

# Veranderingen, wie is er niet groot mee geworden?!

Een onderzoek naar de **veranderbereidheid** van de medewerkers van het **Jongerenloket** van de gemeente Rotterdam ten tijde van de ‘doorontwikkeling’.



**Auteur: Annegreet van der Linde**  
**Datum: 25 augustus 2017**

# Master Thesis

---

Auteur: Annegreet van der Linde

Studentnummer: 461247

Opleiding: Master Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2016-2017

Begeleider/ eerste lezer: Bram Steijn

Tweede lezer: Laura den Dulk

Stage organisatie: Gemeente Rotterdam

Stagebegeleiders: Liesbeth Stotijn & Emmo Kuipers

Datum: 25 augustus 2017

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van vijf maanden intensief werken. Ik ben trots! Trots dat ik deze master Management van HR en Verandering heb afgerond en dat dit het slotstuk is van een jaar keihard werken, of eigenlijk, van 6 jaar keihard werken. Na mijn bachelor Rechtsgeleerdheid en een bestuursjaar bij mijn studentenvereniging in Utrecht had ik mij niets beters kunnen bedenken dan mij aan te melden voor deze master. Dit masterjaar bestond uit een half jaar intensief vakken volgen op de Erasmus Universiteit te Rotterdam en vijf maanden stagelopen bij de Gemeente Rotterdam. Mijn liefde voor de stad Rotterdam is weer helemaal aangewakkerd en ik kijk met ontzettend veel plezier terug op deze periode die ik als erg leerzaam heb ervaren. Naast het doen van onderzoek heb ik ook een kijkje mogen nemen in de keuken van een HR-adviseur, een organisatieadviseur en tot slot zelfs een verandercommunicatie-adviseur.

*Alleen ga je sneller, samen kom je verder!* Dat is mijn levensmotto. Veel mensen hebben een rol gespeeld bij de totstandkoming van dit resultaat. Ten eerste de begeleiding vanuit de gemeente Rotterdam. Ik wil mijn stagebegeleider Liesbeth Stotijn hartelijk bedanken voor haar hulp bij praktische zaken en haar belangstelling voor mijn traject. Emmo Kuipers, mijn bonusbegeleider, wil ik bedanken voor zijn coachende rol en de manier waarop hij mij geïnspireerd heeft het *why* op te zoeken. Daarnaast bedank ik Claudia Toet en Marijke Eymes voor hun kritische blik en feedback op mijn plannen. Als laatste gaat dank uit naar de heren van OBI: Marcel van Toorn en Grad Koster, voor het uitzetten van mijn vragenlijst. Vervolgens ben ik dankbaar voor de begeleiding vanuit de Erasmus universiteit. Ik heb de begeleiding van mijn scriptiebegeleider, Bram Steijn, als zeer prettig ervaren. Naast zijn kritische blik op het proces en de snelle feedback (zelfs vanuit Suriname wist hij nog binnen een uur terug te mailen), heb ik ook genoten van de scriptiekringen en individuele bijeenkomsten. Daarnaast heb ik enorm gelachen om zijn MacBook-skills. Uiteraard ook alle dank aan mijn tweede lezer Laura den Dulk voor haar constructieve feedback. Hierdoor heb ik dit onderzoek kunnen afronden tot een resultaat waar ik erg trots op ben.

Uiteraard grote dank richting mijn familie en vrienden voor hun steun en de nodige afleiding. Ook gaat veel dank uit naar mijn vriend, Thomas: bedankt voor je interesse in mijn vakgebied en het feit dat jij altijd vertrouwen hebt gehad in mij. Als laatste een knipoog omhoog, naar Hem die mij altijd in alles kracht geeft.

Veel plezier met het lezen van mijn masterthesis,

Annegreet van der Linde

## Management samenvatting

### **Aanleiding**

Het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam adviseert en ondersteunt jongeren in de leeftijd van 16 tot 27 jaar op weg naar sociale en economische zelfstandigheid. De wereld verandert in een rap tempo en dat vraagt ook om beweging van het Jongerenloket. Zo hebben zich wetswijzigingen en een bestuurlijk veranderlijke omgeving voorgedaan. Sinds 2015 is dit loket onder leiding van het afdelingshoofd, Claudia Toet, gestart met de doorontwikkeling: een proces waarbij door middel van spiegelsessies met zowel jongeren als medewerkers is nagedacht is over de koers van het Jongerenloket. Hieruit volgde een hernieuwde visie met een aantal kernpunten: (1) Denken vanuit de bedoeling (van systeemwereld naar leefwereld). (2) De jongeren centraal. (3) Eigen kracht en zelfstandigheid van de jongeren. (4) De medewerker centraal. De afgelopen twee jaar is al een heel aantal plannen tot uitvoer gebracht om deze kernpunten te bewerkstelligen. 2017 is het jaar waarbij men dit nog meer gaat uitbouwen. Zo is in mei een integrale pilot gestart die werkt met casusregie en wijkgericht werken. De droom van het management is om dit uit te rollen in de gehele organisatie, waarbij de kernpunten centraal staan. Dit vraagt om veranderbereidheid van het gehele Jongerenloket mee te gaan met deze veranderende visie en de kernpunten. Binnen dit onderzoek staat die veranderbereidheid van alle medewerkers van het Jongerenloket centraal.

### **Doelstelling en methoden**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het afdelingshoofd van het Jongerenloket, Claudia Toet. Het is voor haar onbekend hoe de veranderbereidheid van de medewerkers is van het Jongerenloket om mee te gaan met de doorontwikkeling. Daarbij is ook de vraag welke factoren nu precies van invloed zijn op die veranderbereidheid en hoe die veranderbereidheid bevorderd kan worden. De onderzoeksvraag die centraal wordt gesteld in dit onderzoek is:

*In hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam, om met het veranderproces van de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?*

Om een antwoord te vinden op deze onderzoeksvraag is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd, waaruit een theoretisch kader tot stand is gekomen. Het onderzoek zelf bestaat uit een *mixed-methods design* waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is uitgevoerd. Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit de afname van een vragenlijst onder alle medewerkers van het Jongerenloket. Deze vragenlijst meet de veranderbereidheid aan de hand van 25 stellingen. De vragenlijst is uitgezet bij alle 181 medewerkers van het Jongerenloket en heeft opengestaan van 10 april tot en met 1 mei 2017. 112 mensen is de vragenlijst gestart, 103 mensen heeft de vragenlijst helemaal ingevuld. Dat is een responspercentage van 57%. Het kwalitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van interviews. Hierin is zowel naar een verklaring gezocht voor de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek alsmede gevraagd naar verschillende aspecten rondom strategie en karakteristieken van betrokkenen bij het

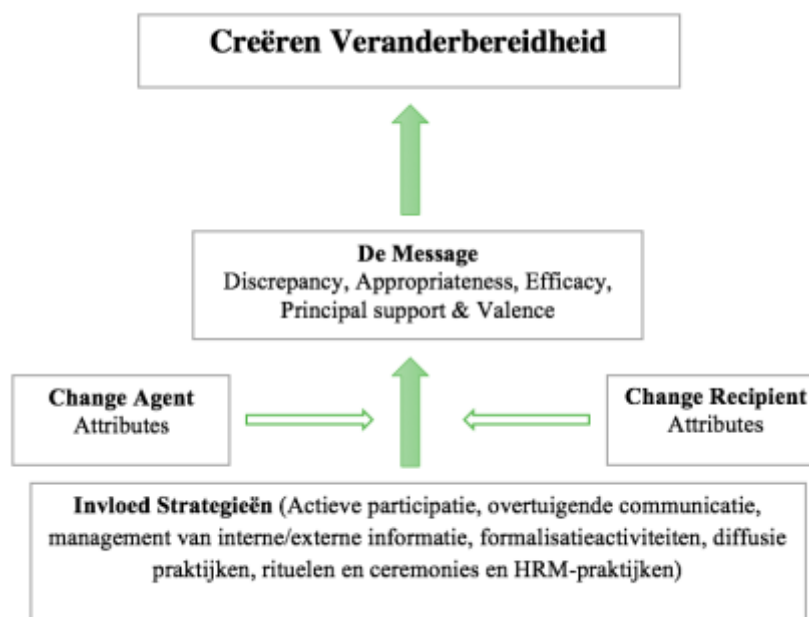
veranderproces. Er is gesproken met dertien medewerkers van het Jongerenloket van 8 mei tot en met 18 mei. Deze dertien medewerkers zijn afkomstig uit alle medewerkersteams van het Jongerenloket. Ook zijn medewerkers gekozen die werkzaam zijn in de diverse pilots.

## Theorie

In dit onderzoek wordt de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket gemeten. Veranderbereidheid wordt in de literatuur als volgt gedefinieerd: “Veranderbereidheid is de voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support voor een poging tot verandering” (Armenakis et al., 1993: p. 682). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het *readiness* model van Armenakis et al., om de veranderbereidheid te meten. Vanuit bestaande literatuur is kritiek gekomen op het feit dat veranderbereidheid veelal samengaat met rationele aspecten, minder met emotionele aspecten. Daarom wordt in dit onderzoek het element emotie verwerkt in de conceptualisering van de term veranderbereidheid. Ook is het verwerkt in de vragen die gesteld worden in het kwantitatieve onderzoek. De factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op veranderbereidheid zijn de *keybeliefs*, basiselementen van het gedrag van medewerkers: *discrepancy*, *appropriateness*, *efficacy*, *principal support en valence*. Verder behandelt dit model een aantal managementstrategieën die uitgeoefend worden om de *keybeliefs* te bereiken. De invloed van deze strategieën op de *keybeliefs* wordt gemedieerd door de karakteristieken van de *change agent* en *change recipient*.

## Conceptueel model en hypothesen

Vanuit dit theoretisch kader is een conceptueel model opgesteld. Dit model biedt inzicht in de factoren die tot veranderbereidheid leiden (*de message*) en de invloed strategieën die hiervoor worden ingezet, gemedieerd door karakteristieken van de *change agent* en de *change recipient*. Het gedeelte van ‘*de message*’ wordt voornamelijk in het kwantitatieve onderzoek onderzocht. De resultaten hiervan en de overige concepten van het model worden onderzocht in het kwalitatieve onderzoek.



Op basis van dit model worden enkele hypothesen opgesteld, gebaseerd op de relatie tussen de afhankelijke variabele (veranderbereidheid) en de onafhankelijke variabelen (de *keybeliefs*):

*Hypothese 1: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer discrepancy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 2: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer appropriateness ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 3: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer efficacy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 4: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer principal support ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 5: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer valence ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

### **Beantwoording onderzoeksvraag en conclusie**

In dit onderzoek is antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *In hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam, om met het veranderproces van de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?* Dit is uitgevoerd door middel van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek wijst uit dat de veranderbereidheid van het Jongerenloket een gemiddelde heeft van 3.79. Deze veranderbereidheid is hoger onder leidinggevenden (4.25) dan onder niet-leidinggevenden (3.78). Ook onder medewerkers die geen direct contact hebben met jongeren is deze hoger (3.78) dan onder medewerkers die wel direct contact hebben met jongeren (3.67). De factoren die voornamelijk van invloed zijn op veranderbereidheid zijn de *keybeliefs appropriateness* en *valence*. Zij hebben een significante positieve relatie met veranderbereidheid. Dit betekent dat medewerkers die de aanpak van de doorontwikkeling meer geschikt vinden en meer genoegdoening uit de doorontwikkeling halen, meer veranderbereid zijn. De overige *keybeliefs* hebben wel een positieve, maar geen significante relatie met veranderbereidheid. Dit komt mogelijk door de onderlinge hoge correlatie tussen de *keybeliefs*, wat de zwakkere effecten wegdrukt. Daarnaast beïnvloedt alleen de variabele ‘direct contact met jongeren’ de veranderbereidheid van medewerkers. Over het conceptueel model van het kwantitatief onderzoek kan geconcludeerd worden dat er een ontwikkeling waargenomen wordt. Waar vooraf werd aangenomen dat alle *keybeliefs* van invloed zijn op veranderbereidheid, blijken alleen de *keybeliefs appropriateness* en *valence* van significante invloed te zijn op de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket. Deze resultaten en de overige componenten van het conceptueel model voor zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek, zijn onderzocht in het kwalitatief onderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat voornamelijk de managementstrategieën participatie en schriftelijke communicatie zijn ingezet in het

verandertraject. De houding van de *change agent* (afdelingshoofd en teamleiders) wordt als zeer betrokken en goed van vertrouwen genoemd, echter heerst bij alle medewerkers van de teams een algemeen negatief beeld over het managementteam als geheel. Over het algemeen staat de *change recipient* (alle teams) open voor verandering, echter is een heel aantal randvoorwaarden nodig om deze openheid voor verandering geheel waar te maken. Om de veranderbereidheid nog verder te bevorderen, is een aantal aanbevelingen gegeven die voortgekomen zijn uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek.

### **Aanbevelingen**

De resultaten uit dit onderzoek naar veranderbereidheid zijn gebruikt om concrete aanbevelingen te geven richting de opdrachtgever van dit onderzoek, Claudia Toet. Deze aanbevelingen zijn specifiek geschreven voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Daarnaast kunnen deze uiteraard ook van belang zijn voor andere, publieke organisaties.

1. Blijf inzetten op managementstrategieën teneinde de veranderbereidheid te bevorderen. Belangrijk hierbij zijn participatie en mondelinge communicatie. Daarnaast is de informatievoorziening erg belangrijk om veranderbereidheid te creëren en kunnen medewerkers ingezet worden als *change agent*.
2. Besteed aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers in de doorontwikkeling. Het gaat hierbij voornamelijk om het maken van eigen beslissingen als randvoorwaarde voor casusgericht en wijkgericht werken. Daarnaast heeft een aantal teams eigen randvoorwaarden om de doorontwikkeling tot een succes te maken. Als laatste is het belangrijk dat het managementteam voldoende tijd neemt om zich bezig te houden met de doorontwikkeling.
3. Werk aan een positieve beeldvorming over het gehele managementteam. Hierbij is het belangrijk dat het managementteam betrokkenheid toont door langs te gaan op de beursvloer bij de medewerkers. Ook is de positieve kracht van het afdelingshoofd erg belangrijk voor zowel de teamleiders als medewerkers, benut deze goed.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
<b>1. Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Inleiding	11
1.2 Aanleiding	12
1.3 Probleemstelling	12
<u>1.3.1 Doelstelling</u>	13
<u>1.3.2. Vraagstelling</u>	13
<u>1.3.3 Deelvragen</u>	13
1.4 Onderzoekopzet	14
<u>1.4.1 Methode</u>	14
<u>1.4.2. Doelgroep</u>	14
1.5 Relevantie	14
<u>1.5.1 Organisatorische en maatschappelijke relevantie</u>	15
<u>1.5.2 Wetenschappelijke relevantie</u>	15
1.6 Opbouw van het onderzoek	16
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>17</b>
2.1 Organisatieverandering	17
<u>2.1.1 Veranderingen: een begrip</u>	17
<u>2.1.2 Waarom veranderen?</u>	18
<u>2.1.3 Organisatieverandering: een conceptueel model</u>	18
<u>2.1.4 Gepland/ongepland</u>	18
<u>2.1.5 Unfreezing – moving - refreezing</u>	19
2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid	19
<u>2.2.1 Weerstand</u>	19
<u>2.2.2 Oorzaken weerstand</u>	20
<u>2.2.3 Veranderbereidheid</u>	20
<u>2.2.4 Armenakis et al.</u>	21
<u>2.2.5 Niveau veranderbereidheid</u>	21
2.3 Het readiness model	21
<u>2.3.1 Voorgeschiedenis en uitgangspunten</u>	21
<u>2.3.2 De elementen van het model</u>	22
<u>2.3.2.1 Discrepancy</u>	22
<u>2.3.2.2 Appropriateness</u>	23
<u>2.3.2.3 Efficacy</u>	23
<u>2.3.2.4 Principal support</u>	23
<u>2.3.2.5 Valence</u>	23
<u>2.3.3 Overige componenten</u>	24
2.4 Emotie bij veranderingen	26
<u>2.4.1 Het belang van emotie</u>	26
<u>2.4.2 Emotie</u>	27
2.5 Conceptueel model	27
2.6 Conclusie   beantwoording deelvraag 2a en 2b	29
<b>3. Context</b>	<b>30</b>
3.1 De gemeente Rotterdam	30
<u>3.1.1 Rotterdam: moderne en eigentijdse werkgever</u>	30
3.2 Organisatiestructuur gemeente Rotterdam	30
<u>3.2.1 Algemene structuur</u>	30
<u>3.2.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling</u>	31
<u>3.2.3 Het Jongerenloket</u>	32



3.3 Het Jongerenloket   visie en verandering -----	32
<u>3.3.1 Het Jongerenloket</u> -----	32
<u>3.3.2 Veranderende visie gemeente Rotterdam</u> -----	33
<u>3.3.2.1 Organisatieontwikkeling</u> -----	33
<u>3.3.2.2 Eigentijds werkgeverschap</u> -----	33
<u>3.3.2.3 Flexibele en duurzame inzetbaarheid</u> -----	33
<u>3.3.2.4 Rotterdams leiderschap</u> -----	33
<u>3.3.3 Veranderende visie Jongerenloket</u> -----	33
<u>3.3.4 Hoe wordt deze doorontwikkeling in gang gezet?</u> -----	34
3.4 Conclusie   beantwoording deelvraag 1 -----	35
<b>4. Methoden</b> -----	<b>36</b>
4.1 Onderzoeksdesign -----	36
<u>4.1.1 De kwantitatieve onderzoeksmethode</u> -----	36
4.1.1.1 Analyse kwantitatieve data -----	37
<u>4.1.2 De kwalitatieve onderzoeksmethode</u> -----	38
4.1.2.1 Analyse kwalitatieve data -----	39
<u>4.1.3 Mixed-methods design</u> -----	39
4.2 Operationalisatie-----	39
<u>4.2.1 Kwantitatieve operationalisatie</u> -----	39
<u>4.2.2 Kwalitatieve operationalisatie</u> -----	42
4.3 Kwaliteitscriteria - betrouwbaarheid en validiteit-----	44
<u>4.3.1 Betrouwbaarheid</u> -----	44
<u>4.3.2 Validiteit</u> -----	45
<b>5. Kwantitatieve Analyse</b> -----	<b>46</b>
5.1 Onderzoekspopulatie en beschrijvende statistiek controlevariabelen-----	46
5.2 Op de hoogte van de doorontwikkeling -----	47
5.3 Beschrijvende statistiek afhankelijke en onafhankelijke variabelen -----	48
<u>5.3.1 Algemene beschrijvende statistiek</u> -----	48
<u>5.3.2 Afhankelijke en onafhankelijke variabelen per team</u> -----	50
5.4 Correlaties -----	51
5.5 Toetsende statistiek-----	53
<u>5.5.1 Modelassumpties</u> -----	53
<u>5.5.2 Conclusie</u> -----	54
5.6 Multiple lineaire regressieanalyse -----	54
<u>5.6.1 Controlevariabele 'leidinggeven'</u> -----	54
<u>5.6.2 Drie modellen</u> -----	55
<u>5.6.3 ANOVA-model en coëfficiëntentabel</u> -----	55
<u>5.6.3.1 Model 1</u> -----	56
<u>5.6.3.2 Model 2</u> -----	56
<u>5.6.3.3 Model 3</u> -----	56
<u>5.6.4 Conclusie</u> -----	57
5.7 Conclusie   beantwoording deelvraag 3a en 3b -----	58
<b>6. Kwalitatieve analyse</b> -----	<b>59</b>
6.1 Algemene kenmerken -----	59
6.2 Algemene resultaten uit het kwantitatieve onderzoek -----	59
<u>6.2.1 Op de hoogte zijn van de doorontwikkeling</u> -----	59
<u>6.2.2 Respons</u> -----	60
6.3 Veranderbereidheid in het kwantitatieve onderzoek-----	60
6.4 Keybeliefs kwantitatieve onderzoek -----	61
<u>6.4.1 Discrepancy</u> -----	61
<u>6.4.2 Appropriateness</u> -----	62
<u>6.4.3 Efficacy</u> -----	63

<u>6.4.4 Principal support</u> -----	64
<u>6.4.5 Valence</u> -----	65
<u>6.4.6 De pilot en direct contact met jongeren</u> -----	66
6.5 Managementstrategieën -----	66
<u>6.5.1 Participatie</u> -----	66
<u>6.5.2 Communicatie</u> -----	67
6.5.2.1 Mondelinge communicatie binnen teams -----	67
<u>6.5.3 Management van informatie en formalisatieactiviteiten</u> -----	68
<u>6.5.4 Overige strategieën</u> -----	68
<u>6.5.5 Effect strategieën / conclusie</u> -----	68
6.6 Change agent en change recipient karakteristieken-----	69
<u>6.6.1 Change agent karakteristieken</u> -----	69
<u>6.6.2 Change recipient karakteristieken</u> -----	70
<u>6.6.3 Conclusie karakteristieken change agent en change recipient</u> -----	71
6.7 Bevorderen doorontwikkeling -----	71
<u>6.7.1 Behalen van doelen</u> -----	71
<u>6.7.2 Praktisch gebied</u> -----	71
<u>6.7.3 Ontwikkeling medewerkers</u> -----	71
<u>6.7.4 Externe randvoorwaarden</u> -----	72
6.8 Conclusie   beantwoording deelvraag 3a, 3b en 4 -----	72
<b>7. Conclusie en discussie</b> -----	<b>74</b>
7.1 Conceptueel model -----	74
7.2 Beantwoording onderzoeksvraag en deelvragen -----	75
<u>7.2.1 Deelvraag 1</u> -----	75
<u>7.2.2 Deelvraag 2</u> -----	75
<u>7.2.3 Deelvraag 3</u> -----	75
<u>7.2.4 Deelvraag 4</u> -----	76
<u>7.2.5 Beantwoording onderzoeksvraag</u> -----	79
7.3 Discussie-----	80
<u>7.3.1 Wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties</u> -----	80
<u>7.3.2 Beperkingen van het onderzoek</u> -----	81
7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek -----	82
<b>Literatuur</b> -----	<b>83</b>
<b>Bijlage 1. Vertaling vragenlijst</b> -----	<b>90</b>
<b>Bijlage 2. Onderzoek naar jouw veranderkracht   vul de vragenlijst in</b> -----	<b>92</b>
<b>Bijlage 3. Herinneringsmail   onderzoek naar jouw veranderkracht</b> -----	<b>93</b>
<b>Bijlage 4. Vragenlijst doorontwikkeling Jongerenloket</b> -----	<b>94</b>
<b>Bijlage 5. Interviewvragen</b> -----	<b>99</b>
<b>Bijlage 6. Pearson Correlatietabel (keybeliefs + alle variabelen)</b> -----	<b>101</b>

## **1. Inleiding**

### **1.1 Inleiding**

*“Het enige constante binnen organisaties is dat zij constant in verandering zijn”.*

De wereld om ons heen is constant in verandering en dat gebeurt in een steeds hoger tempo. Innovaties zorgen voor veranderingen op talloze gebieden (Koster, Walden & van de Goorbergh, 2016: p.4). Door financieel-economische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zijn organisaties volop in beweging. Sociale trends, technologische trends en demografische ontwikkelingen tekenen het beeld van een veranderende beweging bij talloze organisaties in Nederland (Koster et al., 2016: p. 4). Het startpunt van een verandering is meestal een verandering in de omgeving (Drucker, 1994). Externe omstandigheden dwingen organisaties te veranderen. Als organisaties willen overleven, moeten ze zich constant blijven aanpassen aan de omgeving, ofwel: een *fit* hebben met de wereld om zich heen (Drucker, 1994).

