

**Wat bepaalt veranderingsbereidheid van medewerkers? Een onderzoek naar
determinanten van veranderingsbereidheid.**

Master thesis
8 augustus 2006

Erasmus Universiteit Rotterdam
Instituut voor Psychologie
Joanne M.R. de Fretes, 277343
Begeleider: Eva Deros

Samenvatting

Een cross-sectionele studie bij 99 stafmedewerkers in een profit organisatie in reorganisatie onderzocht welke factoren de veranderingsbereidheid van medewerkers beïnvloeden. Veranderingsbereidheid werd bestudeerd vanuit modellen over geplande verandering, betrokkenheid, sociale identiteit en procedurele rechtvaardigheid. Variabelen die zijn meegenomen in het onderzoek zijn: Attitude, subjectieve norm en ervaren gedragscontrole ten aanzien van de organisatieverandering, betrokkenheid bij de nieuwe organisatie (affectief, normatief, continuïteit), betrokkenheid bij de organisatieverandering (affectief, normatief, continuïteit), sociale identiteit en ervaren procedurele rechtvaardigheid. Uit de resultaten blijkt dat, op normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering na, alle bestudeerde variabelen een significante relatie vertonen met veranderingsbereidheid. Verder blijkt dat 2 componenten van het model van Ajzen de meeste variantie verklaren in veranderingsbereidheid, te weten attitude en ervaren gedragscontrole ten aanzien van de organisatieverandering. Betrokkenheid bij de organisatieverandering (affectief, normatief, continuïteit) en affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie voegen hier nog minimale, echter wel significante, verklaarde variantie aan toe. Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie is belangrijk maar wordt hoofdzakelijk gerealiseerd via een positieve attitude ten aanzien van de organisatieverandering. Tot slot worden enkele beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek besproken.

Wereldwijde, economische en technische ontwikkelingen zorgen voor de benodigde veranderingen in organisaties (Cummings & Worley, 2001). Als organisaties willen overleven zullen ze zich moeten aanpassen aan de veranderende omgeving. Om deze reden is organisatieverandering onontkoombaar.

Hoewel er verschillende soorten organisatieveranderingen bestaan, hebben de meeste veranderingen hetzelfde doel voor ogen; het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie (Metselaar, 1997).

Er bestaan vele theorieën over organisatieverandering maar de meeste bouwen voort op de drie fases van *Lewin's change model* (Cumming & Worley, 2001). Lewin ziet verandering als een modificatie van krachten die een systeem stabiel houden. Het gedrag binnen een organisatie wordt bepaald door twee krachten; een kracht die de status quo probeert te behouden en een kracht die een verandering probeert door te voeren. Wanneer beide krachten in evenwicht zijn spreekt Lewin van een *quasi stationair equilibrium*.

Verder beschrijft Lewin het veranderingsproces in drie fasen; *unfreezing*, *moving* en *refreezing* (French & Bell, 1995). *Unfreezing* staat voor het 'ontdooien' van de oude situatie. *Moving* staat voor het bewegen naar een ander niveau door een verandering in de structuur en/of processen. *Refreezing* staat voor het 'opnieuw bevroren' van het gedrag op het nieuwe niveau. Een nieuw veld van krachten moet het nieuwe equilibrium ondersteunen door middel van de nieuwe cultuur, normen, beleid en structuur.

De tweede fase, *moving*, is de moeilijkste fase. Wanneer situaties namelijk minder stabiel en voorspelbaar worden, meestal tijdens veranderingen, ontwikkelen zich tegenkrachten (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Deze 'tegenkrachten' kunnen resulteren in weerstand. Zeventig procent van mislukte organisatieveranderingen kan verklaard worden door menselijk gedrag, zoals weerstand tegen verandering (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Om deze reden is dit onderwerp een belangrijk aandachtspunt voor veranderende organisaties.

Weerstand versus veranderingsbereidheid

'Wanneer verandering wordt geïntroduceerd in een organisatie verschijnt er ook weerstand tegen deze verandering' (Goldstein, 1988, p. 16). Maar wat is weerstand nu precies?

Weerstand kan vanuit verschillende invalshoeken verklaard worden (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Zo is er bijvoorbeeld de irrationele invalshoek waar de mens gezien wordt als een irrationeel handelend mens die uit onzekerheid over nieuwe ontwikkelingen angstvallig vasthoudt aan het oude. De politieke invalshoek ziet een verandering als een

verschuiving van bestaande machtsverhoudingen. De weerstand vindt zijn oorsprong in de bestaande machtsstructuur. Bij de sociale invalshoek staan mensen of groepen die met elkaar samenwerken centraal. Wanneer de normen en waarden van de situatie voor en na de verandering niet in overeenstemming zijn, ontstaat er weerstand. Tot slot benadrukt de psychologische invalshoek de balans tussen verandering en stabiliteit. Een kleine verandering gaat verveling tegen, maar teveel verandering zorgt voor onvrede en onrust.

Al bovenstaande theorieën zien weerstand als een negatieve uitkomst. Tot vandaag domineert de gedachte dat weerstand een onvermijdbare (irrationele) gedragsrespons is de literatuur (Metselaar, 1997). Er zijn maar weinig auteurs die weerstand als een positieve uitkomst ervaren (Goldstein, 1988; Metselaar, 1997; Cozijnsen & Vrakking, 2003).

Metselaar (1997) beschrijft een positief én negatief model van weerstand. Het negatieve model ziet de organisatie als een systeem met natuurlijke neigingen om weerstand te bieden tegen verandering. In dit model moet er tegen de weerstand gevochten worden met behulp van onderhandeling, manipulatie en kracht. Het positieve model zegt dat we moeten werken mét weerstand door deze proberen te begrijpen en erop te reageren. Dit wordt gedaan door middel van communicatie, participatie en vergemakkelijking. Als aanhanger van het positieve model verandert Metselaar (1997) het woord weerstand ook in iets positiefs, namelijk veranderingsbereidheid.

Onderzoeksvraag en theoretisch kader

Met uitzondering van het onderzoek van Metselaar (1997) is er weinig onderzoek verricht waarin een *positief* model van weerstand gehanteerd wordt. In deze studie staat een positieve visie op verandering centraal. De theoretische meerwaarde van dit onderzoek bestaat erin om potentiële determinanten van *veranderingsbereidheid* te onderzoeken. De centrale onderzoeksvraag is: ‘Welke factoren beïnvloeden de veranderingsbereidheid van medewerkers?’.

Theoretische constructen die in relatie gebracht worden met veranderingsbereidheid zijn ‘persoonlijk attitude ten aanzien van de organisatieverandering’, ‘houding van collega’s’ (normen) ten opzichte van de organisatieverandering, ‘ervaren gedragscontrole’, de mate van ‘betrokkenheid bij de (nieuwe) organisatie’, de mate van ‘betrokkenheid bij de organisatieverandering’, ‘sociale identiteit’ en de mate van ‘ervaren procedurele rechtvaardigheid’. Tot de theoretische modellen van waaruit deze concepten geformuleerd zijn, behoren de ‘theory of planned behavior’ (Ajzen, 1991), theorieën over betrokkenheid en identiteit (Meyer, Allen & Smith, 1993; Tajfel & Turner, 1986 in Van Dick, 2004) en de

theorie over ‘procedurele rechtvaardigheid’ (Leventhal, 1976 in Cropanzano & Greenberg, 1997). Eerst worden potentiële determinanten van veranderingsbereidheid belicht. Hierna wordt er een theoretisch model voorgesteld dat empirisch getoetst zal worden in een organisatie die pas een reorganisatie heeft meegemaakt.

Determinanten van veranderingsbereidheid

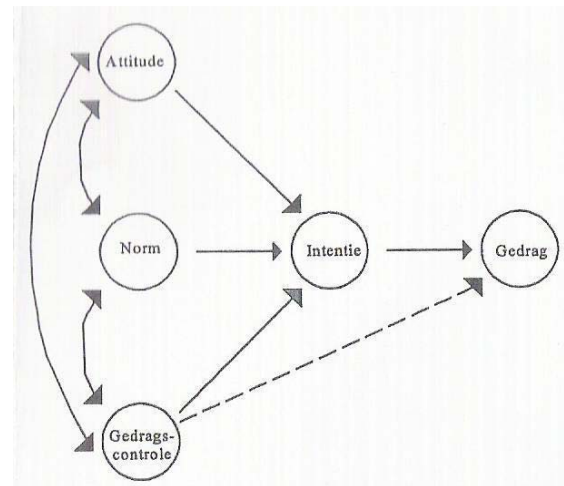
Attitude, normen en ervaren gedragscontrole

Metselaar (1997) voorspelt veranderingsbereidheid aan de hand van drie determinanten die ontleend zijn aan de ‘theory of planned behavior’ (Ajzen, 1991, zie Figuur 1).

De eerste determinant is ‘attitude ten aanzien van de organisatieverandering’. Deze attitude wordt beïnvloed door de verwachte positieve en negatieve uitkomsten. De tweede determinant is ‘subjectieve norm ten aanzien van de organisatieverandering’. Normen worden gemaakt door de sociale groep en de houding van anderen. De derde determinant is ‘ervaren gedragscontrole’. Dit is de perceptie of men het gewenste gedrag daadwerkelijk kan vertonen.

Attitude, norm en gedragscontrole bepalen volgens dit model de intentie om te veranderen. Gedragsintentie, tot slot, leidt tot feitelijk gedrag (in casu, ondersteunen van de organisatieverandering).

Een eenvoudig voorbeeld illustreert de basisprincipes van het model van Ajzen (1991). Wanneer iemand wil stoppen met roken wordt de beslissing om te stoppen beïnvloed door zijn attitude ten opzichte van roken, de geldende gedragsnormen inzake roken en de ervaren gedragscontrole met betrekking tot het (stoppen met) roken. De intentie om te stoppen zal het grootst zijn wanneer iemand positieve uitkomsten verwacht bij het stoppen met roken (bijvoorbeeld het besparen van geld, een betere gezondheid, etc.), de omgeving dit gedrag aanmoedigt (bijvoorbeeld door middel van steun, het geven van complimentjes) en men denkt dat men daadwerkelijk kan stoppen met roken.



*Figuur 1: Ajzen's model van gepland gedrag
Bron: Metselaar & Cozijnsen (1997, p. 33)*

Metselaar (1997) heeft dit veranderingsmodel nog verder toegespitst op ‘organisatie’ verandering. *Attitude* wordt bepaald door gevolgen voor het werk, de emoties die gepaard gaan met verandering, de (persoonlijke) meerwaarde bij de organisatieverandering en de mate van betrokkenheid bij de verandering. Deze vier factoren bepalen de mate waarin iemand mee wil werken aan de organisatieverandering. De *norm* wordt in belangrijke mate bepaald door de houding van collega’s ten aanzien van de organisatieverandering en de ervaren noodzaak tot verandering. Tot slot kan men pas meewerken aan de organisatieverandering indien men beschikt over de noodzakelijke kennis, ervaring en informatie. Ook de mate van onzekerheid, complexiteit en timing van de organisatieverandering spelen hierbij een rol (*ervaren gedragscontrole*).

