doelstellingen van Resultaat +	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om eventuele <i>weerstand</i> tegen veranderingen die volgen uit Resultaat + onder mijn medewerkers/collega's weg te nemen	1	2	3	4	5
Ik ben <i>bereid om tijd vrij te maken</i> voor de invoering van verbetertraject Resultaat+ op mijn afdeling	1	2	3	4	5

Ik heb in het verleden <i>negatieve ervaringen</i> opgedaan met de invoering van organisatieveranderingen	1	2	3	4	5
Bij hoeveel organisatorische veranderingsprojecten bent u in het verleden actief betrokken geweest?	geen	1-2	3-4	5-6	meer dan 6
Ik kan door mensen te <i>enthousiasmeren</i> bijdragen aan het slagen van Resultaat +	1	2	3	4	5
Ik kan op basis van <i>mijn ervaring</i> met eerdere (soortgelijke) veranderingsprojecten bijdragen aan het slagen van Resultaat +	1	2	3	4	5
De werkgroepen gaan doelgericht te werk	1	2	3	4	5
Ik krijg voldoende de gelegenheid om bij te dragen aan de besluitvorming rond Resultaat +	1	2	3	4	5
Ik heb enige controle over de veranderingen, ten gevolge van Resultaat + , die worden voorgesteld	1	2	3	4	5
Wat betreft Resultaat + loop ik voor mijn gevoel achter de feiten aan	1	2	3	4	5
Ik kan het verbetertraject Resultaat + goed bijhouden	1	2	3	4	5
Ik ben eraan toe om mijn werk te veranderen.	1	2	3	4	5
Resultaat + komt voor mij op een goed moment	1	2	3	4	5
Het verbetertraject Resultaat + voltrekt zich voor mij te snel.	1	2	3	4	5
	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens

7. Hoe reageren uw collega's op het verbetertraject **Resultaat +** (kruis aan, meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- zij zetten zich actief in om **Resultaat +** te realiseren
- zij staan achter **Resultaat +**
- zij voelen zich betrokken bij **Resultaat +**
- zij hebben behoefte aan aanvullende informatie
- zij praten er niet over
- zij stellen zich afwachtend op
- "in de wandelgangen" praten zij negatief over **Resultaat +**
- zij spreken zich op vergaderingen negatief uit over **Resultaat +**
- zij melden zich ziek

8. Dit onderdeel gaat over verwachte veranderingen die binnen Visser & Smit Bouw plaats zullen gaan vinden welke voortvloeien uit Resultaat +

Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van **Resultaat +** aan:

	geen verandering	kleine verandering	redelijk grote verandering	grote verandering	zeer grote verandering
De positie van Visser & Smit Bouw op de markt	1	2	3	4	5
De doelstelling(en) die Visser & Smit Bouw nastreeft	1	2	3	4	5
De wijze waarop u binnen Visser & Smit Bouw met elkaar omgaat	1	2	3	4	5
De inhoud van het werk van uw medewerkers/collega's	1	2	3	4	5
De wijze waarop Visser & Smit Bouw wordt bestuurd	1	2	3	4	5
De wijze waarop Visser & Smit Bouw de markt benadert	1	2	3	4	5

9. De volgende drie vragen betreffen uw tevredenheid met uw huidige baan

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
Al met al genomen ben ik tevreden met mijn huidige baan	1	2	3	4	5
Over het algemeen vind ik mijn baan <i>niet</i> leuk	1	2	3	4	5
Over het algemeen vind ik het leuk om bij Visser & Smit Bouw te werken	1	2	3	4	5

10. Het laatste onderdeel bestaat uit negen vragen over de betrokkenheid die u ervaart ten opzichte van Visser & Smit Bouw

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
Ik voel me emotioneel verbonden tot Visser & Smit Bouw	1	2	3	4	5
Eén van de serieuze consequenties wanneer ik Visser & Smit Bouw nu verlaat, betreft het gebrek aan beschikbare alternatieven	1	2	3	4	5
Een medewerker moet altijd loyaal zijn aan zijn organisatie	1	2	3	4	5
De problemen van Visser & Smit Bouw ervaar ik als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5
Wanneer mij een betere baan wordt aangeboden bij een andere organisatie, zou ik me schuldig voelen ten opzichte van Visser & Smit Bouw	1	2	3	4	5
Ik zou veel kwijtraken wanneer ik nu Visser & Smit Bouw zou verlaten	1	2	3	4	5

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
Visser & Smit Bouw heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij	1	2	3	4	5
De dingen waren beter in de tijd dat werknemers het grootste deel van hun carrière bij één organisatie werkten	1	2	3	4	5
Ik heb te weinig andere opties om Visser & Smit Bouw op dit moment te kunnen verlaten	1	2	3	4	5

---- EINDE ----

Bedankt voor uw medewerking

Als u werkzaam bent in **Papendrecht** kunt u de vragenlijst via de bijgevoegde envelop inleveren bij de receptie, of deponeren in de postbak op kamer 3.18 (computerafdeling, de postbak hangt direct naast de deur). Als u werkzaam bent in **Regio Noord** dan kunt u de vragenlijst opsturen via de bijgevoegde antwoordenvelop.

Gelieve in te leveren uiterlijk donderdag 9 februari