Ook de gemeente Rotterdam is in beweging. Ontwikkelingen in de samenleving zoals de decentralisatie van overheidstaken vragen een andere manier van werken. Binnen de gemeente Rotterdam heeft dit geleid tot een nieuwe visie op werken: ‘Wij staan voor Rotterdam’. Dit houdt in dat de gemeente Rotterdammers ruimte en vertrouwen geeft verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de stad (Visie op organisatie en ontwikkeling 2015-2018, 2015). Dat vraagt een flexibele organisatie die continu in staat is te schakelen tussen groot en klein en kan inspelen op veranderende omstandigheden en behoeften. Er zijn vier thema’s waarlangs het beleid van Rotterdam de komende jaren wordt ingericht: organisatieontwikkeling, eigentijds werkgeverschap, flexibele en duurzame inzetbaarheid en Rotterdams leiderschap (Visie op organisatie en ontwikkeling 2015-2018, 2015). Ook het Jongerenloket, onderdeel van de gemeente Rotterdam, wil blijven inspelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Specifiek op de context en de veranderende vraag van jongeren. Het Jongerenloket heeft een vernieuwde missie op papier gezet en wil toewerken naar een stip op de horizon (Visiedocument, 2016: p. 3). Bij een dergelijke verandering is het essentieel dat medewerkers meegenomen worden in de organisatieverandering en bereid zijn mee te veranderen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011).

De literatuur over verandermanagement toont een aantal theorieën over de aanpak van dergelijke veranderingen. Een belangrijk onderscheid hierin is tussen geplande en ongeplande veranderingen (Burke, 2014). Hierbij is het onderscheid of de verandering ofwel top-down ofwel bottom-up wordt ingestoken. Veranderbereidheid van medewerkers staat centraal in dit onderzoek. In dit onderzoek ligt de nadruk op de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket. In de paragraaf hieronder zal de aanleiding voor dit onderzoek uitgebreid beschreven worden.

## **1.2 Aanleiding**

Het Jongerenloket van de afdeling Jeugd & Onderwijs, cluster Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Rotterdam adviseert en ondersteunt jongeren van 16 tot 27 jaar op weg naar sociale en economische zelfstandigheid. Het Jongerenloket opereert in een context die aan veel verandering onderhevig is en deze veranderende context vraagt om een Jongerenloket dat meebeweegt (Visiedocument, 2016: p. 3). De wetswijzigingen en de invoering van de nieuwe WMO, Jeugdwet en Participatiewet gaan hand in hand met een continue veranderende bestuurlijke, politieke en organisatorische omgeving. Ook ontstaat er een veranderende vraag vanuit de jongeren (idem.). De drive mee te blijven bewegen met de context en de ambitie van het Jongerenloket om verschil te blijven maken voor de jongeren in Rotterdam, maakt dat het Jongerenloket kritisch is gaan kijken naar haar missie, werkwijze en dienstverlening (Visiedocument, 2016: p.4). Sessies en gesprekken met onder andere ketenpartners en jongeren hebben veel verhelderd over hoe zij tegen de dienstverlening van het Jongerenloket aankijken. Het uitgangspunt is geformuleerd naar aanleiding van het gedachtengoed van Wouter Hart uit *Verdraaide Organisaties – terug naar de bedoeling*, waarin de klant en zijn leefomgeving centraal worden gesteld. Er zijn vier punten geformuleerd waarop de hernieuwde visie op het gebied van dienstverlening en rol van het Jongerenloket verder uitgewerkt is: (1) Denken vanuit de bedoeling. (2) De jongere centraal. (3) Eigen kracht en zelfstandigheid van de jongeren. (4) De medewerker centraal. Deze visie wil het Jongerenloket bewerkstelligen door voldoende tijd en aandacht en een stabiele basis voor elke jongere te creëren en daarbij zoveel mogelijk uit te gaan van eigen kracht en zelfstandigheid.

Bij de doorontwikkeling is de mens het uitgangspunt van de verandering en staat het goede gesprek en dialoog centraal. Belangrijk bij de doorontwikkeling is dat de afdeling toewerkt naar een duurzame, maar ook flexibele organisatie die in blijft spelen op de veranderende behoefte van de jongeren en omgevingsfactoren. Daarnaast is het belangrijk dat de ‘winkel’ openblijft en de dienstverlening naar de jongeren wordt gewaarborgd (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 23). Ook wordt er gewerkt met een iteratieve aanpak: stap voor stap verder en gebruik van voortschrijdend inzicht in een volgende fase. Met betrekking tot de doorontwikkeling is in 2016 een aantal doelen op korte termijn behaald en in 2017 zal dit nog verder uitgewerkt worden in pilots, plateaus en pijlers. De plannen van de doorontwikkeling gaan een hoop veranderen voor de medewerkers. Zo gaan ze bijvoorbeeld over een jaar verhuizen en op meerdere locaties werken, gaat men werken volgens casusregie in plaats van het doorverwijzen naar andere instanties en gaat men effectiever werken. Dit vraagt veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket. Zij moeten bereid zijn mee te gaan met het veranderproces, ondanks dat er nog heel wat onduidelijkheden zijn.

## **1.3 Probleemstelling**

Het is bij de doorontwikkeling essentieel dat alle medewerkers bereid zijn mee te veranderen. Ook is het belangrijk dat tijdens de verandering de winkel openblijft: de dienstverlening moet worden gewaarborgd. Dit vraagt een intensieve inspanning van alle medewerkers. Er heerst echter onduidelijkheid bij het afdelingshoofd over de mate van veranderbereidheid om mee te

gaan met het veranderproces van de doorontwikkeling. Om de mogelijke factoren van veranderbereidheid te achterhalen wordt de volgende doel- en vraagstelling geformuleerd.

### 1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst dient dit onderzoek bij te dragen aan de theorie over veranderbereidheid door te bepalen in hoeverre sprake is van veranderbereidheid bij de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Hierbij gaat het met om veranderbereidheid mee te gaan met het veranderproces van de doorontwikkeling. Daarnaast wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op die veranderbereidheid. Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan het inzicht van het afdelingshoofd van het Jongerenloket hoe het gesteld is met de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket met betrekking tot de doorontwikkeling.

### 1.3.2. Vraagstelling

De onderzoeksvraag die voortvloeit uit de probleem- en doelstelling is de volgende:

*In hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam, om met het veranderproces van de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?*

### 1.3.3 Deelvragen

De volgende deelvragen zullen behandeld worden en dragen bij aan de beantwoording van de onderzoeksvraag:

1. Wat houdt het veranderproces (=de doorontwikkeling) in van het Jongerenloket?

*Deze deelvraag dient ter verduidelijking van het proces van de doorontwikkeling. Aan de hand van een documentenanalyse zal het antwoord op deze deelvraag invulling krijgen.*

2a. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het leerstuk veranderbereidheid?

2b. Welke factoren zijn van invloed op veranderbereidheid?

*De antwoorden op deze vragen geven een definiëring van de term veranderbereidheid dat als een belangrijke afhankelijke variabele gezien wordt binnen dit onderzoek. Bij de behandeling van deze vragen wordt de theorie van Armenakis et al., (1993; 2009) als basis gebruikt. Deze vragen zijn van belang omdat dit een centraal begrip is binnen de vraagstelling.*

3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?

3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket?

*Bij deze empirische vragen wordt gekeken naar de veranderbereidheid van medewerkers en welke factoren van belang zijn bij die veranderbereidheid. Dit zal gedaan worden aan de hand van een kwantitatief onderzoek binnen het Jongerenloket. Deze deelvraag wordt beantwoord in hoofdstuk 5 betreffende de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Een verklaring van de*

*resultaten van het kwantitatieve onderzoek wordt gezocht in het kwalitatieve onderzoek, wat besproken wordt in hoofdstuk 6.*

4. Hoe kan de veranderbereidheid omtrent de doorontwikkeling bevorderd worden?

*Aan de hand van deze deelvraag worden er aanbevelingen gedaan richting het afdelingshoofd van het Jongerenloket om de doorontwikkeling zo soepel mogelijk te laten verlopen. Door middel van interviews met medewerkers kunnen er concreet aanbevelingen gegeven worden ter bevordering van de doorontwikkeling van het Jongerenloket.*

## **1.4 Onderzoeksopzet**

### 1.4.1 Methode

Om inzicht te krijgen in de materie van veranderbereidheid vindt eerst een literatuuronderzoek plaats. Aan de hand hiervan wordt een theoretisch kader gevormd vanuit waar een conceptueel model opgesteld wordt om inzicht te krijgen in bestaande opvattingen omtrent dit onderwerp. Binnen dit onderzoek vindt zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoek plaats. Eerst wordt een vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers van het Jongerenloket. Hierin wordt de veranderbereidheid kwantitatief gemeten. De resultaten van dit onderzoek worden aan de hand van het programma SPSS bekeken en geanalyseerd. Hierop volgend bestaat het kwalitatieve deel uit verdiepende semigestructureerde interviews met diverse medewerkers van het Jongerenloket. Ten tijde van dit onderzoek worden interventies gepleegd om conclusies te kunnen trekken over de veranderbereidheid. Zo wordt binnen het Jongerenloket een integraal team opgericht en wijst dit onderzoek uit of hun mate van veranderbereidheid verschilt met de mate van veranderbereidheid van andere teams. Ook wordt gekeken naar een eventueel verschil in veranderbereidheid tussen teamleiders en jongerencoaches.

### 1.4.2. Doelgroep

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Binnen de doelgroep van het kwantitatieve onderzoek vallen alle medewerkers van het Jongerenloket. De doel- en probleemstelling laten zien dat het van belang is te kijken naar de veranderbereidheid van alle medewerkers. Echter voor het kwalitatieve onderzoek wordt specifiek doorgevraagd binnen de teams met teamleiders, kwaliteitsmedewerkers, jongerencoaches, WMO-adviseurs en leerplichtambtenaren. De teamleiders sturen een team van jongerencoaches en/of WMO-adviseurs/leerplichtambtenaren aan. De kwaliteitsmedewerkers zijn ondersteunend aan de teamleiders. De jongerencoaches voeren daadwerkelijk de gesprekken met de jongeren bij het Jongerenloket en de WMO-adviseurs en leerplichtambtenaar voeren vakspecialistische taken uit. Het team Balie & administratie heeft het eerste contact met de jongeren aan de poort.

## **1.5 Relevantie**

In deze paragraaf wordt de relevantie van het onderzoek besproken. Dit onderzoek heeft zowel een organisatorische/maatschappelijke relevantie als een wetenschappelijke relevantie. Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor de gemeente Rotterdam en heeft voor hen een organisatorische/maatschappelijke relevantie. Vervolgens wordt de wetenschappelijke relevantie besproken.

### 1.5.1 Organisatorische en maatschappelijke relevantie

Organisaties zijn niet meer weg te denken uit onze maatschappij, de samenleving wordt namelijk gevormd door organisaties. Dit wordt ook wel institutionalisering (Scott & Davis, 2007) genoemd. Om te overleven is het essentieel voor organisaties zich aan te passen aan de omgeving: een 'fit' te hebben met de wereld om zich heen (Drucker, 1994). Dit vereist een constante aanpassing van de organisatie en dat betekent constante verandering. Echter, er zijn veel voorbeelden bekend waarbij een verandertraject een falend project is, procentueel meer dan succesvolle trajecten (Higgs & Roland, 2005). Goede dienstverlening richting jongeren is belangrijk. Sinds 2015 zijn gemeenten, in plaats van de Rijksoverheid, verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurige zieken en ouderen (Rijksoverheid, 2015). Naast deze decentralisatie zijn per 1 januari de WMO, Jeugdwet en Participatiewet ingevoerd: een constant veranderende context. Naast de drive mee te bewegen met de context staat het Jongerenloket pal achter de Rotterdamse jongeren. Met het herformuleren van de missie is een veranderplan tot stand gekomen (Veranderplan Jongerenloket, 2016). Het Jongerenloket wil een verschil blijven maken voor de jongeren tussen de 16 tot 27 jaar van de gemeente Rotterdam die een opeenstapeling van problemen kennen. Bij een verandering is het van belang dat medewerkers binnen die organisaties bereid zijn, mee te gaan in die verandering (Scott, Davis en Scott, 2007). Het afdelingshoofd van het Jongerenloket heeft op dit moment onvoldoende kennis over de veranderbereidheid van haar medewerkers en welke factoren hiervan op invloed kunnen zijn. Als er geen veranderbereidheid is, kan dit praktische problemen vormen op de korte en lange termijn. Dit onderzoek wil bijdragen aan de doorontwikkeling van de centrale missie door op zoek te gaan naar de mate van veranderbereidheid van de medewerkers met betrekking tot het veranderproces en door te zoeken naar factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

De studie over verandering en ontwikkeling is een van de grootste thema's in de sociale wetenschap (Ford & Ford, 1994; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001; Van de Ven & Poole, 1995). Het fenomeen veranderbereidheid kent geen uitgebreide theoretische achtergrond. De auteurs die hierover geschreven hebben borduren voort op elkaars onderzoeken. Ook blijkt er geen consensus te zijn over veranderbereidheid (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2012: p. 112). Daarnaast focust veel onderzoek op het gebied van verandermanagement zich op de private sector en is er kritiek op het feit dat er gebrek is aan verandermanagement in de publieke context. Er is meer onderzoek nodig in praktijkstudies om de literatuur uit te breiden in de publieke sector. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de theorie over veranderbereidheid van Armenakis en Harris (2009). Ook onderzoeken van Armenakis vinden echter veelal plaats in de private sector (Armenakis, Harris & Feild, 2001, Armenakis & Harris, 2009, Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2012). Met dit onderzoek wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur getracht op zoek te gaan naar factoren die veranderbereidheid beïnvloeden om zo bij te dragen aan de literatuur over veranderbereidheid in de publieke sector.

## 1.6 Opbouw van het onderzoek

In dit hoofdstuk staat de inleiding op onderwerp en onderzoek centraal. Hoofdstuk 2 beschrijft de theoretische inzichten die verkregen zijn vanuit de literatuur over het onderwerp veranderbereidheid. Deze wetenschappelijke kennis zal gebruikt worden om tot een conceptueel model te komen dat de basis vormt voor het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt een verbreding aan informatie gegeven van de huidige situatie bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam en het ontwerp en de uitvoer van het Veranderplan 2.0. Hoofdstuk 4 vormt de basis voor een uiteenzetting van de methoden en operationalisering. Hier worden de methoden uiteengezet die gebruikt worden om het onderzoek uit te voeren. Ook wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken. Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. De resultaten zullen vervolgens geïnterpreteerd worden en gekoppeld aan eerdere verwachtingen vanuit de bestudeerde literatuur in het theoretisch kader. Hoofdstuk 6 bestaat uit de resultaten van de interviews: het kwalitatieve onderzoek. In hoofdstuk 7 is ruimte voor een discussie met beperkingen van het onderzoek en mogelijke opties voor verder onderzoek. Ook worden hier aanbevelingen gedaan aan de hand van de resultaten voor het afdelingshoofd van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam.

Hoofdstuk	Onderzoeksvraag/deelvragen
<b>Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader</b>	2a. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het leerstuk veranderbereidheid?  2b. Welke factoren zijn van invloed op veranderbereidheid?
<b>Hoofdstuk 3 - Context</b>	1. Wat houdt het veranderproces in van het Jongerenloket?
<b>Hoofdstuk 5 - Analyse</b>	3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?  3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van de gemeente Rotterdam?
<b>Hoofdstuk 7- Conclusie en aanbevelingen</b>	<i>Onderzoeksvraag</i>  <i>In hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam om met de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?</i>  4. Hoe kan de veranderbereidheid omtrent de doorontwikkeling bevorderd worden?

Tabel 1 | Beantwoording deelvraag en onderzoeksvraag per hoofdstuk



*“Change is hard at first, messy in the middle and gorgeous at the end” - Robin Sharma*

## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt relevante theoretische kennis over het onderwerp van dit onderzoek. Een theorie is een stelsel van gedefinieerde begrippen en de relatie daartussen (van den Heuvel 2014, p. 27). Eerst wordt in paragraaf 2.1 aan de hand van wetenschappelijke literatuur ingegaan op het begrip organisatieverandering. Vervolgens vereist de onderzoeksvraag van dit onderzoek een theoretische uiteenzetting van de variabele veranderbereidheid. Aan de hand van literatuur zal dit fenomeen beschreven worden. Daarnaast wordt ingegaan op processen en modellen van een organisatieverandering. Het tweede deel (paragraaf 2.2 en 2.3) bestaat uit een beschrijving van de overgang van weerstand naar veranderbereidheid en een uiteenzetting van het *readiness* model van Armenakis et al. (1993, 1999). In paragraaf 2.4 wordt op basis van kritiek van Rafferty et al. (2013) voorgesteld om emotie te betrekken in de conceptualisering. Het conceptueel model wordt gepresenteerd in paragraaf 2.5. Als laatste volgt een conclusie in paragraaf 2.6. In dit hoofdstuk worden de volgende twee componenten van deelvraag 2 beantwoordt:

- 2a. *Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het leerstuk veranderbereidheid?*
- 2b. *Welke factoren zijn van invloed op veranderbereidheid?*

### 2.1 Organisatieverandering

#### 2.1.1 Veranderingen: een begrip

In de literatuur is veel geschreven over organisatieveranderingen en de manier waarop deze het beste kunnen plaatsvinden. Verandering wordt gezien als risicovol, voornamelijk omdat het altijd betekent dat er bestaande praktijken afgebroken gaan worden (Biggart, 1997; Delacroix en Swaminathan, 1991). Effectieve organisatieveranderingen zijn zeldzaam (Gilmore et al., 1997; Burnes, 2004; By, 2005; Meaney and Pung, 2008). Boonstra (2000) geeft zelfs aan dat 70% van de geplande organisatieveranderingen vastloopt of het gewenste resultaat niet behaalt. Dit wordt volgens hem voornamelijk verklaard door de aanpak en het handelen van actoren die betrokken zijn bij het proces. Een zeer belangrijke factor is de houding van werknemers bij een verandering (Miller, Johnson en Grau (1994). Cozijnsen & Vrakking (2003) tonen aan dat 70% van mislukte organisatieveranderingen verklaard kan worden door een hoge mate van weerstand van medewerkers tijdens de verandering. Echter, paradoxaal hieraan, moeten organisaties zich blijven aanpassen aan de omgeving (vooral op lange termijn) om te blijven bestaan (Burke, 2014: p.1). Er zijn verschillende definities van een organisatieverandering. De Caluwé en Vermaak (2006) geven in hun *Change Paradigm* een definitie van het begrip organisatieverandering waarbij leiderschap en context een belangrijke rol spelen:

*“Veranderen is het realiseren van uitkomsten die je beoogt met heldere spelregels en rolverdeling, door een traject in fasen of stappen te doorlopen waarbinnen en waarover gecommuniceerd wordt. Hierbij rekening houdend met de context waarbinnen men opereert*

waarbij het gehele proces gestuurd wordt door gerichte interventies van veranderaars” (De Caluwé en Vermaak, 2006: p. 107).

Weick & Quinn (1999) gebruiken de definitie van verandering van Porras & Robertson, 1992: p. 723):

*“Change is a set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members on-the-job behaviors”.*

### 2.1.2 Waarom veranderen?

Maar waarom veranderen organisaties? Weggeman (1997) noemt twee redenen waarom organisaties veranderen. De eerste is *veranderen om te verbeteren*. Dit vindt vaak geleidelijk plaats. De tweede reden is *veranderen om te vernieuwen*. Het bereiken van bijvoorbeeld een grote hervorming is veel ingrijpender dan een verandering om te verbeteren (Van Gils, 2003). Volgens Druckers *Theory of Business* (1994) moet er een verandering optreden als aannames over de externe omgeving, missie en doel en kerncompetenties niet meer passen bij de realiteit. Hierbij moeten (a) aannames overeenkomen met de realiteit, (b) de drie aannames (externe omgeving, missie en doel en kerncompetenties) moeten bij elkaar passen, (c) iedereen moet die theorie begrijpen en (d) deze theorie moet steeds getest worden.