Uit onderzoek van Metselaar (1997) is gebleken dat *attitude*, *normen* en *ervaren gedragscontrole* een positieve relatie vertonen met veranderingsbereidheid. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H1: Attitude, norm en ervaren gedragscontrole vertonen een positieve relatie met veranderingsbereidheid.

Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie

Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie wordt vaak als oorzaak van vele werkgerelateerde variabelen gezien (Mathieu & Zajac, 1990). Zo is gebrek aan betrokkenheid vaak de oorzaak van absentieïsme, verminderde werkprestaties en het verlaten van de organisatie.

Er worden verschillende vormen van betrokkenheid geformuleerd. Een veel gebruikt model van betrokkenheid is het drie componenten model van Meyer en Allen (Meyer et al., 1993). Meyer en Allen (Meyer et al., 1993) maken onderscheid tussen drie verschillende componenten van attitudinale betrokkenheid (cf. ‘attitudinal commitment’) die gebaseerd zijn op drie thema’s, namelijk affectieve hechting, ervaren kosten en verplichtingen (Allen & Meyer, 1990). Deze drie thema’s leiden respectievelijk tot de componenten affectieve/emotionele betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid.

Ten eerste, wanneer mensen affectief gehecht zijn aan de organisatie spreken we van *affectieve betrokkenheid*. Uit onderzoek van Metselaar (1997) blijkt dat ‘affectieve betrokkenheid bij de organisatie’ en ‘attitude ten aanzien van organisatieverandering’ een positieve relatie met elkaar vertonen. Om deze reden is te verwachten dat affectieve

betrokkenheid bij de nieuwe organisatie een positief verband vertoont met de determinant attitude zoals gedefinieerd in het model van Ajzen (1991). Hieruit volgt de volgende hypothese:

H2: Affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie vertoont een positieve relatie met attitude ten aanzien van organisatieverandering.

Ten tweede, mensen blijven bij de organisatie omdat zij dit zelf willen. Wanneer mensen zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven, omdat ze het gevoel hebben dat ze iets terug moeten doen voor de organisatie, spreken we van *normatieve betrokkenheid* (Meyer et al., 1993).

Ten derde, mensen blijven bij de organisatie omdat ze geen andere keuze hebben. Wanneer mensen bij de organisatie blijven vanwege financiële kwesties spreken we van *continuïteitsbetrokkenheid*. Laatstgenoemde staat totaal haaks op affectieve betrokkenheid waarbij mensen loyaal zijn tegenover de organisatie omdat zij emotioneel gehecht zijn, in tegenstelling tot de betrokkenheid op basis van instrumentele beloning.

Aangezien verondersteld wordt dat affectieve betrokkenheid een positieve relatie vertoont met veranderingsbereidheid en continuïteitsbetrokkenheid haaks staat op laatstgenoemde, wordt er een negatieve relatie verondersteld tussen continuïteitsbetrokkenheid en veranderingsbereidheid.

H3: Continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie vertoont een negatieve relatie met attitude ten aanzien van organisatieverandering.

Alle drie de vormen van betrokkenheid vertonen verschillende relaties met werkrelevante gedragingen, zoals aanwezigheid, extra rol gedrag en '*organizational citizenship behavior*' (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Uit de meta analyse van Meyer et al. (2002) blijkt verder dat affectieve betrokkenheid de sterkste positieve relatie vertoont met gewenste werkgedragingen, gevolgd door normatieve betrokkenheid. Continuïteitsbetrokkenheid daarentegen vertoont een negatieve relatie met gewenste werkgedragingen. Hieruit volgen de volgende hypothesen:

- H4: Affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie vertoont een sterkere positieve relatie met veranderingsbereidheid dan normatieve betrokkenheid.
- H5: Continuïteitsbetrokkenheid vertoont een negatieve relatie met veranderingsbereidheid.

Betrokkenheid (affectief/continuïteit) bij de organisatie wordt gedefinieerd als een attitude ten aanzien van de organisatie (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990). Het is dan ook te verwachten dat deze twee constructen hoog met elkaar correleren aangezien betrokkenheid eigenlijk deel uitmaakt van iemand's attitude.

Naast de veronderstelde relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en attitude ten aanzien van organisatieverandering, worden er ook relaties verondersteld tussen beide aspecten (betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en attitude) met veranderingsbereidheid. Aangezien betrokkenheid gedefinieerd wordt als een attitude naar de organisatie toe (H2) en we een relatie tussen attitude en veranderingsbereidheid veronderstellen (zie H1), kan attitude als een mediërende factor optreden in de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid.

Vanuit de empirie kan bovenstaande conceptuele redenering verder ondersteund worden. Baron en Kenny (1986) stellen namelijk dat een variabele als een mediator functioneert wanneer het voldoet aan drie condities. De eerste conditie stelt dat de onafhankelijke variabele (betrokkenheid bij de nieuwe organisatie) een significant deel van de variantie van de potentiële mediator (attitude) verklaart (H2). De tweede conditie stelt dat de potentiële mediator een significant deel van de variantie in de afhankelijke variabele (veranderingsbereidheid) verklaart (H1). Tot slot stelt de laatste conditie dat wanneer er voor de relatie tussen de potentiële mediator en de afhankelijke variabele gecontroleerd wordt, een eerder significante relatie tussen de onafhankelijke variabele (betrokkenheid bij de nieuwe organisatie) en de afhankelijke variabele (veranderingsbereidheid) minder significant wordt of zijn significantie verliest. Wanneer de relatie zijn significantie verliest is er sprake van een volledige mediatie. Wanneer de relatie minder significant wordt, is er sprake van partiële mediatie.

Op basis van H1 en H2 wordt verondersteld dat attitude de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid medieert :

H6: Attitude medieert de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie (affectief en continuïteit) en veranderingsbereidheid (partieel of volledig).

Betrokkenheid bij de organisatieverandering

Herscovitch en Meyer (2002) hebben affectieve-, normatieve- en continuïteitsbetrokkenheid verder toegespitst op organisatieverandering. Zij onderzochten deze drie componenten van betrokkenheid in relatie tot werkrelevante gedragingen tijdens een organisatieverandering (cq. veranderingsbereidheid) en maakten onderscheid tussen drie verschillende niveaus van werkrelevante gedragingen in relatie tot organisatieverandering. De drie werkrelevante gedragingen die zij onderscheiden zijn ‘*compliance*’, ‘*cooperation*’ en ‘*championing*’. *Compliance* wordt gezien als het minimum aan positief gedrag; wanneer er geen ‘*compliance*’ aanwezig is, is er sprake van ‘weerstand tot verandering’ (geen veranderingsbereidheid). Er is sprake van ‘*cooperation*’ wanneer iemand echt meegaat in de verandering. Tot slot staat ‘*championing*’ voor de persoonlijke opofferingen en het promoten van de waarde van de verandering ten opzichte van anderen (cf. collega’s). Deze drie werkrelevante gedragingen beschouwen Herscovitch en Meyer (2002) als drie verschillende niveaus van veranderingsbereidheid waarbij *compliance* het minimum aan veranderingsbereidheid weerspiegelt en *championing* het maximum aan veranderingsbereidheid inhoudt.

Uit het onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) blijkt dat zowel affectieve-, normatieve- als continuïteitsbetrokkenheid bij organisatieverandering een positieve relatie vertonen met ‘*compliance*’ (cf. minimum niveau aan veranderingsbereidheid). Echter alleen affectieve- en normatieve betrokkenheid vertoonden een relatie met de hogere niveaus van veranderingsbereidheid. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H7: Affectieve- en normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering vertonen een sterkere positieve relatie met veranderingsbereidheid dan continuïteitsbetrokkenheid.

Verder blijkt uit het onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) dat betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en betrokkenheid bij de organisatieverandering een significante relatie met elkaar vertonen.

Tot slot voorspelden volgens Herscovitch en Meyer (2002) zowel betrokkenheid bij de organisatie als betrokkenheid bij de organisatieverandering de zojuist besproken niveaus van

veranderingsbereidheid ('compliance', 'cooperation' en 'championing'). Echter betrokkenheid bij de nieuwe organisatie voorspelt unieke variantie, maar alleen wanneer deze werd toegevoegd in het model na betrokkenheid bij de organisatieverandering. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid minder sterk is wanneer er gecontroleerd wordt voor betrokkenheid bij de organisatieverandering.

Op basis van het onderzoek van Herscovitch en Meyer (2002) en de drie condities voor mediatie die Baron en Kenny (1986) stellen, wordt er verondersteld dat betrokkenheid bij de organisatieverandering de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid medieert.

H8: Betrokkenheid bij de organisatieverandering (affectief, normatief, continuïteit) medieert de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie (affectief, normatief, continuïteit) en veranderingsbereidheid (volledig of partieel).

Zoals al eerder vermeld, wordt betrokkenheid gedefinieerd als een attitude ten aanzien van de organisatie (Caldwell et al., 1990) en vertoont affectieve betrokkenheid de meeste gelijkens met de attitudecomponent uit het Ajzen model. Om deze reden wordt verwacht dat affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering ook een positieve relatie vertoont met attitude tot aanzien van organisatieverandering (Ajzen, 1991).

H9: Affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering is positief gerelateerd aan attitude ten aanzien van organisatieverandering.

Aangezien er eerder beargumenteerd is dat continuïteitsbetrokkenheid een negatieve relatie vertoont met attitude ten aanzien van organisatieverandering wordt ook verwacht dat continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering een negatieve relatie vertoont met attitude ten aanzien van organisatieverandering.

H10: Continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering is negatief gerelateerd aan attitude ten aanzien van organisatieverandering.

Sociale identiteit

De sociale identiteit wordt bepaald door een individu's unieke persoonlijke eigenschappen en zijn lidmaatschap van sociale groepen (Tajfel & Turner, 1986 in Van Dick, 2004). Identificatie met de organisatie reflecteert de perceptie van een 'eenheid' met de organisatie, waar het individu zich definieert in termen van de organisatie waar hij/zij lid van is (Mael & Ashfort, 1992). Wanneer een individu zich sterk identificeert met een groep –of in dit geval de organisatie- is het individu meer geneigd in overeenstemming met de (hernieuwde) sociale identiteit te handelen.

Hoewel uit een meta analyse van Fontenot en Scott (2002 in Van Dick, 2004) blijkt dat sociale identificatie met de organisatie gerelateerd is aan vele positieve werkgedragingen zoals werksatisfactie, blijkt volgens Ellemers (2003) een negatief effect tijdens een organisatieverandering. Uit haar kwalitatieve onderzoek blijkt namelijk dat de mate waarin medewerkers zich identificeren met de *oude* organisatie, een belemmering kan vormen voor het aanpassingsvermogen. Mensen die zich in sterke mate identificeren met de 'oude' organisatie kunnen deze organisatieverandering namelijk zien als een bedreiging op hun eigen identiteit. De organisatieverandering zal echter weinig impact hebben op mensen die zich minder sterk identificeren met de oude organisatie.