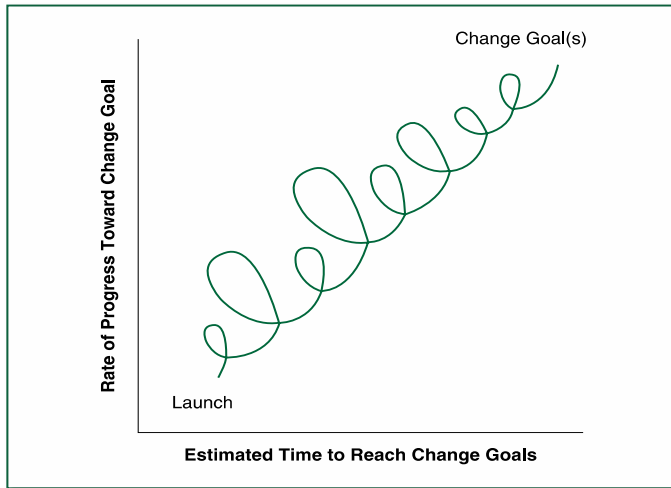
### 2.1.3 Organisatieverandering: een conceptueel model

Om het proces van een organisatieverandering in kaart te brengen kan gebruik worden gemaakt van de indeling van Kuipers et al., (2013: p. 2). Zij beschrijven vier factoren, bedacht door Pettigrew (1985) die bestudeerd zouden moeten worden bij een organisatieverandering: context, inhoud, proces en uitkomst. De *context* verwijst naar de interne en externe omgeving van een organisatie. Bij de *inhoud* gaat het om strategieën, structuren en systemen (Armenakis en Bedeian, 1999): wat moet er gebeuren om de verandering te realiseren. Het *proces* beschrijft de interventies en processen die verband houden met de implementatie van een verandering. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden tussen radicale of emergente veranderingen. Als vierde worden de *uitkomsten* van een verandering genoemd zoals bijvoorbeeld de attitude, het gedrag en de ervaringen van betrokkenen bij het veranderproces. Kuipers et al., (2013) voegen hier nog de factor *leiderschap* aan toe omdat dit steeds meer aandacht in de verandermanagement literatuur krijgt. Hieronder zullen een aantal aspecten en theorieën beschreven worden van een organisatieverandering.

### 2.1.4 Gepland/ongepland

Grofweg kan er een onderscheid gemaakt worden tussen geplande versus ongeplande (emergente) veranderingen en revolutionaire versus evolutionaire veranderingen. Volgens Burke zijn de meeste veranderingen ongepland en revolutionair (Burke, 2014: p.1). Geplande veranderingen worden veelal top-down aangestuurd en er zijn voorgestelde doelstellingen. Ongeplande veranderingen zijn vaak meer bottom-up en doelstellingen worden gaandeweg

helder (Van der Voet et al., 2014: p. 173). Burke spreekt in dit verband over de ‘*paradox of planned organization change*’: De verandering is bedoeld als geplande verandering maar uiteindelijk gebeuren er zoveel onverwachte interventies dat het op een ongeplande verandering gaat lijken (Burke, 2014: p. 11).



Figuur 1 | *Paradox of planned organization change*

Naast gepland en ongepland spreekt Boonstra over ‘pendelen’ (Steijn en Groeneveld 2013: p. 177). Hiermee wordt bedoeld dat er een plan wordt gemaakt (gepland), maar dat tijdens het proces de medewerkers betrokken blijven, feedback blijven geven en doelen gaandeweg eventueel kunnen veranderen. Weick en Quinn (1999) maken een tweedeling van organisatieverandering op basis van tempo: episodisch veranderen (geplande verandering) versus continu veranderen (ongeplande verandering). Dit onderzoek focust zich op een episodische, geplande verandering. Burke maakt verder nog een onderscheid tussen verandering in organisaties op individueel niveau, op groepsniveau en op het grotere systeemniveau. (Burke, 2014).

### 2.1.5 Unfreezing – moving - refreezing

Een van de eerste modellen van organisatieverandering is afkomstig van Lewin (1951). Hij gebruikt de indeling *unfreezing* (losweken uit de oude situatie) – *moving* (het in gang zetten van de verandering) – *refreezing* (stabilisering van de verandering) als basis voor een organisatieverandering. Veel wetenschappers hebben het model van Lewin gebruikt als basis om hun modellen op voort te bouwen. Een belangrijke wetenschapper is Kotter. Hij formuleert acht stappen om een gewenst resultaat te behalen bij een organisatieverandering. De stappen van Kotter zijn van toepassing op een geplande, revolutionaire, lineaire verandering (Kotter, 1995).

## **2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid**

### 2.2.1 Weerstand

Hierboven kwam al kort naar voren dat een verandering doorvoeren vaak niet gemakkelijk is omdat er weerstand onder medewerkers is. Volgens Lewin (1947) streven medewerkers steeds

naar een balans tussen oude en nieuwe werkzaamheden. Door medewerkers worden kleine veranderingen eerder geaccepteerd dan grote veranderingen. De ontwikkeling van tegenkrachten om grote ontwikkelingen tegen te gaan wordt weerstand tegen verandering genoemd. Lippitt et al., (1958) omschrijven weerstand als *“elke kracht die zich van het veranderingsproces verwijdert”*. Metselaar en Cozijnsen beschrijven weerstand als:

*“Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen”* (Metselaar en Cozijnsen, 1997 p. 35).

### 2.2.2 Oorzaken weerstand

Oorzaken van weerstand zijn veelal terug te leiden tot de organisatieverandering zelf. Er heerst angst of onzekerheid bij betrokkenen voor de gevolgen van de verandering of de wijze waarop een veranderproces wordt aangestuurd. Weerstand kan ook voortkomen uit het feit dat verandering zorgt voor wisselingen in de huidige machtsbalans in de organisatie (Metselaar, 1997: p. 10). Burke maakt een onderscheid tussen drie vormen van weerstand op individueel niveau: *blinde weerstand* (simpelweg angst voor of intolerant tegenover een verandering), *politieke weerstand* (angst iets van waarde te verliezen tijdens de verandering zoals macht, status of inkomen) en *ideologische weerstand* (de verandering zal niet werken, het is niet goed dat we dit doen) (Burke, 2014: p. 110).

### 2.2.3 Veranderbereidheid

Weerstand wordt gezien als een negatieve houding ten aanzien van veranderingen. Verschillende auteurs proberen daarom een verschuiving te maken van weerstand naar veranderbereidheid (Metselaar, 1997; Armenakis, 1993). Het concept van veranderbereidheid is voor het eerst geïntroduceerd door Jacobson (1957). Metselaar et al. (2011) hebben een DINAMO-model opgesteld om veranderbereidheid te meten en hanteren de volgende definitie van veranderbereidheid:

*“Een positieve gedragsintentie van een medewerker 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 de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen”* (Metselaar et al., 2011, p. 65).

Naast dit model van Metselaar heeft de term veranderbereidheid in veel andere modellen ook een plek gekregen. The Theory of Planned Behaviour van Ajzen (1991), het model van Devos, Buelens en Bouckenoghe (2007) en het verandergedrag-model van Beek (2011). Ook Armenakis et al. hielden zich veelvuldig bezig met veranderbereidheid. Volgens hen is het van belang een onderscheid te maken tussen weerstand en veranderbereidheid: als een veranderproces wordt geframed met de term veranderbereidheid is dit veel meer in lijn met het beeld van proactieve managers die de rol spelen van verandercoaches (Armenakis et al., 1993). Veranderbereidheid is de voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support

voor een poging tot verandering (Armenakis et al., 1993: p. 682). Als er veranderbereidheid is bij een verandering wordt de verandering eerder omarmd en verminderd dit weerstand tegen de verandering (Armenakis et al., 1999: p. 103). Armenakis et al. (1993) claimen zelfs dat gebrek aan veranderbereidheid een hoofdreden kan zijn dat een poging tot het implementeren van een verandering mislukt.

#### 2.2.4 Armenakis et al.

Armenakis et al., (1993, 1999) ontwikkelden een conceptualisering van verandering in drie fasen, zoals bij Lewin (1947). Zij beschrijven deze als *readiness*, *adoption* en *institutionalization*. *Readiness* staat voor het klaarstomen van medewerkers voor de organisatie en zorgen dat zij ondersteuners worden. In de fase *adoption* wordt de verandering geïmplementeerd en in de derde fase, *institutionalization*, wordt de verandering versterkt en wordt het een norm. Zij ontwikkelden twee modellen: het *readiness model* (Armenakis et al., 2009: p. 133) waarmee de veranderbereidheid gemeten kan worden (Lewin, *unfreeze*) en het *institutionalizing change model*, waarmee de tot stand houding van een verandering gemeten kan worden (Lewin, *refreeze*). In dit onderzoek staat het *readiness* model centraal omdat dit onderzoek gaat om de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket. Dit model meet meer concreet (dan de hierboven genoemde modellen) de factoren die tot veranderbereidheid leiden. Ook worden de inzichten uit het artikel van Rafferty et al., (2013) meegenomen om tot de vorming van een conceptueel model te komen.

#### 2.2.5 Niveau veranderbereidheid

Het is belangrijk te noteren dat veranderbereidheid gemeten kan worden op verschillende niveaus: op individueel-, groeps- en organisatieniveau. De meeste auteurs schrijven over veranderbereidheid op individueel niveau. Anderen vinden dat veranderbereidheid op meerdere lagen gemeten moet worden (Rafferty et al., 2013). Het niveau van veranderbereidheid van individuen kan beïnvloed worden door de veranderbereidheid van andere individuen (Armenakis et al., 1993). In dit onderzoek staat veranderbereidheid op het niveau van de individu centraal.

### **2.3 Het readiness model**

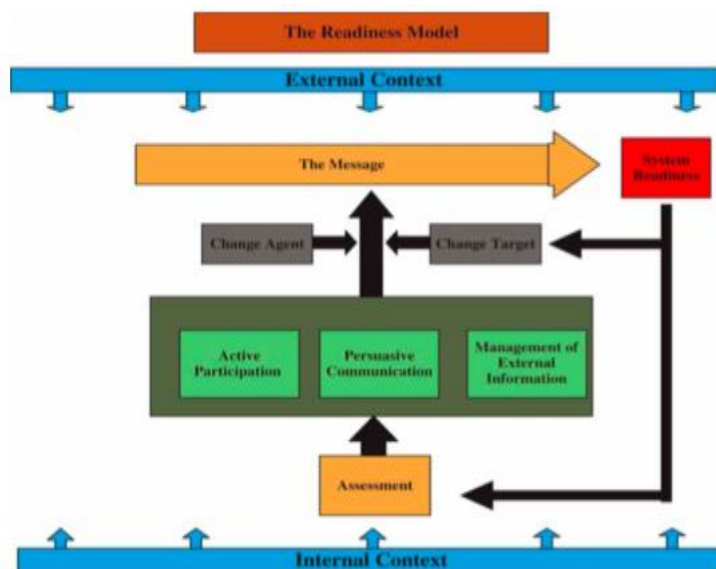
#### 2.3.1 Voorgeschiedenis en uitgangspunten

De theoretische basis voor het *readiness* model van Armenakis et al., is gebaseerd op twee klassieke onderzoeken die gedaan zijn naar de invoering van een innovatie. Het gaat hier om de onderzoeken van Ryan en Gross (1943) en Coch en French (1948). Uit deze onderzoeken hebben Armenakis et al., (1993, 2009) een model ontworpen, waarbij de *change massage* met de vijf *keybeliefs* als belangrijkste tool wordt gezien om veranderbereidheid te creëren. Om een succesvolle organisatieverandering door te voeren is het volgens dit model van belang dat de leiders van de verandering een proces voeren waarbij ze proberen de *beliefs* van mogelijke ontvangers van de verandering te beïnvloeden en te monitoren (Armenakis et al., 2007). Armenakis et al., 1993 spreken hier over proactieve pogingen van de *change agent* om de overtuigingen, attitudes, intenties en uiteindelijk het gedrag te beïnvloeden, ten einde veranderbereidheid te creëren (Armenakis et al., 1993: p. 683).

Het draait in dit model voornamelijk om de *beliefs* van de *change recipient*. Deze *beliefs* worden als volgt gedefinieerd: “A belief is an opinion or a conviction about the truth of something that may not be readily obvious or subject to systematic verification” (Armenakis et al., 2007: p. 483). *Beliefs* worden gezien als basiselementen van het gedrag van de medewerkers, die beïnvloed wordt door dynamische krachten in organisaties (Armenakis et al., 2007: p. 499). Uitvoerders van het veranderbeleid kunnen die overtuigingen van medewerkers beïnvloeden door bijvoorbeeld het implementeren van strategieën en tactieken uit het procesmodel (Armenakis et al., 2007: p. 499).

### 2.3.2 De elementen van het model

Het model van Armenakis et al., is voor het eerst verschenen in 1993 (Armenakis et al., 1993, figuur X). In 2009 is dit model opnieuw besproken en zijn er aanpassingen gedaan. De verschillende elementen van het model zullen hieronder besproken worden:



Figuur 2 | Het readiness model

De *message* bestaat uit vijf *keybeliefs*. De *keybeliefs* zijn de overtuigingen van medewerkers rondom een verandering. Deze vijf *keybeliefs* zijn: *discrepancy*, *appropriateness*, *efficacy*, *principal support* en *valence*. Deze vijf *keybeliefs* worden gezamenlijk de *change recipients' beliefs* genoemd. Hieronder zullen de begrippen kort worden toegelicht.

#### 2.3.2.1 Discrepancy - waarom een verandering?

Het is belangrijk dat medewerkers de overtuiging hebben dat er een noodzaak is om te veranderen. Er is een significante lacune tussen de huidige staat van de organisatie en hoe het zou moeten zijn en dit vergroot de noodzaak tot veranderen. Nadler en Tushman (1995) stellen in dit verband dat het van belang is dat medewerkers van een organisatie inzien dat ze moeten veranderen, anders zullen ze niet willen veranderen. Het inzien van die noodzaak om te veranderen kan volgens Armenakis et al. vergroot worden door het verstrekken van heldere informatie over de aanleiding van de verandering. Dit is ook terug te zien in de eerste stap van

de acht stappen van Kotter: creëren van noodzaak. Wanneer men niet overtuigd is van de noodzaak tot verandering, zal de veranderbereidheid laag zijn (Armenakis et al., 2007: p. 485).

#### 2.3.2.2 *Appropriateness - waarom deze verandering(saanpak)?*

Dit element verwoordt de overtuiging dat een specifieke aanpak, speciaal ontworpen voor de discrepantie, de juiste is voor deze situatie van verandering. Deze overtuiging is gerelateerd aan *discrepancy*. Men kan wel een noodzaak tot verandering zien, maar de manier waarop die verandering wordt ingestoken kan zeer verschillend zijn. In dit verband kan het een probleem zijn dat eerdere aanpakken mislukt zijn omdat ze niet goed werden gemanaged, zulke aanpakken worden dan na een tijdje ‘*program of the month*’ (Armenakis et al., 1999) en dit leidt tot een cynische houding van medewerkers. De veranderbereidheid zal laag zijn wanneer er geen overeenstemming is over de aanpak van een organisatieverandering.

#### 2.3.2.3 *Efficacy - kunnen we dit? Gaat het werken?*

Kan de verandering succesvol zijn? Een belangrijke factor bij veranderbereidheid is de gedachte die men heeft over de eigen capaciteiten om een verandering te implementeren. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers activiteiten vermijden waarvan ze geloven dat ze dat niet aankunnen (Bandura, 1986). *Efficacy* blijkt een belangrijke factor te zijn om te bepalen wat de mate is waarin iemand mee zal werken aan de verandering (Armenakis et al., 2007: p. 487). Medewerkers moeten overtuigd zijn dat ze over de juiste capaciteiten beschikken om een voorgestelde verandering te implementeren.

#### 2.3.2.4 *Principal support – is het management consistent? Geloven de leiders in de verandering?*

*Principal support* wijst op de steun van de *change agents* (verticale leiders) en opinieleiders (horizontale leiders). Onder *change agents* vallen formele leiders die in de top van een organisatie zitten en de verandering tot stand brengen. Zij zijn gecommitteerd aan het succes van de verandering en moeten overtuigen dat de verandering niet zomaar een idee is. Veelal wordt hieraan de leus ‘*walking the talk*’ gekoppeld. Een leider moet de verandering ondersteunen en ook zelf uitdragen. De opinieleiders zijn personen die invloed hebben op collega's. Armenakis et al., (2007) redeneren dat het goede voorbeeld van deze personen en de steun die zij geven ertoe leiden dat de veranderbereidheid toeneemt.

#### 2.3.2.5 *Valence - wat zit er voor mij in?*

*Valence* verwijst naar de aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker die gebaseerd is op de gepercipieerde gevolgen van de verandering voor die persoon. (Armenakis et al., 2007; Vroom, 1964). Een hogere mate van *valence* leidt tot een hogere mate van acceptatie van de verandering. *Valence* wordt door Armenakis et al. (2007) uiteengezet in extrinsieke en intrinsieke *valence*. De extrinsieke *valence* heeft betrekking op beloningen of voordelen die tot stand komen door veranderd gedrag in de verandering, terwijl intrinsieke *valence* betrekking heeft op intrinsieke beloning ten gevolge van de verandering (Armenakis et al., 2007: p. 488). Het is dus belangrijk voor de *change agent* om tegemoet te komen aan de

persoonlijke noden van de *change recipient*. De veranderbereidheid zal hoger zijn bij een hoge mate van *valence*.

Deze vijf *keybeliefs* staan niet op zichzelf maar zijn aan elkaar gerelateerd. Zij beïnvloeden elkaar en zij beïnvloeden samen de veranderbereidheid. Een kritiekpunt op deze *keybeliefs* is dat niet duidelijk is of ze een gelijk gewicht hebben. In dit onderzoek wordt in het conceptueel model aan alle *keybeliefs* hetzelfde gewicht gegeven.

### 2.3.3 Overige componenten

Als tweede behandelt het model van Armenakis zeven managementstrategieën. Deze hebben tot doel die boodschap aan de medewerkers ‘te verkopen’ en deze te versterken. De zeven managementstrategieën zijn:

- *Actieve participatie*
- *Overtuigende communicatie*
- *Management van externe/interne informatie*
- *Formalisatieactiviteiten*
- *Diffuse praktijken*
- *Rituelen en ceremonies*
- *HRM-praktijken*

Actieve participatie is het proces waarbij leden actief worden betrokken in het ontwerp of de implementatie van de verandering. Nutt (1986) laat zien dat het betrekken van medewerkers in dat proces zorgt voor een versterking van het eigenaarschap. Actieve participatie komt tot stand door bijvoorbeeld het vieren van kleine winsten, observeren van anderen (benchmarking) of door medewerkers te betrekken in het besluitvormingsproces (Weick, 1979; Beer et al., 1980). De participatie van medewerkers in een organisatieverandering is een fundamenteel aspect om verandering tot stand te brengen. (Armenakis et al., 2009: p. 130). Participeren in communicatie versterkt het gevoel van discrepantie en maakt het ook meer mogelijk dat de juiste verandermethodes worden gekozen (*appropriateness*). Het versterkt ook de *valence*. Actieve participatie wordt wel als het meest effectieve van de managementstrategieën gezien. Volgens Luthans (1988) spendeert 44% van de effectieve managers tijd in communicatie met anderen. Social accounts kunnen worden ingezet om een verandering te rechtvaardigen (Cobb et al., 1995). Dit heeft invloed op de vijf *keybeliefs*. Het aspect van communicatie kan bijvoorbeeld gaan over het leren van nieuwe concepten aan individuen zodat ze deze kunnen gebruiken om hun prestaties te verbeteren (Armenakis en Harris, 2009: p. 134). Ook verstaan Armenakis en Harris hieronder het gebruik van tactieken voor het overdragen van de boodschap, zoals bijvoorbeeld het maken van speeches, memo's sturen etc. (Armenakis en Harris, 2009: p. 135). Informatie van binnenuit (productiviteit, kosten) en van buitenaf (klanten, geschreven artikelen) zijn essentieel in het vormen van de inhoud van de verandering en versterkt de nood om te veranderen. Door het verzamelen van informatie kan goed worden gekeken of de aanpak van de verandering goed is. Door het verstrekken van informatie worden de plannen ondersteund en kunnen medewerkers het voordeel van een verandering inzien. De bovenstaande drie strategieën (actieve participatie, overtuigende communicatie en management van



externe/interne informatie) worden het meest gebruikt. De overige vier in mindere mate. Formalisatieactiviteiten gaan om formele veranderingen in organisatiestructuren, besluiten of functiebeschrijvingen. Diffuse praktijken gaan om het verspreiden van de verandering door de organisatie. Daarbij gaat het om vier elementen: de aard van wat veranderd wordt, de communicatiemiddelen die daarvoor ingezet worden, de tijd en het verspreiden van die informatie over de verschillende sociale groepen binnen een organisatie (Rogers, 1995). Rituelen en ceremonies kunnen versterkend werken voor de status quo van een organisatie. De HRM-praktijken draaien bijvoorbeeld om training, selectie, ontwikkeling, prestatiebeoordeling en compensatie.

De invloed van strategieën op de *change message* wordt gemodereerd door de bijdrage van de *change agent* en de *change recipient*. Gebrek of actie van de *change agent* kan geïnterpreteerd worden als versterkend of verzwakkend voor de *change message*. De *change agent* verwijst naar iemand die betrokken is in het initiëren, implementeren en ondersteunen van een verandering (Armenakis et al., 2007). In het artikel van Grandia et al. (2013), is de *change agent* een actieve implementator en een bindende factor. De *change agent* ondersteunde acties van de supervisor en kreeg het projectteam op één lijn met sector wijde initiatieven. Vanuit dit artikel blijken de ondersteuning van het topmanagement (implementeren van het initiatief), commitment (adviseur organiseerde workshops, meetings en presentaties) en het delen van expertise, belangrijke componenten voor de *change agent* (Grandia et al., 2013: p. 15). Het is belangrijk dat de *change agent* de verandering ondersteunt, integriteit tonen en een hoge mate van geloofwaardigheid bezitten. Deze geloofwaardigheid is door Kouzes en Posner (1993) in vier karakteristieken vormgegeven: (1) Eerlijkheid (werknemers vinden het belangrijk dat er consistentie is tussen woord en daad van de leider). (2) Vooruitkijkend (visie op de toekomst). (3). Inspirerend (is gerelateerd aan de *keybelief principal support*) (4) Competentie (heeft de leider de kennis en ervaring).