Volgens Rousseau (1998) hangt deze relatie af van de context van de organisatieverandering, meer bepaald of men de organisatieverandering als een uitdaging of een bedreiging ervaart. Een voorbeeld hiervan is de gepercipieerde noodzaak om te veranderen. De gepercipieerde noodzaak maakt onderdeel uit van de subjectieve norm zoals gedefinieerd in het model van veranderingsbereidheid van Metselaar (1997). Als de organisatieverandering bijvoorbeeld gezien wordt als een manier om de doelen van de organisatie na te streven, of zelfs om te overleven binnen de organisatie, zal men het veranderingstraject gemakkelijker aanvaarden en zich ermee vereenzelvigen. Identificatie met de *nieuwe* organisatie bepaalt dan de mate van veranderingsbereidheid. Op basis van bovenstaande formuleren we volgende hypothese:

- H11: De gepercipieerde noodzaak van de verandering modereert de relatie tussen identificatie met de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid. Wanneer de gepercipieerde noodzaak aan verandering groot is, zal identificatie met de nieuwe organisatie sterker gerelateerd zijn aan veranderingsbereidheid dan wanneer de gepercipieerde nood om te veranderen beperkt is.

Sociale identiteit versus affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie

Chatman et al. (1990) maken in tegenstelling tot Meyer en Allen (Meyer et al., 1993) onderscheid tussen twee verschillende componenten van betrokkenheid. Zij definiëren twee soorten betrokkenheid namelijk (1) *compliance* en (2) normatieve betrokkenheid. *Compliance* betrokkenheid uit zich in het aannemen van bepaalde attitudes en gedragingen van de organisatie in ruil voor beloning (cf. salaris). Normatieve betrokkenheid staat voor internalisatie van de normen en waarden van de organisatie. Normatieve betrokkenheid vertoont de meeste gelijkens met de affectieve component van het model van Meyer en Allen (Meyer et al., 1993; Meyer, 1997).

Naast de gelijkens met de affectieve component van het model van Meyer en Allen (Meyer et al., 1993) vertoont de normatieve component vele gelijkens met de sociale identificatie met de organisatie. We spreken namelijk van internalisatie wanneer de normen en waarden van de organisatie congruent geworden zijn aan iemand's eigen normen en waarden. Dit komt overeen met het incorporeren van de organisatie in het zelfconcept, zoals bij sociale identificatie met de organisatie het geval is.

Vanuit de zojuist besproken literatuur kan er een gelijkens gemaakt worden tussen affectieve betrokkenheid en sociale identificatie. Beide constructen zijn echter opgenomen in het onderzoek omdat de twee constructen zich wel van elkaar onderscheiden op basis van empirische studies. Uit onderzoek blijkt namelijk dat identificatie en betrokkenheid hoog met elkaar correleren (Mael & Tetrick, 1992), maar confirmatieve factor analyses tonen aan dat de twee wel duidelijk twee verschillende constructen zijn (Mael & Tetrick, 1992; Van Knippenberg & Sleebos, in press). Ondanks dat uit onderzoek blijkt dat identiteit en affectieve betrokkenheid twee verschillende constructen zijn, blijft de gelijkens op basis van de conceptualisatie van betrokkenheid van Chatman et al. (1990) bestaan.

Op basis van de literatuur en de drie benodigde condities voor mediatie (Baron & Kenny, 1986) wordt er verondersteld dat sociale identificatie met de nieuwe organisatie de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid kan mediëren. Hieruit volgt de volgende hypothese:

- H12: Sociale identificatie met de nieuwe organisatie medieert de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid (partieel of volledig).

Procedurele rechtvaardigheid

In de literatuur over ‘organisationele rechtvaardigheid’ wordt een onderscheid gemaakt tussen distributieve- en procedurele rechtvaardigheid. Distributieve rechtvaardigheid is de evaluatie van de toegewezen uitkomsten (Hoe eerlijk is het resultaat?). Deze evaluatie is individueel en vaak relatief. Men vergelijkt de uitkomsten met een standaard of met een referent (Homans, 1961 in Cropanzano & Greenberg, 1997). Procedurele rechtvaardigheid is de perceptie van eerlijkheid van de procedures die gebruikt zijn om de uitkomsten toe te wijzen (Hoe eerlijk is de procedure?). Deze evaluatie is wederom individueel (Leventhal, 1976 in Cropanzano & Greenberg, 1997).

Uit onderzoek blijkt dat organisatieveranderingen die gebaseerd zijn op eerlijke procedures beter geaccepteerd worden (Novelli, Kirkman & Shaprio, 1995). Aangezien deze studie zich richt op determinanten van organisatieverandering, zal de focus hier liggen op de gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid met betrekking tot organisatieverandering.

In een onderzoek van Daly en Geyer (1994) werd een positieve relatie gevonden tussen de gepercipieerde procedurele rechtvaardigheid van de organisatieverandering en de intentie om werkzaam te blijven in de ‘nieuwe’ organisatie. De intentie om te blijven werd als tegenhanger van weerstand tot organisatieverandering beschouwd. De intentie om te blijven is dus te vergelijken met een mogelijke operationalisatie van veranderingsbereidheid. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H13: Ervaren procedurele rechtvaardigheid vertoont een positieve relatie met veranderingsbereidheid.

Tyler en Lind (1992 in Tyler, DeGoey & Smith, 1996) zeggen dat procedurele rechtvaardigheid belangrijk is omdat het mensen informeert over hun sociale connectie met de groep en autoriteiten. Eerlijke behandeling en procedures reflecteren een positieve, gerespecteerde positie binnen de groep en geven individuen het gevoel dat ze trots kunnen zijn op het lidmaatschap van deze groep. Deze gevoelens van trots en respect, die het resultaat zijn van ervaren procedurele rechtvaardigheid, leiden tot zogenaamde ‘*group serving behaviors*’, zoals overwerken. Uit onderzoek van Tyler et al. (1996) blijkt dat de relationele aspecten van eerlijkheid sterker gerelateerd zijn aan attitudes en gedragingen dan instrumentele georiënteerde aspecten.

Op basis van dit onderzoek wordt er een positieve relatie verondersteld tussen ervaren procedurele rechtvaardigheid enerzijds en affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie (attitude) anderzijds:

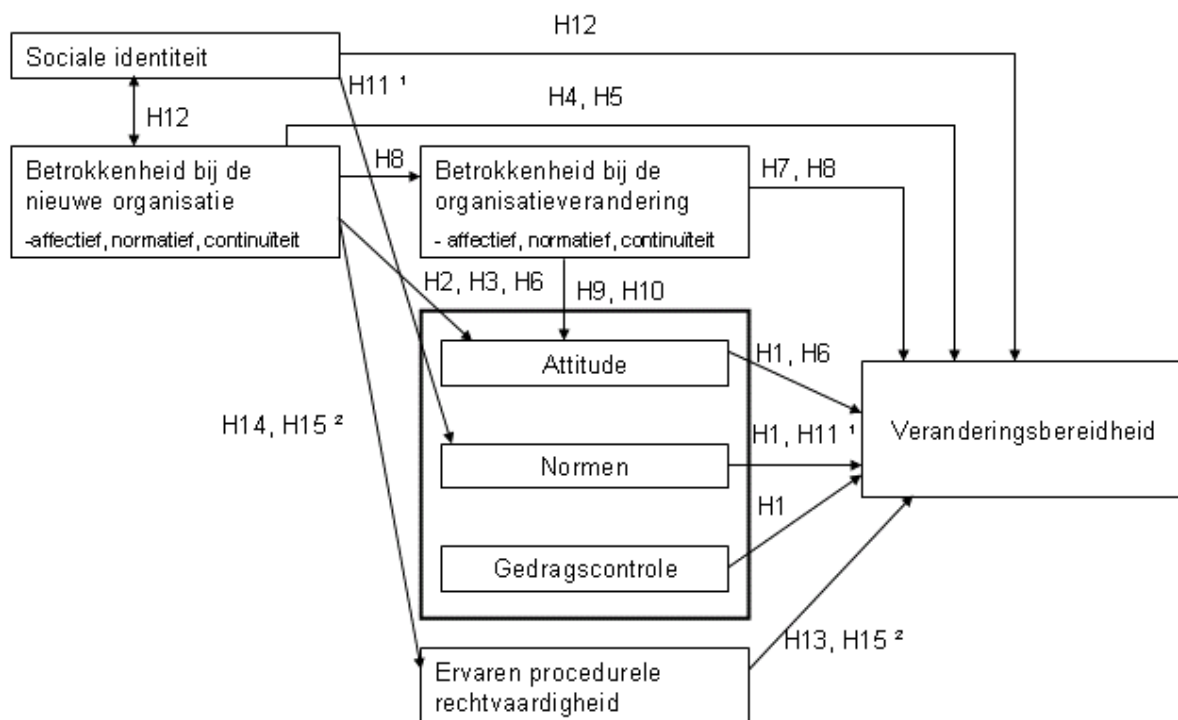
H14: Ervaren procedurele rechtvaardigheid vertoont een positieve relatie met affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie.

Uit een onderzoek van Brocker, Tyler en Cooper-Schneider (1992) naar het *group value model* van Lind en Tyler (1988 in Tyler et al., 1996) en ervaren procedurele rechtvaardigheid bleek een interactie te bestaan tussen betrokkenheid bij de organisatie en ervaren procedurele rechtvaardigheid op medewerkers' reactie op organisatieverandering. Brocker et al. (1992) vonden in hun onderzoek dat mensen met een hoge betrokkenheid positiever reageren op organisatieveranderingen waarin zij vinden dat er sprake is van procedurele rechtvaardigheid dan mensen die minder betrokken zijn. Wanneer er geen sprake is van procedurele rechtvaardigheid reageren mensen die hoog betrokken zijn bij de organisatie, negatiever dan mensen met een lage betrokkenheid. Deze bevinding is consistent met het *group value model* van Lind en Tyler (1988 in Tyler et al., 1996). Dit model zegt namelijk dat mensen relaties met individuen in groepen waarderen omdat ze door middel van deze hun zelfidentiteit en zelfwaarde ontwikkelen. Om deze reden hechten zij veel waarde aan relaties. Het is voor hen uiterst belangrijk het gevoel te hebben eerlijk behandeld te worden, eerlijke behandeling symboliseert namelijk respect.

Op basis van het onderzoek van Brocker et al. (1992) wordt de volgende hypothese verondersteld:

H15: Affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie modereert de relatie tussen ervaren procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid. Wanneer de betrokkenheid bij de organisatie hoog is, zal er een sterkere relatie bestaan tussen ervaren procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid dan wanneer de betrokkenheid laag is.

Bovenstaande veronderstelde relaties worden schematisch weergegeven in Figuur 2. Figuur 2 is een model dat bevindingen over geplande organisatieverandering, betrokkenheid, sociale identiteit en procedurele rechtvaardigheid integreert. De veronderstelde relaties uit dit model zullen getoetst worden met behulp van de vooropgestelde hypothesen.



Figuur 2. Determinanten van veranderingsbereidheid.

Exploratieve onderzoeksvraag

Naast de veronderstelde relaties die schematisch in het model zijn weergegeven zal er exploratief onderzocht worden wat het meest effectieve model is voor veranderingsbereidheid binnen de bestudeerde steekproef. Er zal getoetst worden welke combinatie van onafhankelijke variabelen de meeste variantie van veranderingsbereidheid kan verklaren.

Methode

Deelnemers

Deelnemers aan dit onderzoek zijn 107 stafmedewerkers van de staf Area West van TPG Post. Er zijn 99 ingevulde vragenlijsten geretourneerd.

Omdat niet alle proefpersonen die de vragenlijst hebben ingevuld de demografische vragen beantwoord hebben, wijken de aantallen van de demografische groepen af van 99.

¹ Hypothese 11 veronderstelt een moderatie effect van de ervaren noodzaak (normen) op de relatie tussen sociale identiteit en veranderingsbereidheid.

² Hypothese 15 veronderstelt een moderatie effect van affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie op de relatie tussen de ervaren procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid.

De steekproef bestond uit 50 mannen en 40 vrouwen.

De leeftijd varieerde van 26 tot 57 met een gemiddelde van 44 jaar.

Onder de steekproef bevonden zich verschillende functies die zijn ingedeeld in leidinggevende en niet-leidinggevende functies. De steekproef bestond uit 24 leidinggevende functies en 51 niet-leidinggevende functies.

Verder is de steekproef ingedeeld in twee verschillende opleidingsniveaus, namelijk HBO/universitair geschoold en niet HBO/universitair geschoolden. De steekproef bestond uit 33 HBO/universitair geschoolden en 44 lager dan HBO/universitair geschoolden.

Procedure en design

Bij aanvang van het project zijn vragenlijsten afgenomen die begeleid zijn door een brief van de manager van de afdeling Human Resources & Organisatie (HR&O) waarin het onderzoek kort toegelicht werd. De vragenlijsten zijn via managers naar de medewerkers uitgezet met het verzoek om de vragenlijst binnen twee weken persoonlijk te retourneren bij de manager. De vragenlijsten zijn op vrijwillige basis en anoniem ingevuld. De respons ratio was 92.5%. De vragenlijsten zijn op 1 moment afgenomen; het betreft een cross-sectioneel onderzoeksdesign.

Meetinstrumenten

Veranderingsbereidheid. De DINAMO (Diagnostic INventory for the Assesment of willingness to change among Managers in Organizations) is ontwikkeld door Metselaar (1997). De DINAMO meet veranderingsbereidheid bij een brede groep van werknemers, waaronder managers (Metselaar, 1997). Het uitgangspunt is het model van Ajzen (1991).

De DINAMO bestaat uit 12 schalen (64 items en 3 open vragen) die onderverdeeld zijn in attitude naar het gedrag toe (willen veranderen), subjectieve norm (moeten veranderen), ervaren gedragscontrole (kunnen veranderen), veranderingsbereidheid en gedrag.

Attitude (“willen veranderen”) wordt gemeten door middel van vier schalen: gevolgen voor het werk, emoties, meerwaarde en betrokkenheid. Deze schalen hebben een Cronbach’s alpha van respectievelijk .83; .85; .88 en .78. De totale schaal heeft een alpha van .85 (met 24 items).

Norm (“moeten veranderen”) wordt gemeten met twee schalen; de noodzaak van de verandering en de houding van collega’s. Deze schalen hebben een Cronbach’s alpha van respectievelijk .43 en .64. De totale schaal heeft een alpha van .44 (8 items in totaal).

Ervaren gedragscontrole (“kunnen veranderen”) wordt gemeten met vier schalen; kennis en ervaring (interne locus of control), informatie en onzekerheid (externe locus of control), complexiteit en timing. Deze schalen hebben een Cronbach’s alpha van respectievelijk .68; .81; .94 en .72 (er zijn twee items verwijderd uit de schaal ‘timing’ omwille van een lage itemtotaal correlatie). De totale schaal heeft een alpha van .85 (met 26 items).

Intentie tot veranderen (veranderingsbereidheid) wordt gemeten met een schaal die bestaat uit 4 items. De schaal heeft een Cronbach’s alpha van .85.

Gedrag wordt gemeten met een vraag naar de mate/frequentie waarmee bepaalde gedragingen gesteld worden. Op basis van deze frequenties verkrijgt men een zogenaamde “weerstandscurve” die een beeld schetst van de aanwezige weerstand in de steekproef van respondenten. Deze schaal wordt niet meegenomen in het onderzoek.

In Bijlage A staan voor iedere schaal van de DINAMO voorbeelditems weergegeven. Alle items moeten beantwoord worden op een 5 punt Likert schaal (1= helemaal oneens, 5= helemaal eens).

Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie. Betrokkenheid wordt gemeten met de Nederlandse vertaling van de Affective, Normative, and Continuance Commitment vragenlijst van Meyer en Allen (1997, zie Den Hartog, 1997). Conform het model van Meyer en Allen (Meyer et al., 1993) worden drie aspecten van betrokkenheid gemeten.

Affectieve betrokkenheid wordt gemeten door middel van 9 items. Een voorbeelditem is: ‘Ik heb er geen spijt van dit werk gekozen te hebben’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .88.

Normatieve betrokkenheid wordt gemeten door middel van 8 items. Een voorbeelditem is: ‘Ik heb veel te danken aan deze organisatie’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .83.

Continuïteitsbetrokkenheid wordt gemeten door middel van 8 items. Een voorbeelditem is: ‘Het zou me nu te veel kosten om van type werk te veranderen’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .89.

De totale vragenlijst bestaat uit 25 items. Alle items worden gescoord op een 6 punten Likert schaal (1 = sterk mee oneens, 6 = sterk mee eens).

Betrokkenheid bij de organisatieverandering. Betrokkenheid bij de organisatieverandering wordt gemeten met de “*commitment to change*” items van Hersovitch en Meyer (2002) die gebaseerd zijn op de Affective, Normative, and Continuance Commitment vragenlijst van Meyer en Allen (1997 in Hersovitch & Meyer, 2002). De vragenlijst is vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands door een vertalingbureau en bestaat uit 18 items.

Affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering wordt gemeten door 5 items. Een voorbeelditem is: ‘Dit is naar mijn mening een waardevolle verandering’. Eén item is uit de schaal verwijderd omwille van een lage item-totaal correlatie. Na verwijdering van dit item is de Cronbach’s alpha .71.

Normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering wordt gemeten door 6 items. Een voorbeelditem is: ‘Ik zie het als mijn plicht mee te helpen aan deze verandering’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .64.

Continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatie wordt wederom gemeten door 6 items. Een voorbeelditem is: ‘Ik moet wel akkoord gaan met verandering; ik heb geen keus’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .85.

Alle items worden gescoord op een 7 punten Likert schaal (1= sterk mee oneens, 7= sterk mee eens).

Het verschil tussen de voorgaande schaal en deze is dat deze schaal enkel de betrokkenheid bij de organisatieverandering meet. De voorgaande schaal meet de gehele betrokkenheid bij de nieuwe organisatie.

Sociale Identiteit. Sociale identiteit wordt gemeten met de Nederlandse aanpassing van de sociale identiteit items van Mael en Ashfort (1992, zie Van Knippenberg, Van Knippenberg, Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2001). De vragenlijst bestaat uit 6 items. Een voorbeelditem is: ‘Wanneer iemand zich positief uitlaat over [naam organisatie] voelt dat als een compliment’. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .80.

Alle items worden gescoord op een 5 punt Likert schaal (1= helemaal oneens, 5= helemaal eens).

Procedurele rechtvaardigheid. De ervaren procedurele rechtvaardigheid wordt gemeten met de “*Procedural fairness in restructuring and layoffs*” items van Mansour-Cole en Scott (1998). De vragenlijst is vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands door een vertalingbureau en bestaat uit 14 items. Een voorbeelditem is: ‘Bij besluiten over het

schrappen en opnieuw toewijzen van arbeidsplaatsen heeft het management mij altijd vriendelijk en respectvol behandeld'. De vragenlijst heeft een Cronbach's alpha van .90.

Alle items worden gescoord aan de hand van een 5 punten Likert schaal (1= sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens).

Analyses

De gegevens zijn verwerkt met het statistische analyse programma SPSS 11.0.

Resultaten

Correlationele hypotheses (H1-5, H7, H9-H10, H13 en H14)

Hypothese 1 veronderstelt een positief verband tussen attitude, subjectieve norm, ervaren gedragscontrole en veranderingsbereidheid. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en attitude ten aanzien van de organisatieverandering. Hypothese 3 veronderstelt een negatief verband tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en attitude ten aanzien van organisatieverandering. Hypothese 4 veronderstelt dat affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie een sterkere relatie vertoont met veranderingsbereidheid dan normatieve betrokkenheid. Hypothese 5 veronderstelt een negatieve relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid en veranderingsbereidheid. Hypothese 7 stelt dat affectieve- en normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie een sterkere relatie vertonen met veranderingsbereidheid dan continuïteitsbetrokkenheid. Hypothese 9 veronderstelt een positieve relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering en attitude. Hypothese 10 veronderstelt een negatieve relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering en attitude. Hypothese 13 veronderstelt een positief verband tussen procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid. Tot slot veronderstelt hypothese 14 een positief verband tussen ervaren procedurele rechtvaardigheid en affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie.

In Tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties, alfacoefficiënten en intercorrelaties tussen alle gemeten variabelen weergegeven.

Tabel 1.
Gemiddelden, Standaard Deviaties en Intercorrelaties tussen de Bestudeerde Variabelen.