Bij de *change recipient* gaat het om karakteristieken van de medewerkers die hun reactie op de verandering kunnen beïnvloeden. Armenakis et al., (1999: p. 106) maken een onderscheid tussen individuele verschillen en organisatieverschillen. Bij individuele verschillen hoort de mate van open staan voor verandering. De volgende karakteristieken horen daarbij: mate van controle, algemene zelfredzaamheid, zelfvertrouwen, positieve affectiviteit, tolerantie voor ambiguïteit, afkeer van risico en openheid voor ervaringen. Deze eigenschappen zijn positief gerelateerd aan omgaan met veranderingen (e.g., Bandura, 1986; Branden, 1998; Digman, 1990; Rotter, 1990; Rowe & Mason, 1987). Kirton (1984) maakt een onderscheid tussen innovators en adapters. Adapters zijn volgens hem meer in staat om weerstand tegen verandering te hebben dan innovators. Yeager en Dweck (2012) maken een onderscheid tussen een statische mindset en een dynamische mindset. Bij een statische mindset wordt er geloofd in natuurlijk gegeven superioriteit, moet er stabiliteit zijn en wil men dus liever geen verandering. Bij een dynamische mindset wordt er gebruik gemaakt van fouten en feedback om te leren, bevordert men een open en controversiële discussie en staat men meer open voor verandering. Onderaan het schema staat het assessment element. Dit is toegevoegd om de voortgang te meten in het proces van het creëren van veranderbereidheid. Als laatste is het van

belang om de invloeden van de interne en externe context in ogenschouw te nemen. In dit onderzoek ligt de nadruk op de diverse teams die het Jongerenloket rijk is. Zo worden de concepten uit onderstaande conceptueel model zowel in het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek onderzocht per team. Het is namelijk voor het afdelingshoofd erg belangrijk hoe de diverse teams over de doorontwikkeling denken en wat de verschillende resultaten zijn. Daarnaast kan ook gekeken worden of er verschil in veranderbereidheid is per team en kan onderzocht worden of dit te maken heeft met het soort team. Ook wordt elke team van het Jongerenloket apart als *change recipient* gezien, in plaats van het individu. De reden hiervoor is dat dit zorgt voor minder sociaal wenselijke antwoorden. Hierdoor wordt kritisch naar het gehele team gekeken als *change recipient*.

## **2.4 Emotie bij veranderingen**

### 2.4.1 Het belang van emotie

In het onderzoek van Armenakis et al., (2009) wordt in het slotstuk opgemerkt dat er in dit onderzoek weinig plek is voor emoties en dat emotionele reacties niet gerelateerd worden aan de vijf *keybeliefs*. Echter, een belangrijke reactie van medewerkers op veranderingen is emotie. Emoties van medewerkers kunnen invloed hebben op hun gedrag tijdens de verandering en op de uitkomsten van de verandering (Liu en Perrewé, 2005). Ook Rafferty et al. (2013) halen dit punt aan. Zij stellen dat de cognitieve elementen van veranderbereidheid bij verandering te vinden zijn in de vijf *keybeliefs* van Armenakis et al. (1993). Echter zij stellen ook dat in dat model de affectieve componenten van veranderbereidheid missen, terwijl dit wel een belangrijke component is van veranderbereidheid bij verandering (Rafferty et al., 2013: p. 114). Zij benoemen in deze context de definitie van veranderbereidheid van Holt et al., 2007: p. 235: *“The extent to which an individual or individuals are cognitively [nadruk toegevoegd] and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan to purposefully alter the status quo”*.

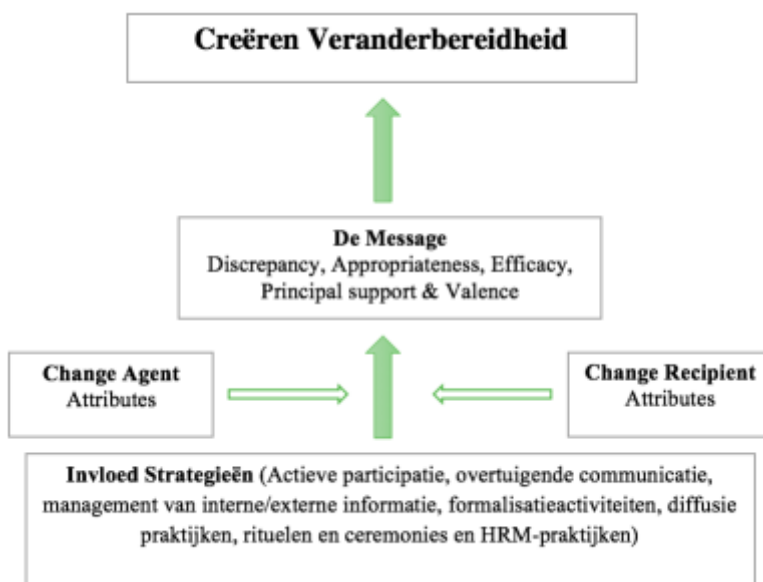
Specifiek wordt dus zowel het cognitieve als het emotionele aspect benadrukt. Liu en Perrewé (2005) beargumenteren dat cognitieve evaluaties van verandering (de vijf *keybeliefs*) op een voorspelbare manier gerelateerd zouden moeten worden aan de emotionele reactie van de medewerkers. Ook Rafferty et al., (2013) pleiten dat veranderbereidheid gemeten moet worden door discrete emotie items die de emoties weergeven van een individu of groep over een specifiek veranderproces. Deze emotionele reacties zijn het resultaat van het huidige ervaren van emoties door het voortuitzicht op een gewenste of ongewenst toekomstige gebeurtenis (Baumgartner, Pieters en Bagozzi, 2008). Samengevat zeggen Rafferty et al. (2013) dat veranderbereidheid beïnvloed wordt door 1. Overtuigingen van het individu dat de verandering noodzakelijk is, dat er genoeg capaciteit is en dat de verandering positieve uitkomsten heeft voor het werk van de werkgever en 2. De huidige en toekomst-georiënteerde positieve affectieve emotionele antwoorden van de medewerkers richting een specifieke verandering (Rafferty et al., 2013: p. 116).

## 2.4.2 Emotie

Judson (1991) beschrijft emoties als: “*De gevoelens tegenover een verandering en de emotionele reactie hierop*”. Hiermee wordt specifiek bedoeld op een algemene reactie op verandering. Hoe mensen tegenover veranderingen staan, wordt beïnvloed door de ervaring met eerdere veranderingen en reflecteert op komende veranderingen (Judson, 1991). De twee uiteinden van emotie zijn ‘*pleasantness*’ en ‘*arousal*’. *Pleasantness* houdt een heel aantal discrete emoties in die variëren van heel positief naar heel negatief. *Arousal* gaat om het niveau van de intensiteit van de emotie (Mossholder, Settoon, Armenakis, Harris 2000: p. 224). Emoties kunnen zowel positief als negatief zijn. Enkele voorbeeld van positieve emoties zijn: uitdaging, verfrissing, mogelijkheden, vreugde en opgewonden zijn en gaan over zekerheid hebben over de verandering en versterken vertrouwen. Enkele voorbeeld van negatieve emoties zijn: angst, spanning, verdriet, stress of onzekerheid en leiden tot gebrekkig vertrouwen (Judson, 1991; Oreg, 2003; Oreg, 2006; Trader-Leigh, 2002, Metselaar & Cozijnsen, 1997; Klarner, By en Diefenbach, 2011). In een onderzoek van Harris en Gresch (2008) wordt bijvoorbeeld geconcludeerd dat er een positieve relatie is tussen *appropriateness*, *valence* en *efficacy* en de *pleasantness* dimensie van de emotionele reactie op verandering. Ze vinden ook een lineaire relatie tussen de *appropriateness*, *valence* en de *arousal* dimensie van emotie. Deze *arousal* werd groter als de overtuiging meer positief of meer negatief werd.

## 2.5 Conceptueel model

Met inachtneming van de hiervoor omschreven literatuur wordt het volgende conceptuele model voorgesteld. Dit model ligt aan de basis van zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek:

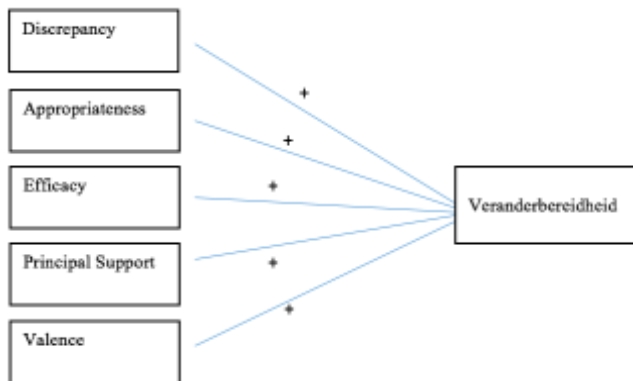


Figuur 3 | Conceptueel model kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek

Dit model is afgeleid uit het oorspronkelijke model van Armenakis et al. zoals hierboven afgebeeld. Het centrale punt van dit schema zijn de vijf *keybeliefs* die veranderbereidheid creëren. Deze *keybeliefs* worden gepoogd te bereiken door middel van de zeven managementstrategieën: actieve participatie, overtuigende communicatie, management van

interne/externe informatie, formalisatieactiviteiten, diffuse praktijken, rituelen en ceremonies en HRM-praktijken. De relatie tussen de managementstrategieën en de *keybeliefs* wordt gemedieerd door de bijdrage van de *change agent* en de bijdrage van de *change recipient*.

In het kwantitatieve onderzoek staat de meting van de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket centraal. Daarbij wordt gewerkt met het volgende conceptueel model en de volgende hypothesen:



Figuur 4 | Conceptueel model kwantitatief onderzoek

*Hypothese 1: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer discrepancy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 2: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer appropriateness ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 3: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer efficacy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 4: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer principal support ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

*Hypothese 5: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer valence ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Na het meten van de veranderbereidheid en de *keybeliefs*, wordt in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek ingezoomd op de resultaten van het kwantitatieve onderzoek om vanuit daar met concrete aanbevelingen te komen.

## 2.6 Conclusie | beantwoording deelvraag 2a en 2b

### 2a. Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het leerstuk veranderbereidheid?

De definitie voor die gehanteerd wordt in dit onderzoek voor veranderbereidheid is de definitie van Armenakis et al., (1993: p. 682): “*Veranderbereidheid is de voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support voor een poging tot verandering*”. Als er meer veranderbereidheid is bij een organisatieverandering wordt de verandering eerder omarmd en verminderd dit weerstand tegen de verandering. In dit onderzoek wordt veranderbereidheid getoetst door de emotie van de medewerker erbij te betrekken, in zowel positieve als negatieve zin. Rafferty et al. (2013: p. 116) omschrijven dit als “*De huidige en toekomst-georiënteerde positieve affectieve emotionele antwoorden van de medewerkers richting een specifieke verandering*”. De twee uiteinden van emoties zijn *arousal* en *pleasantness*. *Pleasantness* gaat over de negatieve en positieve discrete emoties en *arousal* over de intensiteit van die emotie.

### 2b. Welke factoren zijn van invloed op veranderbereidheid?

Uit het model van Armenakis et al. (1993, 2009) kan worden afgeleid dat de vijf *keybeliefs* de belangrijkste componenten zijn die bijdragen aan het creëren van veranderbereidheid bij medewerkers. *Beliefs* worden gezien als basiselementen van het gedrag van de medewerkers. Op het moment dat deze *keybeliefs* aanwezig zijn, is de veranderbereidheid hoger. Deze *keybeliefs* zijn achtereenvolgend:

1. *Discrepancy*
2. *Appropriateness*
3. *Efficacy*
4. *Principal support*
5. *Valence*

*Discrepancy*, de eerste *keybelief*, gaat over het belang dat de medewerkers de overtuiging hebben dat er een noodzaak is om te veranderen. Dit kan bijvoorbeeld vergroot worden door het verstrekken van heldere informatie over de aanleiding. De tweede *keybelief*, *appropriateness* gaat over de aanpak van de verandering en of dit ervaren wordt als de juiste aanpak voor de situatie. *Efficacy* als derde *keybelief*, gaat over de vraag of men voldoende zeker is van zichzelf dat er genoeg capaciteiten zijn om de verandering te implementeren. *Principal support* speelt als vierde *keybelief* een belangrijke rol. Dit wijst op de ondersteuning van *change agents* en opinieleiders ten tijde van aanloop naar de verandering. Als laatste *keybelief* verwijst *valence* naar zowel intrinsieke als extrinsieke *valence*, de aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker.

In het volgende hoofdstuk zal verder ingaan worden op de operationalisering van het conceptueel model en de hypothesen.

### **3. Context**

Dit hoofdstuk beschrijft de context van dit onderzoek. In de paragrafen 3.1 en 3.2 wordt dieper in gegaan op demografische kenmerken van de gemeente Rotterdam, de ambtelijke organisatie van de gemeente en het Jongerenloket. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 gekeken naar de huidige visie en ontwikkelingen van de gemeente Rotterdam die hebben geleid tot de doorontwikkeling bij het Jongerenloket. Vervolgens wordt de doorontwikkeling van het Jongerenloket uiteengezet. Paragraaf 3.3 vormt de conclusie en beantwoording van de volgende deelvraag:

*1. Wat houdt het veranderproces (=doorontwikkeling) in van het Jongerenloket?*

#### **3.1 De gemeente Rotterdam**

##### 3.1.1 Rotterdam: moderne en eigentijdse werkgever

De gemeente Rotterdam is de op een na grootste gemeente van Nederland. Rotterdam is gelegen in de provincie Zuid-Holland en telt 629.606 inwoners (CBS, 1 januari 2017). De gemeente maakt deel uit van het samenwerkingsverband Stadsregio Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam - Den Haag. In totaal bestaat Rotterdam uit 14 ‘gebieden’ verspreid over een oppervlak van 319,35 km<sup>2</sup>: Rotterdam Centrum, Charlois, Delftshaven, Feijenoord, Hilligersberg-Schiebroek, Hoek van Holland, Hoogvliet, IJsselmonde, Kralingen-Crooswijk, Noord, Overschie, Pernis, Prins Alexander en Rozenburg. De *stad* Rotterdam wordt gekenmerkt door haar internationale, dynamische en moderne karakter. Zij staat bekend als een stad met lef, die vernieuwend en ondernemend is en waar grote uitdagingen vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen. (Rotterdam; moderne en eigentijdse werkgever, Visie op een organisatie in ontwikkeling, 2015-2018, 2015, p: 3). Kenmerkend voor de gemeente Rotterdam is dat zij een van de grotere publieke organisaties is in het Nederlandse openbaar bestuur. Beleidsvorming, besluitvorming en uitvoering zijn het resultaat van het afwegen van vaak diverse en zeer uiteenlopende belangen. Medewerkers van de gemeente Rotterdam moeten in staat zijn naar buiten te treden en verbindingen te leggen met diverse partijen. Vrijheid in eigen handelen en maatwerk leveren binnen vastgestelde kaders zijn hierin belangrijk. Daarnaast is vertrouwen van het management en verantwoordelijkheid op het niveau van de medewerkers eveneens erg belangrijk. De gemeente geeft in de komende jaren prioriteit de hoge mate van flexibiliteit die de organisatie biedt aan de medewerkers (Rotterdam; moderne en eigentijdse werkgever, Visie op een organisatie in ontwikkeling, 2015-2018, 2015, p: 4).

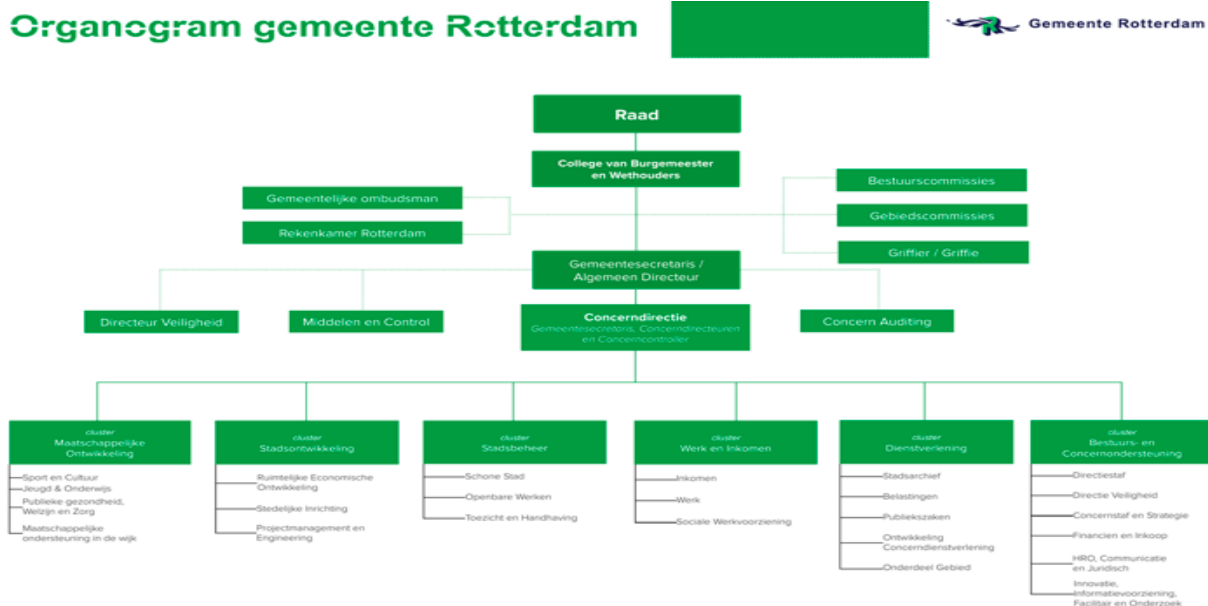
#### **3.2 Organisatiestructuur gemeente Rotterdam**

##### 3.2.1 Algemene structuur

In het onderstaande organogram wordt de structuur van de gemeente Rotterdam weergegeven. Aan het hoofd staat de gemeenteraad, bestaande uit 45 leden. Het College van Burgemeester en Wethouders bestaat in Rotterdam uit de Burgemeester en zes Wethouders, ieder met een eigen

portefeuille. Hieronder valt de Gemeentesecretaris die ook Algemeen Directeur van de gemeente Rotterdam is. Daarnaast heeft het College ondersteuning van de Ombudsman, de Rekenkamer, diverse Bestuurscommissies en Gebiedscommissies en de Griffie. De Gemeentesecretaris is strategisch adviseur van het College van Burgemeester en Wethouders en de schakel tussen de politiek bestuurlijke omgeving en de gemeentelijke organisatie (Gemeente Rotterdam, 2017). De Concerndirectie (bestaande uit de Gemeentesecretaris, Concerndirecteuren en Concerndirecteuren en Concerndirecteuren) staat boven de vijf clusters (gemeentelijke organisatie) die de gemeente Rotterdam rijk is. Elk cluster heeft een Concerndirecteur en elke afdeling een Directeur. De afdelingen vallen ook weer uiteen in eigen afdelingen met afdelingshoofden.

Het cluster Stadsontwikkeling bestaat uit drie afdelingen en houdt zich voornamelijk bezig met het initiëren en begeleiden van ruimtelijke en economische investeringen in Rotterdam. Het cluster Stadsbeheer bestaat ook uit drie afdelingen. Dit cluster zorgt ervoor dat de stad een fijne, veilige en schone stad is om in te wonen, werken en recreëren. Het cluster Werk- en Inkomen bestaat wederom uit drie afdelingen. Dit cluster helpt voornamelijk werkzoekenden met vacatures, trainingen en werkervaringsplekken. Het cluster Dienstverlening bestaat uit vijf afdelingen. Dit cluster voert de regie op de ontwikkeling en implementatie van het multichannel-dienstverleningsconcept. Het cluster Bestuurs- en Concerndirectie bestaat uit zes afdelingen. Dit cluster heeft een ondersteunende rol aan de overige vijf clusters. Op het cluster Maatschappelijke ontwikkeling waar het Jongerenloket onder valt zal hieronder dieper worden ingegaan.



Figuur 5 / Organogram gemeente Rotterdam

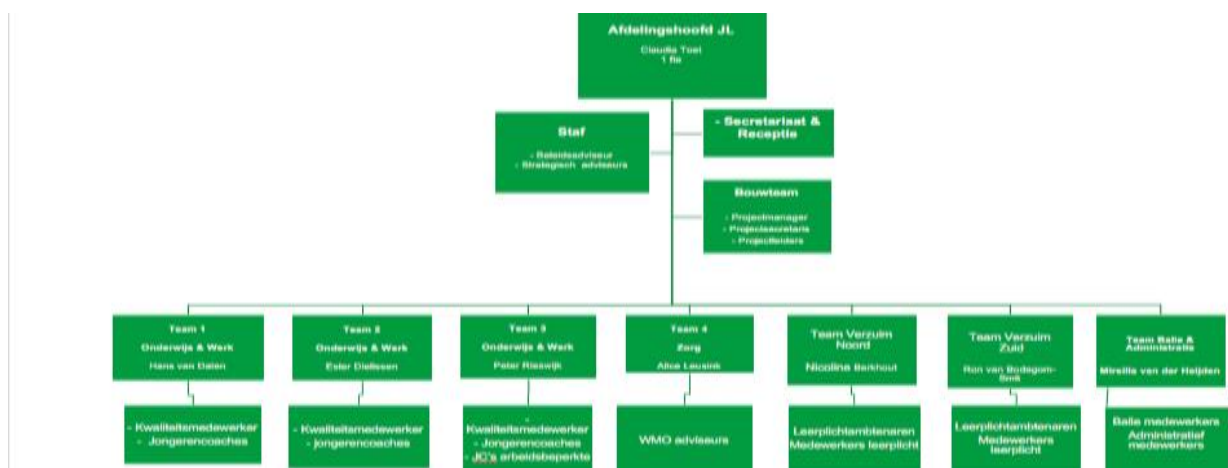
### 3.2.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling

Het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling valt uiteen in vier afdelingen: Maatschappelijke ondersteuning in de Wijk (MOW), Publieke Gezondheid, Welzijn en Zorg (PGW&Z), Sport en Cultuur (S&C) en Jeugd en Onderwijs (J&O). Het werkveld van MOW zijn de wijkteams, vraagwijzers, armoedebeleid en schulddienstverlening. PGW&Z houdt zich bezig met het

voorkomen, bestrijden en monitoren van infectieziekten, denkt mee over het armoedebeleid en welzijnsbeleid en werkt aan de aanpak van huiselijk geweld. S&C is onder anderen de opdrachtgever van Rotterdam Topsport en Rotterdam Sportsupport en het programma Lekker Fit. Daarnaast houden ze zich bezig met het subsidiëren van kunst en cultuur. De afdeling J&O houdt zich onder meer bezig met het verbeteren van onderwijsresultaten, het voorkomen van vroegtijdig schooluitval, het Jeugdzorgstelsel en de leerplicht en het Jongerenloket.

### 3.2.3 Het Jongerenloket

Onder Jeugd & Onderwijs valt zoals gezegd ook het Jongerenloket, de afdeling die onderzocht wordt in dit onderzoek. Het organogram van het Jongerenloket ziet er als volgt uit:



Figuur 6 | Organogram Jongerenloket

Aan het hoofd van het Jongerenloket staat het afdelingshoofd, ondersteund door de staf, het secretariaat en receptie en het bouwteam. Er zijn zes teams met per team 1 teamleider (dag-tot-dag formele leider, die de teams aanstuurt met de jongerencoaches), 1 á 2 kwaliteitsmedewerker(s) (ondersteuning en coaching van de teamleider) en jongerencoaches [teams Onderwijs en werk]. Daarnaast heeft een aantal teams WMO-adviseurs [team Zorg] of leerplichtambtenaren [teams Verzuim noord en zuid]. Het managementteam bestaat uit het afdelingshoofd en alle teamleiders.

## 3.3 Het Jongerenloket | visie en verandering

### 3.3.1 Het Jongerenloket

Het Jongerenloket heeft een doorverwijsfunctie voor jongeren van 16 tot 27 jaar naar de juiste opleiding (onderwijs), naar werk, en/of zorg, hulp en begeleiding. Vaak gaat het om jongeren die geen startkwalificatie hebben en weinig tot geen werkervaring. Sinds haar oprichting in 2007/2008 is er breed aanbod aan voorzieningen voor Rotterdamse jongeren ingericht. De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan het ontwikkelen en verstevigen van een centrale positie in de stad. Verschillende wetswijzigingen zijn succesvol in de praktijk gebracht. Vanaf 1 januari 2015 zijn de WMO, Jeugdwet en Participatiewet ingevoerd. Belangrijk zijn ook de bestuurlijke ontwikkelingen bij de gemeente Rotterdam zelf die van invloed zijn op het Jongerenloket.



### 3.3.2 Veranderende visie gemeente Rotterdam

De afgelopen jaren is er binnen de gemeente veel aandacht besteedt aan bezuinigingen op externe inhuur en het terugbrengen van het aantal medewerkers. Nu deze opdracht voltooid is, wordt de focus weer meer gelegd op de kwaliteit van de organisatie met aandacht voor de positie en ontwikkeling van medewerkers (Rotterdam; moderne en eigentijdse werkgever, Visie op een organisatie in ontwikkeling, 2015-2018, 2015, p: 2). De komende jaren wordt toegewerkt naar een gemeente die zich optimaal inzet voor en met de stad en een organisatie waar medewerkers hun werk goed kunnen uitoefenen. Medewerkers zijn betrokken en werken met plezier voor de stad. Er zijn vier thema's in 2015 geformuleerd waar de komende jaren aan wordt gewerkt. Binnen al deze thema's staat de talentontwikkeling van de medewerkers centraal (Rotterdam; moderne en eigentijdse werkgever, Visie op een organisatie in ontwikkeling, 2015-2018, 2015).

#### *3.3.2.1 Organisatieontwikkeling*

Als organisatie wil de gemeente meebewegen met de omgeving en innovatief zijn. Hierbij is flexibiliteit van medewerkers belangrijk. Ook moeten zij de ruimte, het vertrouwen en de verantwoordelijkheid krijgen die nodig is zich goed in te zetten op het werk.

#### *3.3.2.2 Eigentijds werkgeverschap*

In dit thema zorgt de gemeente voor een organisatie die meebeweegt met de omgeving en op een flexibele manier kan inspelen op de ontwikkelingen in de gemeente. De gemeente Rotterdam wil een moderne, stabiele werkomgeving bieden en recht doen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

#### *3.3.2.3 Flexibele en duurzame inzetbaarheid*

Medewerkers moeten een open houding hebben ten opzichte van verandering. Duurzaam inzetbaar houdt in dat een medewerker in elke fase van zijn/haar loopbaan gemotiveerd is om de eigen competenties en vitaliteit op peil te houden.

#### *3.3.2.4 Rotterdams leiderschap*

De kern van goed en modern leiderschap is de combinatie van loslaten én verbinden. Het uitgangspunt is de juiste medewerker op de juiste plek om tot de beste resultaten te komen. Hierbij is het middenmanagement cruciaal omdat zij dichtbij de medewerker staan en ze in hun kracht kan zetten.

### 3.3.3 Veranderende visie Jongerenloket

Deze ontwikkelingen zijn van grote invloed op de huidige positionering en dienstverlening van het Jongerenloket en vragen om een nieuwe richting (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 4). In 2015 is een start gemaakt met de doorontwikkeling door middel van een verkenning zoals spiegelsessies. In 2016 is gestart met pilots en zijn er herhaaldelijk overleggen geweest om bijvoorbeeld de pijlers in te richten, het bouwteam op te richten en de vervanging van de oude missie: “*Jongeren (16-27 jaar) begeleiden tot ze zelfredzaam en duurzaam economische zelfstandig zijn doormiddel van (terugkeer) naar school, werk en zorg met als doel zo kort*

*mogelijk in een uitkering te zitten.*” (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 4). Naar een missie die meer in lijn is met de stip op de horizon waar het Jongerenloket naartoe wil:

Het Jongerenloket staat achter Rotterdamse jongeren. Jongeren die het Jongerenloket nodig hebben, kunnen op ons rekenen. We geven jongeren ruimte en vertrouwen om zoveel mogelijk zelf de verantwoordelijkheid voor hun eigen toekomst te nemen. We helpen hen om heldere keuzes te maken op weg naar economische en sociale zelfstandigheid. Elke jongere is uniek en heeft zijn of haar eigen verhaal. We winnen jongeren voor de maatschappij door naar dit verhaal te luisteren en vanuit verbinding het best passende loopbaan- en toekomstperspectief te vinden. Het einddoel: economische en sociale zelfstandigheid, zodat jongeren weer meedoen en actief deel uitmaken van de maatschappij (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 4).

Vanuit deze nieuwe missie is een aantal uitgangspunten geformuleerd waarop de visie op dienstverlening van het Jongerenloket verder wordt uitgewerkt. Dit wordt ook wel tezamen met de missie de stip aan de horizon genoemd, ofwel ‘de doorontwikkeling van het Jongerenloket’. In deze punten zijn een aantal aspecten terug te vinden die voortkomen uit de vier thema’s van het visiestuk van de gemeente Rotterdam met als overkoepelend thema *flexibele en duurzame inzetbaarheid*:

1. Denken vanuit ‘de bedoeling’ (de klant en zijn/haar leefwereld wordt centraal gesteld) (*organisatieontwikkeling, eigentijds werkgeverschap*).
2. De jongere centraal (elke unieke jongere is leidend voor de ondersteuning die geboden wordt) (*eigentijds werkgeverschap*).
3. Eigen kracht en zelfstandigheid (zoveel mogelijk inzetten op ontwikkelen van eigen kennis en kunde en zelfstandigheid bij de jongeren).
4. De medewerker centraal (voldoende ruimte en vertrouwen om adequaat en effectief te handelen) (*organisatieontwikkeling, Rotterdams leiderschap*).

Voor het realiseren van deze doorontwikkeling zijn twee ankers en vijf pijlers tot stand gekomen: De ankers (Verstevigen van eigen Netwerk en Dichtbij elke Rotterdamse jongere) en de pijlers (‘De Ontmoeting’, ‘De Motor’, ‘De Ontwikkeling’, ‘De Samenwerking’ en ‘De Toekomst’). Binnen elke pijler zijn doelen gesteld waaraan men wil gaan werken. Het uitgangspunt van het Jongerenloket is toe te werken naar een duurzame, maar ook flexibele organisatie en in te blijven spelen op de veranderende behoefte van de jongeren en omgevingsfactoren. Tijdens de verandering blijft de winkel open: de dienstverlening naar de jongeren wordt gewaarborgd (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 22).

### 3.3.4 Hoe wordt deze doorontwikkeling in gang gezet?

In 2015 is een start gemaakt met een plan en de aanstelling van een nieuw afdelingshoofd. Tot en met halverwege 2016 zijn de plannen verder geschreven en ontwikkeld. Vanaf zomer 2016 zijn de eerste stappen gezet met de uitwerking van de pijlers en de plateaus. Ook heeft er per 1 januari dit jaar een structuurwijziging plaatsgevonden. In het begin waren de teamleiders ook de projectleiders van de pijlers, nu is daar een speciaal team toe aangewezen die leidinggeeft aan het project, het bouwteam. De teamleiders zijn de eigenaren van het proces en zijn

verantwoordelijk voor de realisatie van de verandering. De projectleiders zijn ondersteunend aan de teamleiders en er is een opdrachtgever. De opdrachtgever (=afdelingshoofd Jongerenloket) geeft richting, maakt strategische keuzes, geeft mandaat aan en is sparringspartner voor de programmamanager, stuurt op de 'wat' vraag en stelt vast (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 20).

Via pijlers en plateaus wordt planmatig gewerkt aan de verbetering van de dienstverlening aan jongeren. Men wil organisch veranderen, flexibel inspelen en een lerend vermogen ontwikkelen (Veranderplan Jongerenloket, 2016: p. 23). Dit willen het management bijvoorbeeld doen door interne spiegelsessies en feedback van jongeren, keten- en netwerkpartners en van collega's (Visiedocument, p. 16). Het management geeft daarin aan dat het de bedoeling is dat de verandering in gang wordt gezet aan de hand van het goede gesprek en de dialoog. Er is gekozen voor een iteratieve aanpak waarbij stapsgewijs voorwaartse bewegingen gemaakt worden en daarbij gebruik wordt gemaakt van voortschrijdend inzicht in een opeenvolgende interventie. 2017 is het jaar van bouwen aan de doorontwikkeling. Op 1 mei start de pilot met een integraal team. Deze pilot bestaat uit de jongerencoaches van team 1 [Onderwijs en werk] en een aantal andere functionarissen uit andere teams. De voorbereidingen hiervoor zijn gestart in de maanden maart en april. Daarnaast wordt er sinds een aantal maanden gewerkt met het concept 'gebiedsgericht werken'. Hierdoor is er meer toegankelijkheid richting jongeren en zullen er meer concernhuisvestigingen zijn in plaats van 1 centraal punt: het Jongerenloket. De wijken waar deze pilots draaien zijn: Hoek van Holland, Crooswijk, IJsselmonde, Hillesluis en Katendrecht.

### **3.4 Conclusie | beantwoording deelvraag 1**

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de structuur van de gemeente Rotterdam alsmede van het Jongerenloket. Daarnaast is duidelijk geworden welke veranderingen de gemeente heeft doorgevoerd in haar visie. Het Jongerenloket heeft als gevolg hiervan en als gevolg van veranderende wetgeving haar missie aangepast en verschillende ankers en pijlers opgericht om de doorontwikkeling van het Jongerenloket te realiseren. Tevens is inzicht geboden in de gang van zaken rondom de doorontwikkeling. In het bovenstaande gedeelte is de volgende deelvraag beantwoord:

#### *1. Wat houdt het veranderproces (=doorontwikkeling) in van het Jongerenloket?*

Het veranderproces is tot stand gekomen door een veranderende omgeving op bestuurlijk en politiek niveau. Met deze veranderingen is het Jongerenloket kritisch gaan kijken naar haar eigen missie en dienstverlening. Vanuit daar is besloten de missie te herformuleren en zijn vier uitgangspunten geformuleerd. Om dit te realiseren zijn er twee ankers en vijf pijlers opgericht en heeft er een structuurwijziging plaatsgevonden. Het uitgangspunt van het verandertraject is dat de jongeren centraal staan. Vanuit daar wordt toegewerkt naar een duurzame, maar ook flexibele organisatie. Belangrijk is dat tijdens de verandering de 'winkel' openblijft: de dienstverlening naar de jongeren wordt gewaarborgd. Op dit moment is reeds een aantal pilots gestart en in de toekomst zullen er meer interventies plaatsvinden om de doorontwikkeling vorm te geven.

“Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg” - Albert Einstein

## 4. Methoden

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de literatuur over veranderbereidheid en factoren van veranderbereidheid. Voordat een start gemaakt kan worden met het empirisch onderzoek wordt hier aandacht gegeven aan de methoden van onderzoek en analyse. Eerst wordt aandacht besteedt in paragraaf 4.1 aan het onderzoeksdesign met zowel de kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode. Daarna wordt de methode van analyse van beide onderzoeksmethoden besproken. Als laatste wordt in paragraaf 4.2 de operationalisatie van zowel de kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode besproken. In paragraaf 4.3 komt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek aan bod.

### 4.1 Onderzoeksdesign

Allereerst heeft in dit onderzoek een literatuurstudie plaatsgevonden die zich richtte op de literatuur over organisatieverandering en veranderbereidheid. Aan de hand van deze literatuur is een theoretisch kader opgesteld en een conceptueel model geschetst om de veranderbereidheid te meten van de medewerkers van het Jongerenloket. Daarnaast wordt in dit onderzoek zowel gebruik gemaakt van kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze methode wordt ook wel *mixed-methods* design genoemd. De kwantitatieve onderzoeksmethode betreft een vragenlijstonderzoek. De kwalitatieve onderzoeksmethode bestaat uit het afnemen van interviews. Deze interviews zijn ter verdieping van de kwantitatieve resultaten. Hieronder worden beide onderzoeksmethoden besproken.

#### 4.1.1 De kwantitatieve onderzoeksmethode

Deze onderzoeksmethode geeft gedeeltelijk antwoord op de deelvragen betreffende de mate van veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket en de factoren die deze veranderbereidheid beïnvloeden. Aan de hand van een kwantitatief onderzoek zal de afhankelijke variabele onderzocht worden: veranderbereidheid en zullen de onafhankelijke variabelen, de vijf *keybeliefs* van het *readiness* model van Armenakis en Harris onderzocht worden. Om de veranderbereidheid te meten is gekozen gebruik te maken van de kanttekeningen die Rafferty et al., (2013) plaatsen bij veranderbereidheid. Zij stellen dat de veranderbereidheid beïnvloed wordt door enerzijds de cognitieve aspecten (de *keybeliefs*), maar dat de affectieve componenten (emotie) niet over het hoofd gezien moet worden. Een meting van veranderbereidheid is door Herscovitch en Meyer (2002) geboden, echter deze blijken een grote overlap te hebben met de *keybeliefs discrepancy* en *appropriateness* (Herscovitch en Meyer, 2002: p. 18). Deze schaal is daarom onbruikbaar omdat hier te veel correlatie zou optreden met de onafhankelijke variabelen. Daarom is in dit onderzoek een eigen meting gemaakt van veranderbereidheid, waarbij de emotionele kant van veranderbereidheid door de opname van een aantal items in de vragenlijst die betrekking hebben op emotie ingezet wordt. Hierbij zijn zowel negatieve emotie items als positieve emotie items gebruikt.

Deze kwantitatieve onderzoeksmethode bestaat uit het afnemen van een vragenlijst. De vragenlijst is opgesteld door Armenakis et al. (2007: p. 490). Omdat er geen Nederlandse vertaling van deze vragenlijst bestond, is deze vragenlijst vertaald in het Nederlands door de onderzoeker. De items zijn terug te vinden in bijlage 1. Er zijn vier items toegevoegd aan de vragenlijst die betrekking hebben op de meting veranderbereidheid rondom de organisatieverandering. Twee van deze vragen zijn geformuleerd vanuit positieve emoties en twee vragen zijn geformuleerd vanuit negatieve emoties. De vragenlijst is verstuurd via de mail uit naam van het afdelingshoofd van het Jongerenloket. In de mail richting de respondenten wordt het doel van het onderzoek vermeld en ter introductie van de vragenlijst zelf wordt aan de respondenten een korte inleiding laten zien waarin de randvoorwaarden staan van de vragenlijst. Na een aantal demografische variabelen van de respondenten besteedt de vragenlijst om de beurt aandacht aan de afhankelijke variabele veranderbereidheid en de onafhankelijke variabelen *discrepancy*, *appropriateness*, *efficacy*, *principal support* en *valence*. De vragenlijst is uitgezet door OBI (Onderzoek en Business Intelligence) van de gemeente Rotterdam en verspreid van 10 april tot en met 31 april 2017 onder alle medewerkers van het Jongerenloket.

#### 4.1.1.1 Analyse kwantitatieve data

De resultaten van de vragenlijst zijn verzameld door OBI en met de onderzoeker gedeeld. De data is bewerkt om deze klaar te maken voor de analyse. In totaal zijn 112 mensen de vragenlijst gestart, maar zijn de resultaten gebruikt van 103 medewerkers. Voor deze selectie is de eis gebruikt dat een schaal van veranderbereidheid gemeten kan worden, dit houdt concreet in dat de medewerker alle vragen die voortkomen uit de *keybeliefs* moet beantwoorden. De overige vragenlijsten zijn ook niet gebruikt omdat deze veelal na 2/3 vragen stopgezet waren. De data vanuit de vragenlijst is geanalyseerd met het programma SPSS Statistics. Om de data te gebruiken is er een aantal stappen gezet. Om te beginnen heeft de hercodering van een aantal variabelen plaatsgevonden, zodat de antwoord categorieën van alle vragen oplopend waren zodat antwoord 1 helemaal mee oneens is en antwoord 5 helemaal mee eens. Verder heeft een hergroepering plaatsgevonden van de variabelen ‘opleidingsniveau’ ‘teams’. Ten tweede zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor de verschillende schalen van *keybeliefs*. Het is namelijk van belang dat er een samenhang is tussen de verschillende items binnen een schaal. Hiervoor is chronbach’s alpha test uitgevoerd voor de verschillende schalen. Voor vijf schalen bleek deze chronbach’s alpha boven de 0.7 te liggen, waardoor deze betrouwbaar zijn voor het gebruik van de analyse. Voor de schaal *valence* bleek één item te zorgen voor een chronbach’s alpha onder de 0.7, dit item is verwijderd uit deze schaal. De verschillende scores zijn te vinden in tabel 3. Hierna zijn deze schalen ingevoerd in SPSS onder de noemer van de *keybelief*.

Schaal	Chronbach’s alpha (N = 103)
Veranderbereidheid (4 items)	0,804
Valence (3 items)	0,721
Appropriateness (4 items)	0,759
Efficacy (4 items)	0,733
Discrepancy (3 items)	0,768

Principal support (5 items)	0,712
-----------------------------	-------

Tabel 2 | Chronbach's alpha per schaal

Vervolgens zijn er correlaties uitgevoerd en is gekeken naar de voorwaarden voor een multiple regressieanalyse. Aan de voorwaarden werd voldaan en zodoende kon een regressieanalyse uitgevoerd worden. De resultaten hiervan zijn te vinden in de kwantitatieve analyse in hoofdstuk 5.

#### 4.1.2 De kwalitatieve onderzoeksmethode

Naast het kwantitatieve onderzoek bestaat het tweede deel van dit onderzoek uit een kwalitatief onderzoek. De vorm die gekozen is hiervoor, is de afname van interviews. Dertien medewerkers van het Jongerenloket hebben meegewerkt aan deze interviews. Deze interviews hebben plaatsgevonden om meer inzicht te krijgen naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst. Het voornaamste doel is aan de hand van deze interviews de factoren voor veranderbereidheid meer in kaart te brengen en om vanuit die resultaten met concrete aanbevelingen te komen. Daarnaast wordt specifiek ingezoomd op de andere componenten uit het conceptueel model zoals de managementstrategieën en de eigenschappen van de *change agent* en *change recipient*. De kracht van kwalitatief onderzoek is de rijke data die hierdoor geworven kan worden. In de interviews wordt niet enkel en alleen vastgehouden aan de vaste elementen van het conceptueel model, waardoor een vaste standaard vragenlijst ontstaat. Meer wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviewvragen, waarbij er veel ruimte is door te vragen zodat er nieuwe verklaringen gevonden kunnen worden voor de mate van veranderbereidheid. De interviews vinden plaats met dertien werknemers van het Jongerenloket. Zowel met leidinggevenden als met jongerencoaches, WMO-adviseurs en leerplichtambtenaren wordt gesproken. Binnen het Jongerenloket is een aantal pilots gestart in 2016 om meer wijkgericht te gaan werken. Er is gekozen een aantal medewerkers te interviewen dat bezig is met deze pilot. Daarnaast gaat team 1 de komende maanden aan de slag met een pilot om een integraal team te vormen. Ook hier is een aantal medewerkers van geïnterviewd.

Functie	Team	Functie	Team
1 jongerencoach	Team 3	3 jongerencoaches	Team 2,3 en 5
2 jongerencoaches	Team 1 [pilot]	1 adviseur	Team 4
2 teamleiders	Team 4 en 5	2 medewerkers	Team 6
1 kwaliteitsmedewerker	Team 2	1 leerplichtambtenaar	Team 5

Tabel 3 | Respondenten kwalitatief onderzoek

In bijlage 5 zijn de vragen te vinden die gesteld zijn aan de deelnemers. In paragraaf 4.2.2 volgt een operationalisatie van deze vragen. Er is zoals gezegd gebruik gemaakt van semigestructureerd interviews: de vragen zijn van tevoren op papier gezet. Echter was er wel ruimte tijdens het interview in te spelen op de antwoorden die gegeven worden zodat afgeweken kan worden van de vragenlijst die op papier is gezet. Zodoende kan er zoveel mogelijk informatie verzameld worden en kan worden ingespeeld op de situatie van elke respondent.

#### *4.1.2.1 Analyse kwalitatieve data*

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Omdat het aantal interviews beperkt is, is gekozen de interviews handmatig te coderen in plaats van digitaal. Het proces van coderen verloopt stapsgewijs en wordt wel GT (gefundeerde theorie) genoemd (Strauss en Corbin, 1998). Dit proces loopt van open coderen naar axiaal coderen naar selectief coderen. Het open coderen bestaat uit het markeren van stukken tekst en het geven van hoofdcodes aan deze tekst (Hak, 2007: p. 6). In dit onderzoek is vooraf een aantal hoofdcodes vastgesteld en is met een markeerstift door alle teksten gegaan. Deze hoofdcodes zijn: resultaten kwantitatief onderzoek, managementstrategieën, *change agent* karakteristieken en *change recipient* karakteristieken. De tweede stap is axiaal coderen waarbij codes worden gesplitst of worden samengevoegd of het toevoegen van nieuwe codes (Hak, 2007: p. 6). In dit onderzoek werd op basis van het theoretisch kader de hoofdcodes verfijnd gedurende het lezen van de interviews voor de tweede keer. Als laatste de stap selectief coderen waarbij wordt gekeken hoe bepaalde codes samenhangen met elkaar. Dit proces heeft plaatsgevonden door de codes in een codeerschema naast elkaar te leggen en zo patronen in de tekst te ontdekken.