Schalen	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1. Attitude (totaal)	3.45	.41	.85	1.00																							
2. Gevolgen voor het werk	3.43	.47	.83	.74**	1.00																						
3. Emoties	3.41	.64	.85	.82**	.51**	1.00																					
4. Meerwaarde	3.46	.75	.88	.69**	.26**	.37**	1.00																				
5. Betrokkenheid	3.51	.58	.78	.49**	.06	.40**	.18	1.00																			
6. Subjectieve norm (totaal)	3.67	.36	.44	.45**	.24*	.36**	.37**	.36**	1.00																		
7. Noodzaak	3.68	.53	.43	.28**	.02	.15	.36**	.37**	.76**	1.00																	
8. Houding van collega's	3.68	.46	.64	.40**	.32**	.44**	.18	.18	.69**	.10	1.00																
9. Gedragscontrole (totaal)	3.10	.43	.85	.51**	.27**	.52**	.30**	.36**	.20	.18	.13	1.00															
10. Kennis en ervaring	3.32	.61	.68	.36**	.14	.35**	.18	.15**	.08	.14	.01	.71**	1.00														
11. Informatie en onzekerheid	2.61	.65	.81	.38**	.17	.37**	.28**	.29**	.12	.18	.01	.69**	.42**	1.00													
12. Complexiteit	2.94	.89	.94	.06	.14	.13	-.07	-.17	.02	-.20	.24*	.45**	-.03	.07	1.00												
13. Timing	3.37	.60	.72	.57**	.33**	.54**	.39**	.30**	.30**	.25*	.16	.74**	.41**	.32**	.43**	1.00											
<i>Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie</i>																											
14. Affectieve betrokkenheid	4.23	.65	.88	.33**	.34**	.25**	.11	.20*	.18	.07	.18	.25*	.21*	.22*	.05	.23*	1.00										
15. Normatieve betrokkenheid	3.35	.66	.83	.10	.31**	.06	-.14	.01	.05	-.06	.09	-.08	.01	.04	-.10	-.14	.49**	1.00									
16. Continuïteitsbetrokkenheid	3.62	.95	.89	-.37**	-.10	-.42**	-.31**	-.22*	-.16	-.23*	-.02	-.28**	-.03	-.18	-.08	-.36**	.33**	.42**	1.00								
<i>Betrokkenheid bij de org. verandering</i>																											
17. Affectieve betrokkenheid	5.55	1.01	.71	.62**	.25*	.53**	.61**	.38**	.52**	.42**	.34**	.37**	.23*	.36**	-.04	.44**	.27**	-.00	-.35**	1.00							
18. Normatieve betrokkenheid	4.41	.61	.64	-.01	-.02	-.05	-.07	.18	.18	.14	.09	-.14	.12	-.16	-.15	-.15	.20	.29**	.44**	-.03	1.00						
19. Continuïteitsbetrokkenheid	3.97	1.28	.85	-.50**	-.26**	-.54**	-.40**	-.17	-.18	-.13	-.13	-.36**	-.09	-.26*	-.19	-.37**	.00	.14	.61**	-.48**	.43**	1.00					
20. Sociale identiteit	3.63	.55	.80	.37**	.33**	.27**	.18	.20*	.13	.05	.12	.30**	.34**	.10	.08	.22*	.58**	.43**	.13	.27**	.33**	-.07	1.00				
21. Procedurele rechtvaardigheid	3.41	.52	.90	.40**	.23*	.43**	.13	.42**	.34**	.27**	.32**	.21*	.13	.17	.14	.24*	.21*	.15	-.14	.37**	.11	-.25*	.26*	1.00			
22. Veranderingsbereidheid	3.89	.59	.85	.70**	.35**	.65**	.45**	.60**	.41**	.38**	.24*	.62**	.53**	.46**	.05	.58**	.31**	.04	-.41**	.59**	.09	-.41**	.42**	.41**	1.00		

* $p < .05$; ** $p < .01$

$N = 99$

Uit Tabel 1 is af te lezen dat op drie variabelen na -normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie, normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering en complexiteit (schaal ervaren gedragscontrole)- alle variabelen een significante correlatie vertonen met veranderingsbereidheid.

Zoals verwacht, is veranderingsbereidheid significant positief gecorreleerd met attitude ($r = .70, p <.01$), gevolgen voor het werk ($r = .35, p <.01$), emoties ($r = .65, p <.01$), meerwaarde ($r = .45, p <.01$), betrokkenheid ($r = .60, p <.01$), subjectieve norm ($r = .41, p <.01$), noodzaak ($r = .38, p <.01$), houding van collega's ($r = .24, p <.05$), gedragscontrole ($r = .62, p <.01$), kennis en ervaring ($r = .53, p <.01$), informatie en onzekerheid ($r = .46, p <.01$), timing ($r = .58, p <.01$), affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie ($r = .31, p <.01$), affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering ($r = .59, p <.01$), sociale identiteit ($r = .42, p <.01$) en procedurele rechtvaardigheid ($r = .41, p <.01$).

Zoals veronderstelt, is veranderingsbereidheid significant negatief gecorreleerd met continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie ($r = -.41, p <.01$) en continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering ($r = -.41, p <.01$).

Verder is uit Tabel 1 is af te lezen dat alleen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie een positieve relatie vertoont met veranderingsbereidheid ($r = .31, p <.01$). Normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie vertoont geen significante relatie met veranderingsbereidheid ($r = .04, p >.05$). Hiermee wordt Hypothese 4 deels ondersteund, aangezien er wel een positieve relatie tussen normatieve betrokkenheid en veranderingsbereidheid verondersteld werd.

Tot slot blijkt uit de resultaten dat continuïteitsbetrokkenheid de sterkste relatie vertoont met veranderingsbereidheid ($r = -.41, p <.01$). Aangezien verondersteld werd dat affectieve betrokkenheid de sterkste relatie vertoont met veranderingsbereidheid, wordt Hypothese 7 verworpen.

Mediërende hypothesen (H6, H8 en H12)

Hiërarchische regressie analyses zijn uitgevoerd om de mediërende effecten van attitude op de relatie tussen affectieve- en continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid te toetsen (H6). Aangezien attitude in verschillende richtingen gerelateerd is aan affectieve- en continuïteitsbetrokkenheid (positief en negatief, respectievelijk) zijn er twee aparte analyses uitgevoerd.

Eerst is er gekeken naar het mediërende effect van attitude op affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 2.

Vooraf aan de hiërarchische regressies zijn er aparte regressie analyses uitgevoerd om te controleren of er aan de drie condities voor mediatie, zoals opgesteld door Baron en Kenny (1986), voldaan wordt.

Conditie 1 stelt dat de onafhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid) een significant deel van de variantie van de potentieel mediërende variabele (attitude) verklaart. Uit Tabel 2 is af te lezen dat affectieve betrokkenheid een significant deel van de variantie van attitude verklaard ($R^2 = .10, p < .01$). Hiermee wordt aan de eerste conditie voldaan.

Conditie 2 stelt dat de onafhankelijke variabele een significant deel van de afhankelijke variabele verklaart (veranderingsbereidheid). Uit Tabel 2 is af te lezen dat ook aan deze conditie voldaan wordt ($R^2 = .08, p < .01$).

Tabel 2.

Hiërarchische Regressie van Veranderingsbereidheid op Attitude en Affectieve Betrokkenheid bij de Nieuwe Organisatie

Variabele	β	SE	R^2	ΔR^2	F	ΔF^2
<u>Conditie 1</u>						
Attitude						
Affectieve betrokkenheid	.33**	.06	.10		11.56 (1,97)**	
<u>Conditie 2</u>						
Veranderingsbereidheid						
Affectieve betrokkenheid	.31**	.09	.08		10.04 (1,97)**	
<u>Conditie 3</u>						
Veranderingsbereidheid						
Attitude	.67**	.10	.49		47.80 (2,96)**	
Affectieve betrokkenheid	.09	.07	.49	.01		1.28

Noot: De F waarde in stap 3 is voor de gehele vergelijking.

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

$N = 99$

Tot slot stelt conditie 3 dat wanneer er gecontroleerd wordt voor de potentieel mediërende variabele (attitude), een eerdere significante relatie tussen de onafhankelijke (affectieve betrokkenheid) en de afhankelijke variabele (veranderingsbereidheid) minder significant wordt, of zijn significantie verliest. Uit Tabel 2 is af te lezen dat wanneer er gecontroleerd wordt voor attitude, de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid niet langer significant is ($\beta = .09, p > .05$). Hiermee wordt het eerste deel van Hypothese 6 ondersteund.

Dezelfde stappen zijn doorlopen om het mediërende effect van attitude op de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid en veranderingsbereidheid te toetsen. In Tabel 3 staan de resultaten weergegeven.

Als eerst zijn er wederom aparte regressie analyses uitgevoerd om te testen of er aan de drie condities voor mediatie voldaan wordt (Barron & Kenny, 1986). Uit Tabel 3 is af te lezen dat er aan zowel de eerste conditie ($R^2 = .13$, $p < .01$) als de tweede conditie ($R^2 = .16$, $p < .01$) voldaan wordt.

Uit de hiërarchische regressie blijkt dat de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid minder significant is wanneer er gecontroleerd wordt voor attitude ($\beta = -.18$, $p < .05$). Hiermee wordt ondersteuning gevonden voor partiële mediatie en het tweede gedeelte van Hypothese 6.

Tabel 3.

Hiërarchische Regressie van Veranderingsbereidheid op Attitude en Continuïteitsbetrokkenheid bij de Nieuwe Organisatie.

Variabele	β	SE	R^2	ΔR^2	F	ΔF^2
<u>Conditie 1</u>						
Attitude						
Continuïteitsbetrokkenheid	-.37**	.04	.13		14.89 (1,97)**	
<u>Conditie 2</u>						
Veranderingsbereidheid						
Continuïteitsbetrokkenheid	-.41**	.06	.16		19.47 (1,97)**	
<u>Conditie 3</u>						
Veranderingsbereidheid						
Attitude	.64**	.11	.49		51.32 (2,96)**	
Continuïteitsbetrokkenheid	-.18*	.05	.51	.03		5.38*

Noot: De F waarde in stap 3 is voor de gehele vergelijking.

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

$N = 99$

Verder veronderstelt Hypothese 9 ook een mediatie effect. Hypothese 9 stelt dat betrokkenheid bij de organisatieverandering de relatie tussen betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid medieert. Normatieve betrokkenheid is niet nader onderzocht omdat uit Tabel 1 blijkt dat normatieve betrokkenheid bij de organisatie geen significante relatie vertoont met veranderingsbereidheid ($r = .04$, $p > .05$), wat een van de vereiste condities voor mediatie is (Baron & Kenny, 1986).

Eerst is er gekeken naar het mediërende effect van *affectieve betrokkenheid* bij de organisatieverandering op de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid. De resultaten staan weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4.

Hiërarchische Regressie van Veranderingsbereidheid op Affectieve Betrokkenheid bij de Organisatieverandering en Affectieve Betrokkenheid bij de Nieuwe Organisatie.

Variabele	β	SE	R ²	ΔR^2	F	ΔF^2
<u>Conditie 1</u>						
Affectieve betrokkenheid ver.						
Affectieve betrokkenheid	.27**	.15	.06		7.38 (1,96)**	
<u>Conditie 2</u>						
Veranderingsbereidheid						
Affectieve betrokkenheid	.31**	.09	.08		10.04 (1,97)**	
<u>Conditie 3</u>						
Veranderingsbereidheid						
Affectieve betrokkenheid ver.	.54**	.05	.35		29.92 (2,95)**	
Affectieve betrokkenheid	.19*	.07	.37	.04		5.43*

Noot: De *F* waarde in stap 3 is voor de gehele vergelijking.