#### 4.1.3 Mixed-methods design

Het combineren van zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoek zorgt voor aanvulling en reduceert de beperkingen van beide benaderingen. Het combineren van deze twee benaderingen leidt tot rijkere onderzoeksdata. Daarnaast zijn resultaten meer generaliseerbaar omdat de woorden van het kwalitatieve onderzoek onderbouwt worden met nummers en statistiek van de kwantitatieve data. Als laatste zorgt een *mixed-methods design* dat de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek vergroot wordt (Abowitz & Toole, 2010; O’Leary, 2014: p. 147).

### **4.2 Operationalisatie**

Binnen dit onderzoek wordt de veranderbereidheid met het veranderproces mee te gaan, gemeten van de medewerkers van het Jongerenloket. Om geen misverstanden te creëren over de probleemstelling, is het belangrijk de begrippen die daarin voorkomen kort toe te lichten en te bepalen hoe groot de reikwijdte van het begrip is (Van den Heuvel, 2009: p. 150).

#### 4.2.1 Kwantitatieve operationalisatie

In de literatuur bestaat een aantal definities van veranderbereidheid. In dit onderzoek staat de definitie van Armenakis et al., (1993) centraal omdat de vragenlijst ook gebaseerd is op zijn model: “*Veranderbereidheid is de voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support voor een poging tot verandering*” (Armenakis et al., 1993: p. 682). Bij de conceptualisering van veranderbereidheid wordt het aspect emotie meegenomen. In dit onderzoek wordt de variabele veranderbereidheid gemeten aan de hand van de vijf *keybeliefs*. In de onderstaande tabel zal de operationalisatie van elk van deze *keybeliefs* gepresenteerd worden. De vragen in de survey worden gesteld aan de hand van een 5 punt Likertschaal, waarbij 1 staat voor helemaal mee oneens en 5 voor helemaal mee eens. De analyse wordt gemaakt door middel van het afzonderlijk beoordelen van de vijf *keybeliefs*.

Concept	Indicatoren	Vragen
Veranderbereidheid <i>“De voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support voor een poging tot verandering”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gevoel of gedrag wat uiting geeft aan de bereidheid wel of niet mee te gaan met een verandering (emotie).</li> <li>- Bereidheid bij zowel medewerkers als het managementteam.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik heb een goed gevoel bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.</li> <li>2. De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket roepen irritaties bij mij op.</li> <li>3. Ik word enthousiast van de plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket.</li> <li>4. Ik word moe als ik aan de doorontwikkeling van het Jongerenloket denk.</li> </ol>
Discrepancy <i>Een overtuiging bij de medewerkers dat een verandering noodzakelijk is.</i>	- Noodzaak tot veranderen	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Als medewerkers moeten we de manier waarop we bij het Jongerenloket werken, verbeteren.</li> <li>6. Als medewerkers moeten we onze effectiviteit verbeteren door onze manier van werken te veranderen.</li> <li>7. Om onze dienstverlening te verbeteren is een verandering, zoals beoogd wordt met de doorontwikkeling, nodig.</li> </ol>
Appropriateness <i>Een overtuiging bij de medewerkers dat de aanpak voor de verandering de juiste is.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overeenstemming over de aanpak</li> <li>- Concrete plannen</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Ik verwacht dat de doorontwikkeling van het Jongerenloket een gunstig effect heeft op onze dienstverlening.</li> <li>9. De doorontwikkeling van het Jongerenloket komt de prestaties van het Jongerenloket ten goede.</li> <li>10. De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket passen bij de veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld doorontwikkeling MOW en invoering WMO, Jeugdwet en Participatiewet), waar het Jongerenloket mee te maken heeft.</li> <li>11. De gekozen aanpak voor de doorontwikkeling is geschikt voor het Jongerenloket.</li> </ol>
Efficacy <i>De overtuiging van de medewerkers dat ze zelf de capaciteiten hebben om de</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis en ervaring</li> <li>- Voldoende capaciteiten</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling uit te kunnen voeren.</li> <li>13. Ik neem aan dat ik de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling van het Jongerenloket kan uitvoeren in mijn werk.</li> <li>14. Ik geloof dat mijn team de doorontwikkeling van het Jongerenloket succesvol kan doorvoeren.</li> </ol>



<i>verandering tot een succes te maken</i>		15. We hebben alles in huis bij het Jongerenloket om deze doorontwikkeling tot een succes te maken.
<i>Principal support</i> <i>De steun van change agents en opinieleiders in een veranderproces.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid bij de verandering</li> <li>- 'Walking the talk'</li> <li>- Onderling delen van enthousiasme</li> </ul>	<p>16. Het management van het Jongerenloket geeft bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket het goede voorbeeld.</p> <p>17. Het management ondersteunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.</p> <p>18. Mijn direct leidinggevende steunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.</p> <p>19. De meeste van mijn collega's doet er alles aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket tot een succes te maken.</p> <p>20. Mijn direct leidinggevende moedigt me aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket te steunen.</p>
<i>Valence</i> <i>Aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker die gebaseerd is op de gepercipieerde gevolgen van de verandering.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrinsieke <i>valence</i> (beloningen/voordelen)</li> <li>- Intrinsieke <i>valence</i> (intrinsieke beloningen)</li> <li>- Gevolgen van de verandering</li> </ul>	<p>21. Ik zie voor mezelf voordelen bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.</p> <p>22. Ik verwacht dat een gevolg van de doorontwikkeling is dat ik mijzelf meer kan ontplooiën.</p> <p>23. Ik verwacht dat ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket een hoger salaris zal gaan verdienen.</p> <p>24. Ik verwacht dat de taken die ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket ga uitvoeren, me een groter gevoel van voldoening gaan geven.</p>

*Tabel 4 | Operationalisatie kwantitatief onderzoek*

#### 4.2.2 Kwalitatieve operationalisatie

In de kwantitatieve operationalisatie is de afhankelijke variabele van dit onderzoek, veranderbereidheid, uiteengezet alsmede de factoren die van invloed zijn op die veranderbereidheid. In het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek wordt er dieper ingegaan op de (resultaten van de) vijf *keybeliefs* en worden de overige onderwerpen besproken die aan bod komen in het conceptueel model. Er zijn topics opgesteld met betrekking tot de onderwerpen. De interviewvragen zijn op te delen in zeven categorieën met bijbehorende vragen (tabel 6). Als eerste start het interview met inleidende vragen met algemene kenmerken en functie van de medewerker. Categorie twee bestaat uit de ervaring van de medewerker over de doorontwikkeling van het Jongerenloket waarbij het vooral om de beleving van de medewerker gaat. Deze eerste twee categorieën vragen zijn open te beantwoorden en worden dus ook niet geoperationaliseerd. De derde categorie bestaat uit vragen die verder ingaan op de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek en uit het MTO. Voor deze resultaten wordt de operationalisatie gebruikt van het kwantitatieve onderzoek (zie hierboven). Categorie vier draait om de managementstrategieën zoals die uit de theorie van Armenakis et al., naar voren komen. Hierbij is er ruimte voor de inbreng van andere strategieën die de medewerker ervaren heeft. De categorieën vijf en zes gaan over de karakteristieken van enerzijds de *change agent* en anderzijds de *change recipient*. Ook deze zijn afkomstig uit het theoretisch kader maar kunnen ook aangevuld worden door de medewerker. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, wordt niet het individu als *change recipient* gezien, maar het gehele team. Hierdoor wordt het geven van sociaal wenselijke antwoorden verminderd en kunnen de resultaten goed per team bekeken worden. Het interview wordt afgesloten met een aantal vragen waarbij voornamelijk gevraagd wordt naar mogelijkheden om de doorontwikkeling positief te bevorderen. Er wordt tijdens het interview niet rechtstreeks gevraagd naar bijvoorbeeld de managementstrategieën, maar hier wordt op een open manier het gesprek aangegaan zodat niet gestuurd wordt door de onderzoeker. Ook wordt het begrip veranderbereidheid niet genoemd omdat de term veranderbereidheid een negatieve associatie kan oproepen volgens het afdelingshoofd. In de gesprekken wordt niet gestuurd op gewenste antwoorden maar wordt een open en eerlijk gesprek aangegaan. Het is belangrijk dat de medewerker centraal staat en in zijn/haar kracht wordt gezet. In dit kwalitatieve onderzoek is ook ruimte om de resultaten van de energiescores van het MTO aan de kaak te stellen.

Concept	Indicatoren	Vragen
Management strategieën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzet van diverse strategieën</li> <li>- Informatievoorziening richting de teamleider en medewerker</li> <li>- Bespreking doorontwikkeling in teamverband</li> <li>- Mate van participatie van de medewerker</li> <li>- Concretisering van de doorontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke strategieën zijn ingezet om jullie als medewerkers mee te nemen in de doorontwikkeling?</li> <li>- Op welke manier heeft het management jou op de hoogte gebracht van de doorontwikkeling?</li> <li>- Wat vind je van de informatie die over de veranderingen rondom de doorontwikkeling is verstrekt?</li> <li>- Hoe bespreken jullie de doorontwikkeling als team? Zo ja: wordt dit ook besproken tijdens teamoverleggen? Leeft dit?</li> <li>- Heb je inbreng gehad op de inhoud van de plannen voor de doorontwikkeling? Zo ja, hoe? Zo nee, hoe had dit beter gekund?</li> <li>- Vind je dat er voldoende duidelijkheid is over de doorontwikkeling en weet je wat er van jou verwacht wordt?</li> </ul>
<i>Change agent</i> karakteristieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid <i>change agents</i> in het veranderproces</li> <li>- Houding van <i>change agents</i> in het veranderproces</li> <li>- Vertrouwen in <i>change agents</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heb je bij de ontwikkeling omtrent de doorontwikkeling vertrouwen in het management/jouw leidinggevende? Op welke manier? (in communicatie/betrokkenheid etc.) Kun je dat toelichten?</li> <li>- Heb je het idee dat jouw management/ jouw leidinggevende betrokken is bij de implementatie van de plannen van de doorontwikkeling?</li> <li>- Met betrekking tot de doorontwikkeling, vind je het management/jouw leidinggevende: <i>eerlijk?</i> (Consistentie tussen woord en daad van de leider), <i>vooruitkijkend?</i> (Visie op de toekomst), <i>inspirerend?</i> (Is gerelateerd aan de <i>keybelief principal support</i>) of <i>competent?</i> (Heeft de leider de kennis en ervaring)</li> <li>- Hoe vond je dit voor andere leidinggevendens dan je eigen? Bijvoorbeeld Claudia?</li> </ul>
<i>Change recipient</i> karakteristieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenschappen van het team ontdekken binnen een verandering</li> <li>- Mate van open staan voor verandering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe makkelijk verandert jouw team van mening of van vaste gewoontes?</li> <li>- In welke mate staat jouw team open voor verandering? (mate van controle, algemene zelfredzaamheid, zelfvertrouwen, positieve affectiviteit, tolerantie voor ambiguïteit, afkeer van risico en openheid voor ervaringen)</li> <li>- Is jouw team een innovator of een aanpasser? Kun je dat toelichten?</li> <li>- In welk patroon herkent je jouw team meer? (<i>statische mindset/dynamische mindset</i>)</li> </ul>

Tabel 5 | Operationalisatie kwalitatief onderzoek

### **4.3 Kwaliteitscriteria - betrouwbaarheid en validiteit**

Om de kwaliteit van het onderzoek te kunnen waarborgen, is het van belang dat een zo hoog mogelijke mate van betrouwbaarheid en validiteit bestaat. In deze paragraaf wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het gehele onderzoek. Omdat er in dit onderzoek zowel gebruik wordt gemaakt van kwantitatief als kwalitatief onderzoek wordt ook hierbij stilgestaan.

#### 4.3.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid kan gedefinieerd worden als *“De aan- of afwezigheid van toevallig gemaakte fouten”* (Korzilius, 2000). Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre hetzelfde resultaat gemeten wordt bij herhaald meten van het onderzoek (Van der Velde, Jansen en Anderson, 2004). Om de betrouwbaarheid te waarborgen is de survey opgedeeld in variabelen. Aan de hand van de indicatoren zijn vragen opgesteld waarbij er verschillende vragen per variabele zijn. Zo worden verschillende kanten belicht zodat het gewenste gemeten wordt. Er wordt gebruik gemaakt van een Likertschaal met vijf punten om voldoende afstand tussen de antwoord opties te hebben. Chronbach's alpha is berekend voor elke variabele om de betrouwbaarheid van de schaal te controleren. Binnen het kwantitatieve onderzoek is de betrouwbaarheid verder bevorderd door alle medewerkers van het Jongerenloket uit te nodigen de vragenlijst in te vullen. Ook is de inhoud van de vragenlijst voor elke medewerker hetzelfde. Van tevoren zijn de HR-gegevens van alle medewerkers opgevraagd via HR-beheer om de representativiteit van de respondenten (zoals geslacht, leeftijd etc.) te achterhalen. De respons is getracht te verhogen door middel van een aantal stappen. Vooraf aan de uitzet van de vragenlijst is de onderzoeker langs alle teams geweest om ze op de hoogte te stellen van de vragenlijst. De vragenlijst is verstuurd via OBI, het officiële onderzoeksinstituut van de gemeente Rotterdam. Hiermee worden vaker vragenlijsten verstuurd en hierdoor is dit een herkenbaar programma voor alle medewerkers. De tekst in de mail met de uitnodiging voor het onderzoek is geschreven namens Claudia Toet, afdelingshoofd van het Jongerenloket. Hierdoor kan dit onderzoek voor medewerkers overkomen als een betrouwbaar onderzoek. Een week na de uitzet van de vragenlijst is een herinnering gestuurd via OBI naar alle medewerkers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld de eerste keer. Ten tweede heeft er een berichtje op de homepage van het Jongerenloket gestaan ter aanmoediging om de vragenlijst in te vullen. Als laatste zijn de teamleiders na anderhalve week eraan herinnert de vragenlijst in te vullen omdat bij een tussentijdse update van de resultaten bleek dat slechts 10% van de leidinggevendenden de vragenlijst had ingevuld.

De betrouwbaarheid binnen het kwalitatieve onderzoek wordt gewaarborgd doordat er tijdens de interviews gewerkt wordt met een topiclijst waar de belangrijkste onderwerpen gekoppeld zijn aan de vragen. Hierdoor wordt bij elke respondent gewerkt met dezelfde volgorde van vragen, hoewel hier wel van afgeweken kan worden door het semigestructureerde element. Tijdens het interview wordt er zoveel mogelijk neutraal en objectief gereageerd door de onderzoeker om de antwoorden van de respondenten niet te beïnvloeden. De data wordt opgenomen en nauwkeurig getranscribeerd. Vervolgens wordt een stapsgewijs proces van coderen ingezet om de data zo nauwkeurig mogelijk te kunnen analyseren. Echter is het vrij onmogelijk bij herhaling van dit onderzoek op exact dezelfde onderzoeksresultaten uit te komen gezien het feit dat er dan andere respondenten zullen zijn met zeer waarschijnlijk andere

percepties. De herhaalbaarheid en controleerbaarheid wordt verhoogd door de interviews op te nemen, uit te werken en te coderen.

#### 4.3.2 Validiteit

Validiteit kan gedefinieerd worden als de waarborg dat het onderzoek vrij is van systematische fouten. (Silverman, 2011: p. 368-369). Validiteit kan onderverdeeld worden in interne en externe validiteit. De interne validiteit betreft de correctheid waarmee het onderzoek is uitgevoerd. Belangrijk hierbij zijn een juiste theoretische onderbouwing van methoden, operationalisering en zorgvuldig trekken van conclusies. In dit hoofdstuk zijn de methoden uitgebreid uiteengezet van zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek. De garantie van interne validiteit bij het kwantitatieve onderzoek is gewaarborgd door de variabelen uit het conceptueel model nauwgezet te operationaliseren en bij het kwalitatieve onderzoek zijn de indicatoren naar aanleiding van de interviews geoperationaliseerd. Hoofdstuk zeven betreft het zorgvuldig trekken van conclusies wat de interne validiteit ook bevordert. De gebruikte schalen die gebruikt zijn afkomstig uit onderzoek van Armenakis et al., (1993, 2009). Zoals hierboven al beschreven, bleek één schaal (*valence*), onder de  $0.7 \alpha$  vallen en daarom is deze schaal aangepast om de betrouwbaarheid te bevorderen. Een groot risico van een onderzoek omtrent het onderwerp veranderbereidheid is het geven van sociaal wenselijke antwoorden zowel in het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek. De vragenlijst is om die reden anoniem afgenomen. Tijdens de interviews is benadrukt dat er geen namen genoemd worden in de resultaten en dat de quotes anoniem worden neergezet. Om het gesprek zo min mogelijk te beïnvloeden is ervoor gekozen de term ‘veranderbereidheid’ niet te noemen, omdat dit een negatieve bijmaak kan hebben. In plaats hiervan is op sommige plekken gesproken over ‘veranderkracht’.

De externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten te generaliseren zijn naar andere resultaten. Bij het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst van Armenakis et al., (1993, 2009). Deze vragenlijst is in eerder onderzoek herhaaldelijk gebruikt wat de validiteit ook bevordert. De vragenlijst is echter vertaald vanuit het Engels in het Nederlands wat de validiteit zou kunnen verlagen. Om dit zoveel mogelijk tegen te gaan is de vertaling voorgelegd aan een mede stagiair en aan de communicatieadviseur van het Jongerenloket. Daarnaast is de externe validiteit rondom het kwantitatieve onderzoek vrij hoog doordat de vragenlijst naar elke medewerker gestuurd is en het respons vrij hoog is (57%). Ook is er sprake van een representatief aantal dat de vragenlijst heeft ingevuld. Bij het kwalitatieve onderzoek is de externe validiteit getracht te bevorderen door elk soort functionaris te interviewen binnen het Jongerenloket en door alle teams te betrekken in het onderzoek.

## 5. Kwantitatieve Analyse

In dit onderzoek wordt allereerst, in de paragrafen 5.1-5.3 gebruik gemaakt van beschrijvende (ofwel descriptieve) statistiek om de onderzoeksgegevens te ordenen en te presenteren in tabellen en grafieken, maar ook om de gegevens samen te vatten in karakteristieke maten (Vocht, 2013: p. 117). Daarnaast worden in paragraaf 5.4 de correlaties bekeken tussen de verschillende variabelen in dit onderzoek. Ten derde worden in paragraaf 5.5 de voorwaarden voor een multiple regressieanalyse bekeken. De daadwerkelijke regressieanalyse wordt vervolgens in paragraaf 5.6 uitgevoerd om daarmee het conceptueel model en bijbehorende hypothesen te toetsen. In de laatste paragraaf (5.6) worden de volgende deelvragen beantwoord:

3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?

3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket?

### 5.1 Onderzoekspopulatie en beschrijvende statistiek controlevariabelen

In de vragenlijst die is uitgezet via OBI zijn alle werknemers van het Jongerenloket benaderd die werkzaam waren in de maand april 2017. 181 respondenten werden benaderd, 103 respondenten hebben de vragenlijst ook voldoende ingevuld (criteria: er kan een schaal voor veranderbereidheid gecreëerd worden). Dit komt neer op een responspercentage van 57%. 63% van de leidinggevenden heeft de vragenlijst ingevuld tegenover 56% van de medewerkers. Er is gekozen met de verwerking van de resultaten de teams op te delen in zeven groepen te weten alle teams 1 tot en met 6 en groep 7 behelst de staf, secretariaat en receptie, het bouwteam en de optie geen team. Het is nuttig te vermelden dat de N hier 98 is, omdat de teamleiders deze vraag mochten overslaan in verband met anonimiteit. Hieronder volgt de beschrijvende statistiek van de teams:

Team	Frequentie	Percentage van de ingevulde vragenlijst	Totaal percentage ingevulde vragenlijsten per team
Team 1   Onderwijs en werk	13	12,6%	56%
Team 2   Onderwijs en werk	12	11,7%	57%
Team 3   Onderwijs en werk	5	4,9%	29%
Team 4   Zorg	18	17,5%	64%
Team 5   Verzuim	19	18,4%	48%
Team 6   Balie & administratie	9	8,7%	56%
Team 7   Overige groep	22	21,5%	61%

Tabel 6 | Invulling vragenlijsten

In kolom twee is af te lezen wat het percentage ingevulde vragenlijsten is per team. De derde kolom bevat ingevulde vragenlijsten gezien het gehele team. Daarbij valt vooral op dat een klein aantal vanuit team 3 [Onderwijs en werk] de vragenlijst heeft ingevuld (29%). Ook team

5 [Verzuim] heeft een relatief laag respons (48%). Vervolgens wordt een toets gemaakt van de representativiteit betreffende ‘geslacht’, ‘leeftijd’, ‘opleidingsniveau’, ‘dienstverband’, ‘leidinggevende positie’, ‘direct contact jongeren’ en ‘type dienstverband’.