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

N = 99

Uit Tabel 4 blijkt dat er zowel aan de eerste ($R^2 = .06$, $p < .01$) als aan de tweede conditie ($R^2 = .08$, $p < .01$) voor mediatie voldaan wordt (Baron & Kenny, 1986). Uit de hiërarchische regressie analyse blijkt dat wanneer er gecontroleerd wordt voor affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering, de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid minder significant is ($\beta = .19$, $p < .05$). Hiermee wordt aan de derde conditie (partiële mediatie) voldaan. Het eerste deel van de Hypothese 9 wordt hiermee ondersteund.

Dezelfde stappen zijn doorlopen om het mediërende effect van *continuïteitsbetrokkenheid* bij de organisatieverandering op de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid te toetsen. De resultaten staan weergegeven in Tabel 5.

Uit Tabel 5 is af te lezen dat er aan de eerste twee condities voor mediatie voldaan wordt ($R^2 = .37$, $p < .01$; $R^2 = .16$, $p < .01$). Uit de hiërarchische regressie analyse blijkt dat continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid volledig medieert. De relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid is namelijk na controle voor continuïteitsbetrokkenheid bij de

organisatieverandering niet langer significant ($\beta = -.21, p >.05$). Hiermee wordt ook het tweede gedeelte van Hypothese 9 ondersteund.

Tabel 5.

Hiërarchische Regressie van Veranderingsbereidheid op Continuïteitsbetrokkenheid bij de Organisatieverandering en Continuïteitsbetrokkenheid.

Variabele	β	SE	R ²	ΔR^2	F	ΔF^2
<u>Conditie 1</u>						
Continuïteitsbetrokkenheid ver.						
Continuïteitsbetrokkenheid	.61**	.11	.37		56.50 (1,95)**	
<u>Conditie 2</u>						
Veranderingsbereidheid						
Continuïteitsbetrokkenheid	-.41**	.06	.16		19.47 (1,96)**	
<u>Conditie 3</u>						
Veranderingsbereidheid						
Continuïteitsbetrokkenheid ver.	-.29**	.05	.16		11.75 (2,94)**	
Continuïteitsbetrokkenheid	-.21	.07	.18	.03		3.32

Noot: De *F* waarde in stap 3 is voor de gehele vergelijking.

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

N = 99

Tot slot veronderstelt Hypothese 12 een mediërend effect van sociale identificatie met de nieuwe organisatie op de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid. In Tabel 6 staan de resultaten weergegeven.

Tabel 6.

Hiërarchische Regressie van Veranderingsbereidheid op Sociale Identiteit en Affectieve Betrokkenheid bij de Nieuwe Organisatie.

Variabele	β	SE	R ²	ΔR^2	F	ΔF^2
<u>Conditie 1</u>						
Sociale identiteit						
Affectieve betrokkenheid	.58**	.07	.33		49.33 (1,97)**	
<u>Conditie 2</u>						
Veranderingsbereidheid						
Affectieve betrokkenheid	.31**	.09	.08		10.04 (1,97)**	
<u>Conditie 3</u>						
Veranderingsbereidheid						
Sociale identiteit	.37**	.12	.18		10.77 (2,94)**	
Affectieve betrokkenheid	.09	.10	.18	.01		.67

Noot: De *F* waarde in stap 3 is voor de gehele vergelijking.

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

N = 99

Uit Tabel 6 is af te lezen dat er zowel aan de eerste conditie ($R^2 = .33, p < .01$), als aan de tweede conditie ($R^2 = .08, p < .01$) voor mediatie voldaan wordt (Baron & Kenny, 1986). Verder blijkt uit de hiërarchische regressie analyse dat de relatie tussen affectieve betrokkenheid met de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid niet langer significant is wanneer er voor sociale identiteit gecontroleerd wordt ($\beta = .09, p > .05$). Hiermee wordt Hypothese 12 ondersteund.

Moderatie hypotheses (H11 en H15)

Om de mate waarin de gepercipieerde noodzaak de relatie tussen identificatie met de nieuwe organisatie en veranderingbereidheid modereert te testen (H11), is er een hiërarchische multi-pele regressie analyse uitgevoerd waarin ervaren noodzaak (A) eerst is ingevoerd, gevolgd door sociale identiteit bij de nieuwe organisatie (B) en tot slot de interactie term tussen ervaren noodzaak en sociale identiteit (A x B) bij de nieuwe organisatie. In Tabel 7 zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 7.

Hiërarchische Regressie Analyse van Veranderingsbereidheid op Ervaren Noodzaak, Sociale Identiteit en de Interactieterm.

Variabele	β	SE	R^2	ΔR^2	F	ΔF
Veranderingsbereidheid					16.20 (3,95)*	
Ervaren noodzaak (A)	.36**	.68	.14			
Sociale identiteit (B)	.38**	.67	.29	.16		22.60**
A x B	-.18*	.19	.32	.03		4.51*

Noot: De F waarde is voor de gehele vergelijking.

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

$N = 99$

Ten eerste is uit Tabel 7 af te lezen dat de ervaren noodzaak een significant deel van veranderingsbereidheid verklaart ($R^2 = .14, p < .01$). Dit duidt op een hoofdeffect van ervaren noodzaak om te veranderen op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Ten tweede blijkt uit de resultaten dat wanneer sociale identiteit als tweede variabele wordt ingevoegd, deze een significant deel van de incrementele variantie van veranderingsbereidheid verklaart ($R^2 = .16, p < .01$). Dit duidt op een tweede hoofdeffect, namelijk van sociale identiteit op veranderingsbereidheid.

Tot slot verklaart de interactie term een significant deel van de additionele variantie van veranderingsbereidheid ($\Delta R^2 = .03, p < .05$). Dit houdt in dat het moderatie effect significant is. Het bèta gewicht van de interactie term is negatief ($\beta = -.19, p < .05$), dit houdt in dat hoe lager de ervaren noodzaak is, hoe sterker de relatie tussen sociale identiteit en

veranderingsbereidheid is. Aangezien er een moderatie effect in de andere richting veronderstelt wordt, wordt Hypothese 11 verworpen.

Dezelfde analyse is uitgevoerd om de mate waarop affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid modereert te toetsen (H15). Eerst is affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie ingevoerd (A), als tweede procedurele rechtvaardigheid (B) en als laatste de interactie term tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en procedurele rechtvaardigheid (AxB). De resultaten staan weergegeven in Tabel 8.

Tabel 8.

Hiërarchische Regressie Analyse van Veranderingsbereidheid op Procedurele Rechtvaardigheid, Affectieve Betrokkenheid en de Interactieterm.

Variabele	β	SE	R ²	ΔR^2	F	ΔF
Veranderingsbereidheid					9.68 (3,94)**	
Affectieve betrokkenheid (A)	.26**	.55	.11			
Procedurele rechtvaardigheid (B)	.36**	.70	.22	.12		15.05**
A x B	-.01	.17	.21	.00		.01

Noot: De *F* waarde is voor de gehele vergelijking.

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

N = 99

Uit Tabel 8 is af te lezen dat affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie een significant deel van de variantie van veranderingsbereidheid verklaard ($R^2 = .11$, $p < .01$). Dit duidt op een hoofdeffect van affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie op veranderingsbereidheid.

Procedurele rechtvaardigheid verklaart hierna nog significante incrementele variantie van veranderingsbereidheid ($\Delta R^2 = .12$, $p < .01$). Dit duidt op een tweede hoofdeffect van procedurele rechtvaardigheid op veranderingsbereidheid.

De interactie term verklaart geen significante additionele variantie ($\Delta R^2 = .01$, $p > .05$), wat betekent dat er geen significant moderatie effect aanwezig is. Hiermee wordt Hypothese 15 verworpen.

Exploratieve onderzoeksvraag

Een voorwaartse stapsgewijze regressie analyse is gebruikt om tot het meest effectieve model voor veranderingsbereidheid te komen. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 9.

Uit Tabel 9 is af te lezen dat de variabele attitude 45% van de variantie van veranderingsbereidheid verklaart, $F(1,94) = 79.41, p < .01$. Wanneer gedragcontrole wordt toegevoegd aan het model als tweede variabele wordt 54% van de variantie van veranderingsbereidheid verklaard, $F(2,93) = 56.91, p < .01$. Hierna worden nog vier variabelen toegevoegd die minimale, echter wel significante, variantie verklaren. Affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering voegt nog 3% aan de verklaarde variantie toe, $F(3,92) = 42.86, p < .01$, normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering 2%, $F(4,91) = 34.98, p < .05$, continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering 3%, $F(5,90) = 32.11, p < .01$ en tot slot voegt affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie nog 2% aan de verklaarde variantie toe, $F(6,89) = 28.60, p < .05$. Het 6 variabelen predictie model verklaart in totaal 64% van de variantie. In Tabel 10 zijn de regressiegewichten voor het uiteindelijke model weergegeven.

Tabel 9.

Stapsgewijze Analyse van Predictoren op Veranderingsbereidheid.

Model	R²	ΔR²	F	ΔF
<u>Model 1</u> Attitude	.45		79.41** (1,94)	
<u>Model 2</u> Model 1 + Gedragscontrole	.54	.09	56.91** (2,93)	19.11**
<u>Model 3</u> Model 2 + Affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering	.57	.03	42.86** (3,92)	7.18**
<u>Model 4</u> Model 3 + Normatieve betrokkenheid bij de organisatieverandering	.59	.02	34.98** (4,91)	5.32*
<u>Model 5</u> Model 4 + Continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering	.62	.03	32.11** (5,90)	8.73**
<u>Model 6</u> Model 5 + Affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie	.64	.02	28.60** (6,89)	4.62*

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

$N = 99$

Tabel 10.

Parameters voor Model 6.

Variabelen	B	β
Attitude	.38	.27**
Subjectieve norm		.03
Gedragcontrole	.43	.30**
Affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie	.15	.17*
Normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie		.06
Continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie		-.00
Affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering	.09	.17*
Normatieve betrokkenheid bij de organisatie verandering	.23	.25**
Continuïteitbetrokkenheid bij de organisatieverandering	-.20	-.32**
Procedurele rechtvaardigheid		.09
Sociale identiteit		.09

* $p < .05$, ** $p < .01$ $N = 99$ **Discussie**

Het doel van dit onderzoek ligt in het bepalen van factoren die de mate van veranderingsbereidheid van medewerkers kunnen verklaren. Wanneer duidelijk is welke factoren hier invloed op hebben wordt het voor organisaties, in dit geval TPG Post, duidelijk op welke factoren men zich zou moeten richten om de veranderingsbereidheid te vergroten. Dit zal organisaties nuttige informatie geven aangezien bereidheid van medewerkers om mee te veranderen met de organisatie het veranderingsproces voor zowel de organisatie als de medewerkers zal vergemakkelijken. Hierdoor kan een organisatie nog sneller reageren op de omgeving om zo effectief en efficiënt mogelijk te blijven werken om te kunnen concurreren met andere organisaties.

De resultaten van deze studie dragen bij aan onderzoek waarin een positieve visie op verandering centraal staat. Weinig onderzoek is hier nog naar gedaan, met uitzondering het onderzoek van Metselaar (1997).

In voorgaand onderzoek zijn voornamelijk de determinanten van de theorie van Ajzen (1991) meegenomen om de veranderingsbereidheid te bepalen (Metselaar, 1997). In dit onderzoek is getracht naast deze determinanten andere relevante denkkaders en factoren te onderzoeken die veranderingsbereidheid mogelijk verklaren. Hiermee differentieert het huidige onderzoek zich van voorgaande studies. Daarnaast worden er mediërende en modererende effecten onderzocht in het kader van veranderingsbereidheid.

Veranderingsbereidheid werd bestudeerd vanuit modellen over geplande verandering (Ajzen, 1991), betrokkenheid en sociale identiteit (Meyer, Allen & Smith, 1993; Tajfel & Turner, 1986 in Van Dick, 2004) en procedurele rechtvaardigheid (Leventhal, 1976 in Cropanzano & Greenberg, 1997). Variabelen die in relatie gebracht werden met veranderingsbereidheid waren attitude, subjectieve norm, ervaren gedragscontrole, betrokkenheid bij de nieuwe organisatie, betrokkenheid bij de organisatieverandering, sociale identiteit en procedurele rechtvaardigheid. Deze variabelen zijn eerder in relatie gebracht met weerstand, echter niet met veranderingsbereidheid.

Sociale identiteit is vaker in verband gebracht met organisatieverandering (Ellemers, 2003; Rousseau, 1998). De relatie tussen sociale identiteit en veranderingsbereidheid is echter nooit empirisch onderzocht, er zijn enkel assumpties gemaakt. In het huidige onderzoek worden enkele van deze assumpties getoetst.

Veranderingsbereidheid bleek een positieve relatie te vertonen met attitude, subjectieve norm, ervaren gedragscontrole, affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie, affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering, sociale identiteit en ervaren procedurele rechtvaardigheid. Veranderingsbereidheid bleek een negatieve relatie te vertonen met continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Deze bevindingen waren consistent met de vooraf opgestelde hypothesen.

Hieruit is te concluderen dat voor de bestudeerde steekproef alle bestudeerde variabelen, op normatieve betrokkenheid bij de organisatie(verandering) na, een relatie vertonen met veranderingsbereidheid en deze mogelijk kunnen beïnvloeden.

Verder bleek dat continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie de sterkste (negatieve) relatie vertoont met veranderingsbereidheid in vergelijking met affectieve- en

normatieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie. Dit is tegenstrijdig met eerdere bevindingen (Herscovitch & Meyer, 2002) waarin affectieve betrokkenheid de sterkste relatie vertoonde met werkgerelateerde variabelen.

Toch zijn de bevindingen vrij logisch: Hoe meer men namelijk vanuit instrumentele motieven (cf. inkomen, status, etc.) betrokken is bij de organisatie, hoe lager de veranderingsbereidheid is. Aangezien een organisatieverandering een wijziging in status, financiële middelen en baan zekerheid kan inhouden, kan deze als een bedreiging gepercipieerd worden. Dit laatste kan een sterk remmend effect hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers die belang hechten aan zekerheid en stabiliteit.

Afhankelijk van persoonlijke aspiraties en motieven, het functieniveau en mogelijk zelfs een afdelingscultuur, kan men misschien zelfs *sterkere* effecten verwachten van continuïteitsbetrokkenheid dan van affectieve/normatieve betrokkenheid. Bijvoorbeeld: Op lagere (management) niveaus, is de sociale identificatie met de organisatie misschien kleiner dan op hogere (management) niveaus en spelen instrumentele motieven (behoud van baan) een relatief sterkere rol dan affectieve motieven (zich identificeren met de organisatie). Verder onderzoek dient na te gaan of deze bevindingen generaliseerbaar zijn naar andere steekproeven (cq. Afdelingen van TPG Post) en/of deze bevindingen verder te verklaren zijn vanuit een interactie met andere kenmerken (persoonlijkheid van medewerkers, functieniveau, afdelingscultuur, etc.)

De organisatie in kwestie zou deze medewerkers kunnen geruststellen en stimuleren door de gevolgen van de organisatieverandering voor de eigen baan reeds in een vroeg stadium van de organisatieverandering duidelijk te maken. Open communicatie is dus belangrijk om mensen gerust te stellen en/of irrationele denkbeelden en angsten weg te nemen.

Mediërende effecten

Attitude bleek de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid volledig te mediëren. Dit houdt in dat een hoge affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie positief samenhangt met een grotere veranderingsbereidheid, maar dat deze relatie volledig te verklaren valt vanuit iemands attitude ten aanzien van de organisatieverandering. Een positieve attitude ten opzichte van de organisatieverandering blijkt dus te verklaren waarom betrokken medewerkers een grotere veranderingsbereidheid vertonen.

Voor de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid werd een partiële mediatie gevonden. Dit houdt in dat de relatie tussen laatstgenoemde variabelen deels veroorzaakt wordt door iemand's attitude. Dit is consistent met de besproken literatuur waarin betrokkenheid bij de organisatie gedefinieerd wordt als een attitude naar de organisatie toe (Caldwell et al., 1990).

Wederom blijkt dat het voor de bestudeerde organisatie belangrijk is zich te richten op de attitude ten aanzien van de organisatieverandering. Een reden hiervoor kan zijn dat omdat mensen door een veranderingstraject gaan, ze waarschijnlijk nog weinig vertrouwd zijn met de *nieuwe* organisatie. De 'nieuwe' organisatie is in dit stadium namelijk nog een relatief abstract begrip, iets waar naar toegewerkt moeten worden waardoor de betrokkenheid bij de *nieuwe* organisatie nog relatief beperkt zal zijn. Door de redenen en gevolgen van de organisatieverandering toe te lichten en medewerkers te laten participeren in het veranderingstraject kan men werken aan een positieve attitude ten aanzien van de organisatieverandering. Een attitude is een evaluatief (cognitief geladen) construct dat bijgestuurd kan worden; betrokkenheid bij de nieuwe organisatie is gerelateerd aan attitude ten aanzien van organisatieverandering, maar is –vanuit organisatiestandpunt– allicht minder makkelijk te sturen.

Ook werd er een partieel medierend effect gevonden van affectieve betrokkenheid bij de organisatieverandering op de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid. Voor de relatie tussen continuïteitsbetrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid werd een volledig mediërend effect gevonden van continuïteitsbetrokkenheid bij de organisatieverandering. Deze bevindingen zijn consistent met het onderzoek van (Herscovitch & Meyer, 2002).

Voor de organisatie in kwestie is het dus in tijden van verandering belangrijker dat mensen betrokken zijn bij de reorganisatie dan bij de organisatie zelf. Dit is consistent met bovenstaande idee dat het werken aan een positieve attitude en betrokkenheid bij de *organisatieverandering* belangrijker is om veranderingsbereidheid te stimuleren dan betrokkenheid bij de nieuwe organisatie.

Meyer en Allen (1991) gaven al eerder aan dat de normatieve betrokkenheid zoals geconceptualiseerd door Caldwell et al. (1990) vele gelijkenissen vertoont met hun affectieve betrokkenheid component. In het huidige onderzoek is beargumenteerd dat de normatieve betrokkenheid van Caldwell et al. (1990) vele gelijkenissen vertoont met sociale identificatie en om deze reden mogelijk de relatie tussen affectieve betrokkenheid en veranderingsbereidheid medieert. Voor deze veronderstelde relatie werd steun gevonden in de

resultaten. Sociale identiteit blijkt de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie en veranderingsbereidheid volledig te mediëren. Dit houdt in dat wanneer mensen zich identificeren met de nieuwe organisatie, zij zich ook affectief betrokken voelen bij de organisatie.

Moderatie effecten

Het veronderstelde modererende effect van de ervaren noodzaak op de relatie tussen de sociale identiteit en veranderingsbereidheid werd niet bevestigd. Wel werd er een significant modererend effect gevonden in de tegengestelde richting. Deze bevinding is mogelijk de oorzaak van een lage Cronbach's alpha voor de ervaren noodzaak schaal ($\alpha = .44$). Deze schaal is ondanks zijn lage alpha niet verwijderd uit het onderzoek aangezien deze schaal benodigd was voor het testen van Hypothese 11. De resultaten dienen om die reden met omzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

Het tweede veronderstelde modererende effect werd ook niet bevestigd. Uit de resultaten blijkt dat affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en veranderingsbereidheid niet modereert. Dit is tegenstrijdig met eerder bevonden resultaten in de literatuur (Brocker et al., 1992).

Resultaten tonen aan dat, wie vindt dat de organisatieverandering op een eerlijke manier verloopt, meer veranderingsbereid is, en dat deze relatie niet beïnvloed wordt door de mate waarin men zich betrokken voelt bij de nieuwe organisatie. Als organisatie is het dus van belang ervoor te zorgen dat de verandering op een eerlijke manier verloopt opdat medewerkers bereid zijn mee te veranderen.

Wederom is betrokkenheid bij de 'nieuwe' organisatie nog niet volledig 'gerealiseerd' en wellicht te abstract in het denkkader van medewerkers dan de organisatieverandering zelf. Verder onderzoek dient na te gaan of de resultaten bevestigd blijven als er meerdere divisies en/of meerdere organisaties onderzocht worden.

Exploratieve onderzoeksvraag

Tot slot is er exploratief onderzocht wat het meest effectieve model ter verklaring van veranderingsbereidheid binnen de bestudeerde steekproef is. Dit is gedaan met behulp van een voorwaartse stapsgewijze regressie analyse. Er is voor deze methode gekozen om tot een minimaal model voor veranderingsbereidheid te komen. Dit in het voordeel van TPG Post, hoe minder variabelen namelijk de mate van veranderingsbereidheid verklaren, hoe beter er op deze factoren gestuurd kan worden. Wanneer duidelijk wordt wat de belangrijkste

variabelen zijn om de veranderingsbereidheid te verhogen, hoe gericht men acties kan plannen om dit te realiseren. Wanneer er heel veel variabelen de mate van veranderingsbereidheid blijken te verklaren, moet de organisaties zich op (eventueel onnodig) veel factoren richten wat veel meer tijd en energie in beslag neemt. Dit kan minder effectief zijn.

Attitude bleek veruit de meeste variantie te verklaren van veranderingsbereidheid gevolgd door ervaren gedragscontrole. Naast de twee variabelen van het model van Ajzen (1991) bleken alle componenten van betrokkenheid bij de organisatieverandering en affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie nog minimale variantie te verklaren.