Variabele	Waarden	Frequentie en percentage	Gemiddelde	N	S.D.
Geslacht	Man = 1 Vrouw = 2	Man = 31 (30,1%) Vrouw = 72 (69,9%)	1,7	103	0,461
Leeftijd	0-99	-	41,84	103	9,960
Opleidingsniveau	Hoog = 1 Niet-hoog = 2	Hoog= 76 (73,8%) Niet-hoog = 27 (26,2%)	4,76	193	0,995
Leidinggevende positie	Wel = 1 Niet = 2	Wel = 5 (4,9%) Niet = 98 (95,1%)	1,95	103	0,216
Wel/niet direct contact jongeren	Wel = 1 Niet = 2	Wel = 74 (71,8%) Niet = 29 (28,2%)	1,28	103	0,452
Type dienstverband	Vast = 1 Inhuur/flex = 2	Vast = 80 (77,7%) Inhuur/flex = 23 (22,3%)	1,22	103	0,418

Tabel 7 | Beschrijvende statistiek controlevariabelen

Tabel 8 toont de beschrijvende statistiek van de controlevariabelen. Uit deze gegevens blijkt allereerst dat de verhouding mannen en vrouwen iets afwijkt van de verhoudingen binnen het Jongerenloket. Daar is 26% man en 74% vrouw, dus de mannen hebben relatief gezien de vragenlijst meer ingevuld. De gemiddelde leeftijd komt op een paar cijfers achter de komma overeen met de gemiddelde leeftijd van het Jongerenloket (41.11). Teneinde een beter overzicht te krijgen is gekozen het opleidingsniveau op te delen in twee categorieën: hoog (hbo + wo) en niet-hoog (basisonderwijs + middelbaar onderwijs + mbo). Het type dienstverband komt wel redelijk overeen met de cijfers van het Jongerenloket (26% flexibel en 74% vast dienstverband). Deze cijfers van de controlevariabelen vertonen een grote overeenkomst met de werkelijke populatie, vandaar dat er geen aanpassing hoeft plaats te vinden in de dataset.

## 5.2 Op de hoogte van de doorontwikkeling

Een eerste stap die genomen is in het proces om te kijken hoe de veranderbereidheid is van de medewerkers van het Jongerenloket, in hoeverre zij vinden dat ze op de hoogte zijn van de plannen van de doorontwikkeling. Hieronder een kort overzicht in tabel 9. Zoals hieruit op te maken is, zegt het merendeel van de medewerkers (63.1%) dat ze redelijk goed op de hoogte is van de doorontwikkeling en 7.8% zegt erg goed op de hoogte te zijn van de plannen van de doorontwikkeling. Daarnaast is een overzicht van de scores per team geplaatst. De gemiddelde teamscore bedraagt 3.66 op een Likertschaal van 1 tot en met 5. Dat is een hoge score. Dit betekent dat over het algemeen de medewerkers van mening zijn dat ze goed op de hoogte zijn van de plannen van de doorontwikkeling. Ook als je naar de teams afzonderlijk kijkt, zie je geen extreme uitschieters behalve een redelijk grote spreiding bij team 4 [Zorg] en 6 [Balie en administratie] [S.D. = 0.92].

<b>Ik ben goed op de hoogte van de plannen van de doorontwikkeling</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Percentage</b>
Helemaal mee oneens	2	1,9%
Mee oneens	5	4,9%
Niet eens/ niet oneens	23	22,3%
Mee eens	65	63,1%
Helemaal mee eens	8	7,8%

Tabel 8 | Beschrijvende statistiek 'op de hoogte zijn'

<b>Team</b>	<b>Gemiddelde (N=103)</b>	<b>S.D.</b>
Totaal 'op de hoogte zijn'	3,66	0,70
Team 1   Onderwijs en werk	3,85	0,55
Team 2   Onderwijs en werk	3,75	0,45
Team 3   Onderwijs en werk	3,60	0,55
Team 4   Zorg	3,44	0,92
Team 5   Verzuim	3,42	0,77
Team 6   Balie & administratie	3,89	0,92
Team 7   Overige groep	3,65	0,75

Tabel 9 | Beschrijvende statistiek 'op de hoogte zijn'

### 5.3 Beschrijvende statistiek afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Naast de hierboven weergegeven beschrijving van de controlevariabelen van dit onderzoek, wordt in het onderstaande een overzicht gegeven van de afhankelijke variabele (veranderbereidheid) en de onafhankelijke variabelen: *discrepancy*, *appropriateness*, *efficacy*, *principal support* en *valence*. Daarnaast zullen deze variabelen beschreven worden per team.

#### 5.3.1 Algemene beschrijvende statistiek

Allereerst zal de beschrijvende statistiek gegeven worden van de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Deze is af te lezen uit tabel 11. Uit deze tabel wordt gezien dat de algemene veranderbereidheid hoog is: 3.79 op een Likertschaal van 1 tot en met 5. Opvallend is de hoge S.D. (1.01) van het laatste item van veranderbereidheid. Dit betekent dat er een hoge spreiding in beantwoording van deze vraag is. Daarnaast is ook de veranderbereidheid gemeten in relatie tot de controlevariabelen. Het enige wat opvalt is de hogere veranderbereidheid van leidinggevendenden (4.25) in verhouding met de niet-leidinggevendenden (3.78). Dit kan komen door het feit dat zij de verandering aansturen en hem min of meer uitdragen. Daarnaast valt ook op dat de veranderbereidheid onder medewerkers die geen direct contact hebben met jongeren hoger is (4.12) dan medewerkers die wel direct contact met jongeren hebben (3.67). Onder de medewerkers die geen direct contact met jongeren hebben vallen 5 leidinggevendenden en 24 niet-leidinggevendenden. Deze zijn voornamelijk afkomstig uit team 7 (71%). In dit team zitten elf stafleden, zes secretariaat en receptie medewerkers, drie bouwteamleden en twee stagiairs. Dit zijn hoofdzakelijk de personen die de verandering hebben bedacht en aangestuurd. Dit kan een logische verklaring van het resultaat zijn.



Item (N = 103)	Gemiddelde	S.D.
<b>Veranderbereidheid – totaal</b>	<b>3,79</b>	<b>0,713</b>
Ik heb een goed gevoel bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	3,88	0,74
De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket roepen irritaties bij mij op. (1 = eens; 5 = oneens)	3,75	0,97
Ik word enthousiast van de plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	3,78	0,82
Ik word moe als ik aan de doorontwikkeling van het Jongerenloket denk. (1 = eens; 5 = oneens)	3,78	1,01

Tabel 10 | Beschrijvende statistiek veranderbereidheid

Controlevariabele	Categorieën	Gemiddelde veranderbereidheid
<b>Geslacht</b>	Man	3,82
	Vrouw	3,78
<b>Opleiding</b>	Hoog	3,81
	Niet-hoog	3,77
<b>Dienstverband</b>	Vast	3,79
	Flexibel	3,83
<b>Direct contact jongeren</b>	Ja	3,67
	Nee	4,12
<b>Leidinggevende functie</b>	Ja	4,25
	Nee	3,78

Tabel 11 | gemiddelde veranderbereidheid en controlevariabelen

De items van de onafhankelijke variabelen (de *keybeliefs*) zijn opgenomen in tabel 13. Per variabele zijn er 3, 4 of 5 items benoemd en deze zijn gevraagd aan alle medewerkers van het Jongerenloket. Wederom konden ze kiezen op een Likertschaal van 1 tot en met 5. Ook hier is opvallend dat de gemiddelde scores van de *keybeliefs* hoog is en varieert tussen de 3.6 en 4.

Items (N = 103)	Gemiddelde	S.D.
<b>Discrepancy</b>	<b>4,0</b>	<b>0,56</b>
Als medewerkers moeten we de manier waarop we bij het Jongerenloket werken, verbeteren.	4,16	0,70
Als medewerkers moeten we onze effectiviteit verbeteren door onze manier van werken te veranderen.	3,97	0,68
Om onze dienstverlening te verbeteren is een verandering, zoals beoogd wordt met de doorontwikkeling, nodig.	3,95	0,66
<b>Appropriateness</b>	<b>3,76</b>	<b>0,54</b>
Ik verwacht dat de doorontwikkeling van het Jongerenloket een gunstig effect heeft op onze dienstverlening.	4,01	0,77
De doorontwikkeling van het Jongerenloket komt de prestaties van het Jongerenloket ten goede.	3,75	0,75
De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket passen bij de veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld doorontwikkeling MOW en invoering WMO, Jeugdwet en Participatiewet), waar het Jongerenloket mee te maken heeft.	3,77	0,63
De gekozen aanpak voor de doorontwikkeling is geschikt voor het Jongerenloket.	3,54	0,67
<b>Efficacy</b>	<b>3,79</b>	<b>0,58</b>

Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling uit te kunnen voeren.	4,02	0,75
Ik neem aan dat ik de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling van het Jongerenloket kan uitvoeren in mijn werk.	3,87	0,70
Ik geloof dat mijn team de doorontwikkeling van het Jongerenloket succesvol kan doorvoeren.	3,87	0,74
We hebben alles in huis bij het Jongerenloket om deze doorontwikkeling tot een succes te maken.	3,39	0,92
<b>Principal support</b>	<b>3,67</b>	<b>0,53</b>
Het management van het Jongerenloket geeft bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket het goede voorbeeld.	3,29	0,66
Het management ondersteunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	3,88	0,75
Mijn direct leidinggevende steunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	4,12	0,72
Mijn direct leidinggevende moedigt me aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket te steunen.	3,78	0,88
De meeste van mijn collega's doet er alles aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket tot een succes te maken.	3,3	0,86
<b>Valence</b>	<b>3,60</b>	<b>0,65</b>
Ik zie voor mezelf voordelen bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	3,68	0,77
Ik verwacht dat een gevolg van de doorontwikkeling is dat ik mijzelf meer kan ontplooiën.	3,62	0,79
Ik verwacht dat de taken die ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket ga uitvoeren, me een groter gevoel van voldoening gaan geven.	3,5	0,86

Tabel 12 | Items onafhankelijke variabelen (*keybeliefs*)

### 5.3.2 Afhankelijke en onafhankelijke variabelen per team

In de onderstaande tabel is weergegeven hoe elk team afzonderlijk heeft gescoord op de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Hieruit is goed af te leiden dat over het algemeen de scores relatief vrij hoog zijn (tussen de 3.00 en 3.94). Wat betreft de afhankelijke variabele veranderbereidheid, scoort team 4 het hoogst [ $M = 3.94$ ;  $S.D. = 0.76$ ] en team 3 het laagst [ $M = 3.00$ ;  $S.D. = 0.64$ ]. Met betrekking tot de *keybeliefs* ziet team 5 de grootste noodzaak tot verandering [ $M = 4.07$ ;  $S.D. = 0.67$ ] en team 3 de minste noodzaak [ $M = 3.67$ ;  $S.D. = 0.94$ ]. Of deze aanpak geschikt is, wordt het meest positief beoordeeld door team 6 en het minst door team 3 [ $M = 3.30$ ;  $S.D. = 0.84$ ]. Of de doorontwikkeling succesvol kan zijn, wordt het hoogst beoordeeld door team 2 [Onderwijs en werk] en het laagst door team 3 [ $M = 3.50$ ;  $S.D. = 0.77$ ]. De principiële support wordt het hoogst beoordeeld door team 7 [Staf, secretariaat en receptie, bouwteam en geen team] met [ $M = 3.97$ ;  $S.D. = 0.53$ ] en het laagst door team 3 [ $M = 3.32$ ;  $S.D. = 0.71$ ] en team 5 [ $M = 3.37$ ;  $S.D. = 0.44$ ]. Of de medewerkers voordeel halen uit de doorontwikkeling wordt het hoogst beoordeeld door team 1 [Onderwijs en werk] met [ $M = 3.72$ ;  $S.D. = 0.56$ ] en het laagste door team 3 [ $M = 3.27$ ;  $S.D. = 1.01$ ]. Deze  $S.D.$  betekent een zeer hoge spreiding binnen team 3 op de *keybelief valence*.

Team	(On)afhankelijke variabele	Gemiddelde	S.D.
Team 1   Onderwijs en werk	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,71</b>	<b>0,88</b>
	Discrepancy	3,92	0,65
	Appropriateness	3,87	0,60
	Efficacy	4,00	0,51

	Principal support	3,86	0,49
	Valence	3,72	0,56
Team 2   Onderwijs en werk	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,92</b>	<b>0,44</b>
	Discrepancy	3,97	0,41
	Appropriateness	3,75	0,42
	Efficacy	4,12	0,64
	Principal support	3,62	0,47
	Valence	3,61	0,42
Team 3   Onderwijs en werk	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,00</b>	<b>0,64</b>
	Discrepancy	3,67	0,94
	Appropriateness	3,30	0,84
	Efficacy	3,50	0,77
	Principal support	3,32	0,71
	Valence	3,27	1,01
Team 4   Zorg	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,94</b>	<b>0,76</b>
	Discrepancy	3,92	0,75
	Appropriateness	3,78	0,65
	Efficacy	3,67	0,80
	Principal support	3,53	0,57
	Valence	3,59	0,87
Team 5   Verzuim	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,40</b>	<b>0,67</b>
	Discrepancy	4,07	0,39
	Appropriateness	3,50	0,49
	Efficacy	3,54	0,51
	Principal support	3,37	0,44
	Valence	3,44	0,62
Team 6   Balie & administratie	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,81</b>	<b>0,60</b>
	Discrepancy	3,97	0,35
	Appropriateness	3,81	0,27
	Efficacy	4,00	0,28
	Principal support	3,60	0,32
	Valence	3,56	0,60
Team 7   Overige groep	<b>Veranderbereidheid</b>	<b>3,77</b>	<b>0,71</b>
	Discrepancy	4,02	0,57
	Appropriateness	3,75	0,54
	Efficacy	3,78	0,59
	Principal support	3,97	0,53
	Valence	3,59	0,65

Tabel 13 | Afhankelijke en onafhankelijke variabele per team

#### 5.4 Correlaties \* $P < 0,05 = *$ ; $P < 0,01 = **$ ; $P < 0,001 = ***$

Een tweede stap om te onderzoeken is de correlatie tussen de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen. Ook wordt de correlatie bekeken tussen de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Dit kan berekend worden door middel van de Pearson rangcorrelatiecoëfficiënt. Hiermee wordt een verband aangegeven tussen twee interval/ratio variabelen (De Vocht, 2013: p. 181). Deze correlatie kan zowel positief als negatief zijn. Een positief verband houdt in dat bij toename van de ene variabele (x), de andere variabele (y) ook

toeneemt. Een negatief verband houdt in dat bij toename van de ene variabele (x), de andere variabele (y) ook afneemt (De Vocht, 2013: p. 181).

Allereerst wordt gekeken naar de correlatie tussen ‘op de hoogte zijn van de plannen van de doorontwikkeling’ en de vijf *keybeliefs*. Daarbij is goed te zien dat er tussen alle variabelen een hoge correlatie is met de vraag over op de hoogte zijn van de plannen. Voornamelijk met de *keybeliefs appropriateness* (0.494\*\*\*) en *efficacy* (0.434\*\*\*) is sprake van een hoge correlatie. *Valence* scoort hier het minst (0.303\*\*), echter heeft deze ook een hoge correlatie. Dit betekent dat hoe beter men op de hoogte is, hoe hoger men scoort op *appropriateness* (ziet men wat in de aanpak) en vindt men dat het wat oplevert (*efficacy*). Bij de correlatie tussen de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen valt op dat die relatie tussen deze variabelen positief is en varieert tussen de 0.464\*\* en 0.697\*\* en significant zijn (zie bijlage 6). Er kan dus gesteld worden dat er een positief verband is tussen de afhankelijke variabele veranderbereidheid en de *keybeliefs*. De correlatie tussen veranderbereidheid en *appropriateness* is het hoogst (0.697\*\*), vergeleken met 0.464\*\* met de variabelen *efficacy* en *discrepancy*.

Ten tweede is er naar de controlevariabelen gekeken en valt op dat ‘geslacht’ voor alle variabelen geen significantie heeft. Ook ‘opleidingsniveau’ vertoont weinig correlaties. Wat betreft ‘leeftijd’ is er alleen een significant verband met de variabele *discrepancy* (0.195\*), ‘opleiding’ (-.243\*), team 5 (0.212\*) en ‘aard dienstverband’ (-.507\*\*\*). Dit betekent hoe ouder men is, hoe meer discrepantie men ziet en ook dat meer ouderen hoger opgeleid zijn. Daarnaast betekent dit dat in team 5 significant meer ouderen zitten en ouderen vaker een vast dienstverband hebben. Als men een leidinggevende functie heeft, scoort dit -0.225\* met *principal support*, wat logisch is omdat support veelal over mensen gaat met een leidinggevende functie. Ook scoort dit een negatief verband met ‘direct contact met jongeren’ (0.361\*\*\*). Dit is ook zeer begrijpelijk omdat zij met een leidinggevende functie geen direct contact met jongeren hebben en slechts het team aansturen. ‘Aard dienstverband’ vertoont een hoge negatieve correlatie met *discrepancy* (-.247\*), een positieve correlatie met team 4 (0.235\*) en een hoge negatieve correlatie met team 5 (-.272\*\*\*). De variabele ‘direct contact met jongeren’ vertoont een aantal correlaties. Allereerst een positieve correlatie met *principal support* (0.207\*), *appropriateness* (0.252\*), *discrepancy* (0.216\*) en *veranderbereidheid* (0.284\*\*). Dit betekent dat zij die geen direct contact met jongeren meer steun ontvangen en de verandering meer als geschikt zien. Ook betekent dit dat zij meer de noodzaak tot verandering zien en hoger scoren op veranderbereidheid. Zoals hierboven al aangegeven kan dit tot verklaring hebben dat veel medewerkers die niet-direct contact hebben met de jongeren, afkomstig zijn uit het stafteam of managementteam (alle teamleiders). Daarnaast vertoont deze variabele ‘direct contact met jongeren’ nog een zeer hoge negatieve correlatie met team 7 (-.361\*\*\*).

Wat betreft de teams is er een aantal opvallende correlaties. Team 3 correleert negatief met veranderbereidheid (-.253\*\*). Team 5 heeft een negatieve correlatie met *principal support* (-.261\*\*) en een hoge correlatie met veranderbereidheid (0.263\*\*). Team 6 vertoont een negatieve correlatie met ‘opleiding’ (-.529\*\*\*), wat betekent dat er veel wat lager opgeleide

mensen in dit team zitten. Dit is verklaarbaar omdat dit een team is wat de administratie doet. Team 7 vertoont een hoge correlatie met *principal support* (0.326\*\*\*) en met ‘direct contact met jongeren’ (0.660\*\*\*). In bijlage 6 is een correlatietabel opgenomen van bovenstaande resultaten.

## 5.5 Toetsende statistiek

In deze paragraaf worden de hypothesen getoetst zoals voorgesteld in het theoretisch kader en de resultaten geanalyseerd. Allereerst worden de modelassumpties getest, hierdoor wordt gekeken of het conceptueel model te generaliseren is. Daarna wordt het conceptueel model getoetst door middel van een multiple regressieanalyse aan de hand van de hypothesen die zijn opgesteld. Hierbij wordt de causale lineair relatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen onderzocht (De Vocht, 2013: p. 192).

### 5.5.1 Modelassumpties

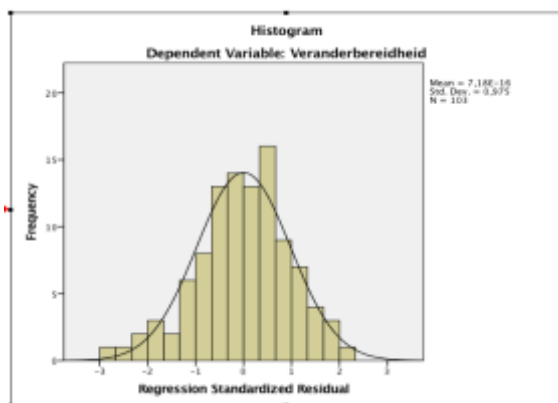
Er is een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil men een regressieanalyse uitvoeren (De Vocht, 2013: p. 193):

- *Alle variabelen hebben een interval- of ratioschaal*
- *Het verband tussen X en iedere Y is theoretisch causaal*

Aan alle variabelen is een intervallschaal toegekend. Uit paragraaf 2.3 – 2.5 blijkt dat er een theoretisch basis is voor de causale relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

- *Er is geen multicollineariteit*

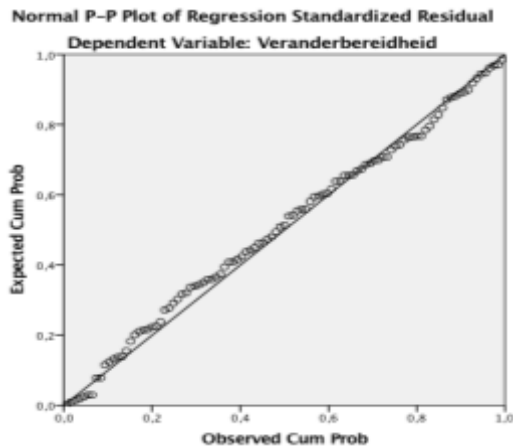
Er is sprake van multicollineariteit als er correlaties van  $|r| \geq 0,9$  voorkomen. Dit is echter niet het geval omdat de correlaties variëren tussen de 0.346\*\* en 0.697\*\*. Om multicollineariteit volledig uit te sluiten, worden ook de VIF-waarden bekeken (Variance Inflation Factor). Dit drukt uit met welke factor de varianties van de andere voorspellers toenemen door opname van de betreffende voorspeller in het model. De VIF-waarden zijn in geen geval hoger dan 10 en liggen rond de 2 met een tolerance variërend van 0.368 tot 0.556. Er is dus geen sprake van multicollineariteit.



- *Onafhankelijke residuen*

Een voorwaarde bestaat uit het opsporen van onafhankelijke residuen: er mag geen beïnvloeding zijn tussen verschillende respondenten. Hiervoor wordt de Durbin-Watson toets gebruikt, waarbij de waarde tussen de 1 en 3 moet zijn wil er sprake zijn van autocorrelatie. In dit onderzoek is die waarde 2.119, dus aan deze voorwaarde is ook voldaan. Ook in het histogram is dit goed te zien.

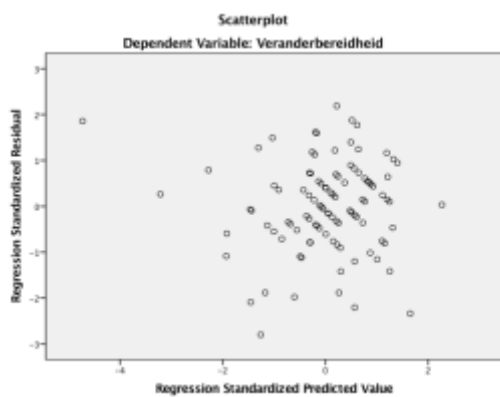
Figuur 7 | Histogram veranderbereidheid



Figuur 8 | Normal P-Plot variabelen

- *Normale verdeling*

Als vijfde voorwaarde geldt de vooronderstelling dat de residuen normaal verdeeld zijn. Met de Normal P-P plot wordt hieronder getoond dat de variabelen normaal verdeeld zijn.