Variabelen die geen significante variantie verklaarden in combinatie met de andere variabelen waren sociale identiteit en ervaren procedurele rechtvaardigheid. Uit de analyses blijkt dat deze variabelen een minder belangrijke, en zelfs geen, rol meer spelen als attitude, gedragscontrole, betrokkenheid bij de organisatieverandering en affectieve betrokkenheid bij de nieuwe organisatie worden meegenomen.

Deze resultaten blijven toch verbazen aangezien uit eerder besproken analyses blijkt dat sociale identiteit en ervaren procedurele rechtvaardigheid wel een significante relatie vertonen met veranderingsbereidheid. Vervolgonderzoek kan dit verder uitzoeken. Misschien hebben sociale identiteit en de ervaren procedurele rechtvaardigheid namelijk wel een significant effect op veranderingsbereidheid wanneer er een grotere steekproef gebruikt wordt.

Uit deze resultaten blijkt dat het voor de organisatie is kwestie uiterst belangrijk is om in tijden van verandering een zo positief mogelijke attitude ten aanzien van de organisatieverandering en een zo groot mogelijk ervaren gedragscontrole (gevoel dat men de verandering aan kan) te realiseren aangezien deze het meeste effect hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

Om een zo positief mogelijke attitude te realiseren, zou de organisatie de positieve gevolgen van verandering moeten benadrukken, de emoties van medewerkers met betrekking tot de verandering goed in acht moeten nemen, de meerwaarde van de verandering duidelijk maken en tot slot medewerkers actief bij de verandering betrekken zodat zij zich daadwerkelijk betrokken voelen.

Voor de ervaren gedragscontrole geldt dat de organisatie moet proberen de medewerkers voldoende informatie te geven over bijvoorbeeld de gevolgen voor de inhoud van het werk om zo onzekerheden weg te nemen, medewerkers duidelijk maken dat de

verandering belangrijke doeleinden voor de organisatie heeft en tot slot de verandering op een juist tijdstip proberen in te plannen voor zover dat mogelijk is.

Praktische implicaties

Voor TPG Post is dit onderzoek van belang aangezien de reorganisatie (in welke dit onderzoek plaatsvond) slechts het begin van vele is. Aangezien de omgeving van de organisatie blijft veranderen, zal de organisatie zich moeten blijven aanpassen om zijn effectiviteit en efficiëntie (te behouden en) te verbeteren om te kunnen concurreren met andere aanbieders op de postmarkt.

Door de veranderingsbereidheid, en factoren die deze beïnvloeden, in kaart te brengen is het voor de organisatie duidelijk geworden welke factoren de veranderingsbereidheid van medewerkers kunnen vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat attitude, gevolgd door ervaren gedragscontrole ten aanzien van de organisatieverandering voor de bestudeerde steekproef veruit het meeste effect heeft op veranderingsbereidheid. Tijdens volgende reorganisaties is het dan ook belangrijk deze goed in acht te nemen en vooral te proberen deze te verhogen. Hoe hoger namelijk de attitude en ervaren gedragscontrole van de medewerkers is, hoe hoger de veranderingsbereidheid zal zijn, wat het veranderingstraject zal vergemakkelijken voor de organisatie. Tevens zal het medewerkers helpen zichzelf aan te passen aan de 'nieuwe' organisatie.

Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie blijkt een belangrijke factor maar wordt hoofdzakelijk gerealiseerd via een positieve attitude ten aanzien van de organisatieverandering.

Omdat de onderzochte steekproef niet heel de organisatie betreft, zijn dit onderzoek, en zijn implicaties, beperkt tot de bestudeerde steekproef, namelijk de stafmedewerkers van Area West. Wanneer het onderzoek grootschaliger uitgevoerd wordt, bijvoorbeeld bij meerdere afdelingen, zouden de resultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele organisatie.

Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Een beperking van het huidige onderzoek is dat het cross-sectioneel van aard is. Hierdoor is het mogelijk dat de antwoorden op de verschillende vragenlijsten invloed op elkaar hebben gehad. In een toekomstig onderzoek is het wenselijk de aparte vragenlijsten op verschillende tijdstippen af te nemen zodat deze mogelijke meetfout beperkt wordt.

Een tweede beperking van het onderzoek is de beperkte omvang van de steekproef. De steekproef bestond uit 99 medewerkers. Om deze reden was het niet mogelijk het

veronderstelde model met behulp van *structural equation modelling* te toetsen. Als alternatief is er gekozen voor een voorwaartse stapsgewijze regressie analyse. Een nadeel van een stapsgewijze regressie analyse is echter dat de analyse resulteert in een combinatie van factoren die het best de criterium variabele (veranderingsbereidheid) kunnen voorspellen *gebaseerd op de bestudeerde steekproef*. Het komt vaak voor dat wanneer dezelfde variabelen worden bestudeerd in een andere steekproef, er een andere combinatie van factoren het best de criterium variabele blijkt te voorspellen. De resultaten zijn dus enkel van toepassing op de bestudeerde steekproef en niet generaliseerbaar naar de gehele populatie. Een mogelijk volgend onderzoek in een (mogelijk) andere setting, met een grotere en meer diverse steekproef, zou moeten uitwijzen of de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden.

Een laatste beperking is dat er geen demografische variabelen zijn meegenomen in het onderzoek. Aangezien er in de literatuur geen aanwijzingen waren voor mogelijke verschillen tussen demografische groepen is dit niet onderzocht in de huidige studie. In een volgend onderzoek is het wellicht interessant deze variabelen wel mee te nemen om te onderzoeken of deze een modererend effect hebben op de veranderingsbereidheid. Het kan namelijk zijn dat veranderingsbereidheid voor bijvoorbeeld verschillende leeftijdsgroepen, door verschillende factoren beïnvloedt wordt. Een organisatie zou dan voor verschillende groepen, op andere factoren moeten aansturen om de veranderingsbereidheid te verhogen.

Conclusie

In dit onderzoek is getracht te onderzoeken welke variabelen, naast de determinanten van het model van Ajzen (1991), de veranderingsbereidheid van medewerkers bepalen. Uit de resultaten blijkt dat attitude, gevolgd door de ervaren gedragscontrole ten aanzien van de organisatieverandering, veruit de meeste variantie verklaard van veranderingsbereidheid. Betrokkenheid bij de nieuwe organisatie blijkt ook een belangrijke variabele, maar wordt voornamelijk gerealiseerd via een positieve attitude naar de organisatieverandering toe.

Het is voor TPG Post door middel van dit onderzoek duidelijk geworden op welke factoren de organisatie zich moet richten om de veranderingsbereidheid te verhogen, namelijk attitude en ervaren gedragscontrole ten aanzien van de organisatieverandering. Deze informatie kan gebruikt worden voor reorganisaties in de toekomst om het veranderingsproces voor zowel de organisatie als de medewerkers te vergemakkelijken wat in het voordeel van de organisatie zal werken wat betreft de positie van TPG Post op de postmarkt. Hoe sneller TPG Post namelijk kan anticiperen op de omgeving, hoe beter ze zullen kunnen concurreren met andere aanbieders op de postmarkt.

Vanwege de beperkte steekproef en de gebruikte statistische methode (stapsgewijze regressie analyse) zijn de resultaten van dit onderzoek enkel toepasbaar op de bestudeerde steekproef. Een volgend onderzoek in een andere setting, met een grotere en meer diverse steekproef, zou moeten uitwijzen of de gevonden resultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele populatie. Ook moet hieruit blijken of de factoren die niet zijn opgenomen in het uiteindelijke model, maar wel een relatie vertoonden met veranderingsbereidheid, wel significante variantie kunnen verklaren.

Referenties

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

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Brocker, J., Tyler, T.R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. III (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 245-261.

Cozijnsen, A. J. & Vrakking, W.J. (2003). Veranderdynamiek. In A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking, *Handboek verandermanagement. Theorieën en strategieën voor Organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.

Cummings, T.C. & Worley, C. G. (2001). The nature of planned change. In T.C. Cummings and C.G. Worley (Eds.), *Organization development and change* (pp. 22-43). Australia: Thomson Learning.

Daly, J. P. & Geyer, P. D. (1994). The role of fairness in implementing large scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of organizational behavior*, 15, 623-638.

Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational Leadership*. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam: KLI dissertatiereeks.

Ellemers, N. (2003). Identity, culture and change in organizations. A social identity theory analysis and three illustrative cases. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, and N. Ellemers, *Social identity at work. Developing theory for organizational practice* (pp. 191 - 203). New York: Psychology Press.

French, W. L. & Bell, C. H., Jr. (1995). Foundations of organization development. In W.L. French and C.H. Jr. Be, *Organizational development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

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 organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.

Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: Wiley.

Mael, F. A. & Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement, 52*, 813-824.

Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology, 51*, 25-54.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.

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

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

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behaviour, 61*, 20-52.

Novelli, L., Jr, Kirkman, B.L. & Shaprio, D. L. (1995) Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. In C.L. Cooper & D. M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 2 (pp. 15-36). Chichester, UK: Wiley.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of organizational behaviour, 19*, 217-233.

Tyler, T., DeGoey, P. & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 70, 913-930.

Tyler, T.R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental psychology*, Vol. 25 (pp. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.

Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C.L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 170-203). Chichester, UK Wiley.

Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (in press). Identification vs commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of organizational behaviour*.

Van Knippenberg, A., Van Knippenberg, B., Van Knippenberg, C. & Van Knippenberg, D. (2001). *Gedrag en organisatie*, 14, 67-73.

Bijlage A

Voorbeelditems voor iedere schaal van de DINAMO.

Schalen	Voorbeelditems
<i>Willen</i> Gevolgen voor het werk	Welke invloed verwacht u van de organisatieverandering op de kwaliteit van uw werk?
Emotie	Hoe u de organisatieverandering ervaart, gezien uw positie in de organisatie. Negatief of positief?
Meerwaarde	Hoe groot is volgens u de meerwaarde van het veranderingsproces voor de winstgevendheid van de organisatie?
Betrokkenheid	De organisatie verandering leeft voor mij.
<i>Moeten</i> Noodzaak	Als de verandering mislukt, voorzie ik problemen voor de organisatie.
Houding van collega's	Hoe staan uw collega's tegenover de organisatieverandering?
<i>Kunnen</i> Kennissen en ervaring	Ik kan eventuele weerstand onder mijn medewerkers/collega's ten gevolge van de organisatieverandering voorkomen.
Informatie en onzekerheid	Ik kan mijn collega's goed informeren over de gevolgen van de verandering voor de afdeling.
Complexiteit	Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van de organisatieverandering aan: de positie van uw organisatie op de markt?
Timing	Hoeveel verandert er volgens u ten gevolge van de organisatieverandering aan: de wijze waarop uw organisatie wordt bestuurd?
Bereidheid	Ik ben bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering op mijn afdeling.
Gedrag	Hoe reageren uw collega's op de organisatieverandering?