Figuur 9 | Scatterplot

- *Homoscedasticity*

Homoscedasticiteit betekent dat er voor elke combinatie van waarden van alle onafhankelijke variabelen  $x$  in de populatie een normale verdeling van  $y$ -waarden met een constante variantie zijn. Het model hieronder laat zien dat de punten evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen en dus is de variantie constant (De Vocht, 2013: p. 203).

5.5.2 Conclusie

Na het toetsen van al deze voorwaarden voor de multiple regressieanalyse, kan gezegd worden dat aan alle voorwaarden voldaan is en kan gestart worden met de regressieanalyse.

**5.6 Multiple lineaire regressieanalyse**

In deze analyse worden de hypothesen getoetst. Dit wordt gedaan door te kijken naar de ANOVA-tabel en de coëfficiëntentabel. Uit de ANOVA-tabel is de voorspellende waarde af te lezen van het gehele model, echter is nog niet af te lezen wat de invloed is van de afzonderlijke variabelen. De coëfficiëntentabel verklaart de relaties tussen de verschillende variabelen en wordt gebruikt om de hypothesen te toetsen.

5.6.1 Controlevariabele ‘leidinggeven’

De controlevariabele ‘leidinggeven’ is uit de regressieanalyse gehaald omdat deze variabele *missing* is in combinatie met de variabele ‘direct contact met jongeren’. Er is gekozen de variabele ‘direct contact met jongeren’ mee te nemen in de analyse, omdat dit onderzoek draait om de medewerkers, niet om de leidinggevendenden. Hierdoor is de  $N$  (98) in deze analyse.

### 5.6.2 Drie modellen

Er worden drie modellen gepresenteerd. Allereerst wordt model 1 gepresenteerd waarin gekeken wordt wat de relatie is tussen de afhankelijke variabele veranderbereidheid en alle controlevariabelen (inclusief teams). Hierbij worden de *keybeliefs* niet meegenomen, omdat die van invloed zijn op veranderbereidheid en dan de relatie niet goed bekeken kan worden met de controlevariabelen. In model 2 wordt de relatie bekeken tussen alle onafhankelijke variabelen (*keybeliefs* en controlevariabelen) en de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Specifiek wordt hier de controle variabele ‘direct contact met jongeren’ weggelaten, zodat het effect op veranderbereidheid zichtbaar wordt. Model 3 is vergelijkbaar met model 2, echter worden hier de hypothesen getoetst door te kijken naar de relatie tussen de onafhankelijke variabelen (*keybeliefs* + alle controlevariabelen) en de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Hierbij wordt de controlevariabele ‘teams’ buiten beschouwing gehouden omdat deze niet nodig is voor het toetsen van de hypothesen.

### 5.6.3 ANOVA-model en coëfficiëntentabel

In tabel 15 hieronder is zowel de ANOVA-tabel als coëfficiëntentabel te zien waarbij alle drie de modellen naast elkaar zijn gezet om zo de verschillen van de relatie tussen de verschillende onafhankelijke variabelen te zien.

	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Regression</b>	9,568	28,175	29,289
<b>Residual</b>	39,993	23,707	22,593
<b>F.</b>	1,870	10,934***	10,725***
<b>Sig.</b>	,055 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>
<b>Geslacht</b>	-0,055	0,007	-0,002
<b>Leeftijd</b>	-,010	-,073	-0,055
<b>Opleiding</b>	0,022	-0,050	-0,053
<b>Aard dienstverband</b>	-,026	-,006	0,009
<b>Direct contact jongeren</b>	0,143	-	0,173*
<b>Leidinggevende functie</b>	-	-	-
<b>Team</b>		-	-
Team 2	0,081	-	-
Team 3	-,223*	-	-
Team 4	0,109	-	-
Team 5	-,193	-	-
Team 6	0,049	-	-
Team 7	0,119	-	-
<b>Principal Support</b>		0,112	0,077
<b>Valence</b>		0,198*	0,225*
<b>Appropriateness</b>		0,458***	0,410***
<b>Efficacy</b>		0,029	0,089
<b>Discrepancy</b>		0,046	0,015
<b>Adjusted R Square</b>	0,193	0,493	0,512

Tabel 14 | Drie modellen

P < 0.05 = \*; P < 0.01 = \*\*; P < 0.001 = \*\*\* | N=98

Dependent Variable: Veranderbereidheid

#### 5.6.3.1 Model 1

In model 1 zijn alle variabelen opgenomen inclusief de controlevariabele ‘teams’ en exclusief de onafhankelijke variabelen (de *keybeliefs*). Als belangrijkste bijdrage van dit model, wordt gekeken naar de teams in verhouding tot de afhankelijke variabele veranderbereidheid. In dit model zijn bewust de *keybeliefs* buiten beschouwing gehouden, omdat deze van invloed zijn op veranderbereidheid. De enige significantie is te vinden bij team 3 ( $\beta = -.223$ ;  $p = 0.050$ ). Dit betekent dus dat er een negatieve relatie is tussen team 3 en veranderbereidheid. Medewerkers van team 3 zijn dus minder veranderbereid dan medewerkers van de andere teams, wat ook uit de correlatieanalyse is gebleken. Verder heeft team 5 ook een negatieve relatie met veranderbereidheid, echter is deze relatie niet significant.

#### 5.6.3.2 Model 2

In dit model wordt de variabele ‘direct contact met jongeren’ weggelaten. Wat goed te zien is, is dat de Adjusted R Square van 0.512 naar 0.493 daalt, als de variabele ‘direct contact met jongeren’ wordt weggelaten. Dit houdt in dat 2% van de uitkomsten te verklaren is door de variabele ‘direct contact met jongeren’. Opvallend is dat een aantal *keybeliefs* iets verschuift in hun Betawaarde. De variabele *valence* is iets minder significant als de variabele ‘direct contact met jongeren’ wordt weggelaten. Dit houdt concreet in dat als de variabele ‘direct contact met jongeren’ wordt toegevoegd de relatie tussen de variabelen *valence* en veranderbereidheid, stijgt. Voor *efficacy* geldt hetzelfde, echter is die stijging ongeveer drie keer zoveel ( $\beta = 0.089$  vs.  $\beta = 0.029$ ). Voor de variabele *discrepancy* geldt het tegenovergestelde. Als er niet meer gecontroleerd wordt in de analyse voor ‘direct contact met jongeren’, stijgt de Beta waarde van 0.015 naar 0.046. Dit betekent dat medewerkers die direct contact met jongeren hebben, minder de noodzaak tot verandering zien.

#### 5.6.3.3 Model 3

Model 3 bevat alle variabelen maar niet de teams. Opvallend in dit model is de positieve relatie tussen ‘direct contact met jongeren’ en veranderbereidheid. Deze is ook significant (0.173\*). Dit betekent dus dat naarmate men meer direct contact heeft met jongeren, de veranderbereidheid ook groter wordt. Door middel van het analyseren van de uitkomsten van de *keybeliefs*, worden de hypothesen getoetst.

*Hypothese 1: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer discrepancy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Met de multiple regressieanalyse is gekeken of de onafhankelijke variabele *discrepancy* invloed heeft op de veranderbereidheid bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Zoals hierboven aangetoond in model 1 is sprake van een positieve relatie ( $\beta = 0.015$ ;  $p = 0.880$ ), echter is deze relatie niet significant. *Discrepancy* oefent dus geen significante invloed uit op de veranderbereidheid van het Jongerenloket. Hypothese 1 wordt verworpen.



*Hypothese 2: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer appropriateness ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Door middel van de multiple regressieanalyse is de relatie tussen de onafhankelijke variabele *appropriateness* en de afhankelijke variabele veranderbereidheid bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam getoetst. Er is sprake van een positieve relatie, welke ook significant is ( $\beta = 0.410$ ;  $p = 0.001$ ). Dit betekent dat de geschiktheid van de aanpak significant van invloed is op de veranderbereidheid. Hypothese 2 wordt door de analyse bevestigd.

*Hypothese 3: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer efficacy ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Ook de variabele *efficacy* is gezien in relatie tot de afhankelijke variabele veranderbereidheid bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Uit de analyse blijkt ook een positieve relatie, echter is deze relatie niet significant ( $\beta = 0.089$ ;  $p = 0.445$ ). Er is dus geen significante relatie tussen *efficacy* en veranderbereidheid. Hypothese 3 wordt hierom verworpen.

*Hypothese 4: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer principal support ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Als vierde is er gekeken naar de relatie tussen de onafhankelijke variabele *principal support* en de afhankelijke variabele veranderbereidheid bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Ook hier blijkt een positieve relatie te zijn tussen deze twee variabelen ( $\beta = 0.077$ ;  $p = 0.482$ ). Dit betekent dus dat *principal support* een positieve relatie heeft met veranderbereidheid, echter wordt de hypothese verworpen omdat deze relatie niet significant is.

*Hypothese 5: Naarmate de medewerkers van het Jongerenloket meer valence ervaren, zal de veranderbereidheid stijgen.*

Als laatste is gekeken naar de relatie tussen de onafhankelijke variabele *valence* en de afhankelijke variabele veranderbereidheid bij het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. Uit de regressieanalyse blijkt dat ook hier een positieve relatie is én dat deze relatie significant is ( $\beta = 0.225$ ;  $p = 0.023$ ). Dit houdt in dat als men de verandering als voordelig voor zichzelf ziet, de veranderbereidheid daardoor stijgt. Hypothese 5 wordt bevestigd.

#### 5.6.4 Conclusie

Door middel van de regressieanalyse is gebleken dat alle modellen significant zijn en dat hypothese 2 en 5 bevestigd zijn. Dit betekent dat de *keybeliefs appropriateness* en *valence* een significante relatie hebben met veranderbereidheid. De overige hypothesen worden verworpen: er is wel een positieve relatie tussen de overige *keybeliefs* en veranderbereidheid. Deze is niet significant. De reden hiervoor kan zijn dat alle *keybeliefs*, zoals blijkt uit de correlatieanalyse, een hoge significante correlatie hebben met elkaar. De andere *keybeliefs* zijn dan niet significant doordat het effect wordt verminderd door de sterkere, wel significante verbanden. Uit model 2 blijkt dat de variabele 'direct contact met jongeren' voor 2% een voorspellende waarde heeft voor het gehele model. Op het moment dat de *keybeliefs* worden weggelaten en de teams afzonderlijk bekeken worden, blijkt alleen team 3 een significante negatieve relatie te hebben met veranderbereidheid.

## 5.7 Conclusie | beantwoording deelvraag 3a en 3b

In deze slotparagraaf wordt antwoord gegeven op een aantal deelvragen:

### 3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?

Als gekeken wordt naar de totale veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket dan komt dit uit op een gemiddelde van 3.79 op een Likertschaal van 1 tot en met 5. Dit kan redelijk hoog genoemd worden. Ook de items die vallen onder veranderbereidheid (vier vragen) scoren als vanzelfsprekend hoog (tussen de 3.75 en 3.88 gemiddeld). Opvallend is wel de hoge spreiding van het item 'Ik word moe als ik aan de doorontwikkeling van het Jongerenloket denk', deze scoort een S.D. van 1.01. Verder is ook nog gekeken naar het onderscheid in veranderbereidheid in relatie tot de controlevariabelen. Hierbij blijkt niet veel verschil tussen de categorieën te zijn. Alleen opvallend is de hogere veranderbereidheid onder leidinggevenden (4.25) dan onder niet-leidinggevenden (3.78). Tot slot valt op dat direct contact met jongeren leidt tot een lagere veranderbereidheid (3.67) dan medewerkers die geen direct contact met jongeren hebben (4.25).

### 3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket?

De multiple regressieanalyse heeft aangetoond dat de onafhankelijke variabelen *appropriateness* en *valence* een significante positieve invloed hebben op veranderbereidheid. Hiermee worden enkel de hypothesen 2 en 5 bevestigd. Dit betekent dat het voorgestelde conceptuele model voor de kwantitatieve analyse verworpen wordt. In dit model hebben alle *keybeliefs* een significante relatie met veranderbereidheid. Vanuit de analyse blijken dit alleen de *keybeliefs appropriateness* en *valence* te zijn. *Appropriateness* is de overtuiging dat een specifieke aanpak, speciaal ontworpen voor de discrepantie, de juiste is voor deze situatie van verandering. Uit de regressieanalyse blijkt dat medewerkers die meer de overtuiging hebben dat een specifieke aanpak de juiste is voor de verandering, een hogere score van veranderbereidheid hebben. Ook blijkt dit bij *valence* het geval te zijn. *Valence* verwijst naar de aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker die gebaseerd is op de gepercipieerde gevolgen van de verandering voor die persoon. Ook hier blijkt dat hoe hoger die mate van aantrekkelijkheid voor de medewerker is, hoe hoger de veranderbereidheid van die medewerker is. De overige *keybeliefs discrepancy*, *efficacy* en *principal support* hebben wel een positieve relatie echter is deze niet significant. Dit kan komen door de sterke onderlinge samenhang van de *keybeliefs* wat ervoor zorgt dat het effect wordt verminderd door de sterkere wel significante verbanden. De controlevariabelen 'geslacht', 'leeftijd' en 'opleiding' hebben een negatieve relatie met veranderbereidheid, echter is deze relatie niet significant. De controlevariabele 'aard van het dienstverband' is wel positief, echter ook niet significant. Alleen de controlevariabele 'direct contact met jongeren' heeft een positieve, significante relatie met veranderbereidheid. Dit betekent dat medewerkers die geen direct contact hebben met jongeren meer veranderbereidheid zijn. Daarnaast zien zij de verandering minder als geschikt, zien minder noodzaak tot verandering en ontvangen minder steun. Dit laatste is verklaarbaar doordat medewerkers die geen direct contact met jongeren hebben veelal afkomstig zijn uit het stafteam of het MT.

## **6. Kwalitatieve analyse**

In het vorige hoofdstuk waarin de kwantitatieve analyse werd besproken, is via een vragenlijst gekeken naar de relatie tussen de vijf *keybeliefs* en de veranderbereidheid van de medewerkers. Hierbij is ook gekeken naar de verschillen tussen de controlevariabelen maar is voornamelijk ingezoomd op de verschillen tussen de teams. In dit hoofdstuk wordt allereerst, in de paragrafen 6.1 – 6.4 gekeken naar een verklaring voor de resultaten uit de kwantitatieve analyse. Daarnaast wordt in paragraaf 6.5 en 6.6 ingegaan op een aantal concepten uit het conceptueel model zoals de managementstrategieën en karakteristieken van de *change agent* en *change recipient*. Als laatste wordt in paragraaf 6.7 aandacht besteed aan manieren om het succes van de doorontwikkeling te bevorderen. Er zijn dertien interviews gehouden met medewerkers van het Jongerenloket waarbij per team een aantal medewerkers is geïnterviewd om zo een verklaring voor de resultaten per team te vinden. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd via open coderen. Door middel van deze analyse wordt verder antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

*3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers? (Verklaring kwalitatief onderzoek)*

*3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket? (Verklaring kwantitatief onderzoek)*

*4. Hoe kan de veranderbereidheid omtrent het Veranderplan Jongerenloket 2.0 bevorderd worden?*

### **6.1 Algemene kenmerken**

Onder de dertien respondenten bevinden zich twee leidinggevend en het overige deel bestaat uit kwaliteitsmedewerkers, jongerencoaches, WMO-adviseurs en leerplichtambtenaren. Er is gesproken met minstens twee medewerkers uit elk team en vier medewerkers doen mee met de integrale pilot van de doorontwikkeling binnen het Jongerenloket. Van de respondenten zijn er zes vrouw en zeven man, variërend in de leeftijd van 24 tot en met 57 jaar.

### **6.2 Algemene resultaten uit het kwantitatieve onderzoek**

Hieronder volgt een verklaring voor de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Deze verklaring is gezocht door middel van de interviews.

#### 6.2.1 Op de hoogte zijn van de doorontwikkeling

Uit de analyse van de vragenlijst bleek dat 63.1% van de respondenten zichzelf redelijk goed op de hoogte vindt van de doorontwikkeling. Vijf medewerkers kunnen zich niet goed vinden in deze percentages van het op de hoogte zijn van het gehele Jongerenloket. Dit omdat er volgens hen gebrek is aan adequate informatie en de werkgroepen moeizaam op gang komen:

*“Zo, dat aantal vind ik erg hoog, dat had ik niet verwacht. Dat zijn vast een hoop sociaal wenselijke antwoorden of juist de betrokken mensen die de vragenlijst invullen.”* Of:

*“Ik open wel een mailtje, maar ik heb het zo druk met mijn casussen en crisisgevallen die opdat moment voor gaan en die urgent zijn, ik ben dus niet altijd op de hoogte en weet ik niet wat het concreet inhoudt.”*

Voor de overige respondenten geldt dat zij zich goed kunnen vinden in de resultaten van het Jongerenloket. Dit is 62% (8/13). Dit komt redelijk overeen met de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Er wordt veel gesproken in bijeenkomsten en er worden veel mails rondgestuurd waar je volgens één respondent *“mee wordt doodgegooid.”* Dat is voor een andere respondent overigens weer de reden om niet zo goed op de hoogte te zijn omdat er te veel mails zijn. Ook wordt juist als reden door een aantal respondenten genoemd dat er gebrek aan communicatie en concrete informatie is over de doorontwikkeling.

### 6.2.2 Respons

Er is een aantal teams dat minder respons heeft geleverd dan het gemiddelde van 57%. Het gaat hierbij om team 3 [Onderwijs en werk] en team 5 [Verzuim]. Uit de interviews met leden van deze teams blijken daar logische verklaringen voor te zijn. Vanuit team 5 wordt aangegeven dat men zich niet aangehaakt voelt bij de doorontwikkeling. Volgens hen ligt de nadruk vooral op de teams van Onderwijs en werk, niet op Verzuim en voelen zij zich regelmatig het ondergeschoven kindje. Dit komt ook mede doordat de medewerkers van team 5 fysiek niet veel aanwezig zijn op het Jongerenloket. Hoewel ook vanuit dit team aangegeven wordt dat daar op dit moment hard aan gewerkt wordt, zowel vanuit het MT als vanuit de teamleider zelf. Waarbij vertrouwen, waardering en verantwoordelijkheid, sleutelbegrippen zijn. Team 3 geeft een aantal logische verklaringen voor het lage responsiecijfer. Zo kampt dit team al een tijdje met veel ziekte en zijn zowel de teamchef als de kwaliteitsmedewerker de afgelopen drie maanden afwezig geweest. Hierdoor ervaren mensen hierdoor veel druk en onzekerheid. Door de afwezigheid van de teamleider is ook weinig geattendeerd op de vragenlijst.

### **6.3 Veranderbereidheid in het kwantitatieve onderzoek**

Vanuit de resultaten van de vragenlijst blijkt dat de algemene veranderbereidheid hoog is: 3.79 op een Likertschaal van 1 tot en met 5. Volgens de medewerkers is de reden hiervoor dat het Jongerenloket over het algemeen een *“positief clubje mensen”* is dat de jongere graag centraal zet. Men geeft ook als verklaring dat de doorontwikkeling de jongere centraal zet, een gedachtegoed wat de medewerkers veelal omarmen. Ook wordt aangegeven dat steeds meer zichtbaar wordt dat feedback van medewerkers op de plannen van de doorontwikkeling gebruikt wordt. Dit wordt als positief gezien en is bevorderend voor de veranderbereidheid van medewerkers. Deze resultaten geven ook een goed beeld over de vier punten die geformuleerd zijn voor de doorontwikkeling: (1) Denken vanuit de bedoeling. (2) De jongere centraal. (3) Eigen kracht en zelfstandigheid van de jongeren. (4) De medewerker centraal. Voornamelijk de punten 2 en 4 worden in deze resultaten weergegeven als krachtig en haalbaar. Toch wordt er ook kritisch gekeken naar deze resultaten uit de vragenlijst. Eén medewerker geeft aan:

*“Oh, dit verbaast mij. Zijn het misschien sociaal wenselijke antwoorden? Ik hoor veel kritische geluiden, niet van wij willen niet veranderen maar wéér een verandering, het is een spiraal, een terugkeer naar wat je hiervoor al deed en dat is vervelend. Met de komst van een nieuw MT, komt ook weer een veranderde visie.”*

De respondenten hebben ook afzonderlijk hun mening over de eigen emotie rondom veranderbereidheid. De overgrote meerderheid is enthousiast en positief. Er is echt oog voor de klant én voor de medewerker in het hele proces van de doorontwikkeling. Maar er worden ook veel kanttekeningen geplaatst bij de doorontwikkeling. Zo is er het gebrek aan informatie waardoor men niet op de hoogte is en irritaties de overhand krijgen tezamen met een afwachtende houding. Ook schrikt de doorontwikkeling af omdat er helemaal geen tijd is om casusgericht te gaan werken. Ook is men bang dat door het wijkgericht werken het Jongerenloket uit elkaar valt, de collega's niet meer veel gezien worden en een centraal punt veel duidelijker is. De volgende quote typeert dit gevoel goed: *“Zuur, het is al de zoveelste doorontwikkeling, het is een golfbeweging. Iedere manager is de belichaming van zijn/haar eigen visie op een organisatie. In die zin heb je hetzelfde met de politieke wind die vanaf de Coolsingel komt.”* Vooral medewerkers die hier al wat langer werken hebben het idee dat er weer iets gedaan wordt wat al eerder is geprobeerd en toen ook niet gewerkt heeft. Ook leeft het idee dat er veranderd moet worden om het veranderen en dat er niet iets heel anders gedaan wordt. Deze weerstand/verandermoeheid wordt in de literatuur wel aangeduid als het Bohica syndroom wat betekent: *“Bend over, here it comes again!”* (Connell en Waring, 2002).

#### **6.4 Keybeliefs kwantitatieve onderzoek**

Tijdens de bespreking van de *keybeliefs* met de medewerkers is er zowel gevraagd naar een verklaring voor de resultaten van het onderzoek voor de teams als naar de persoonlijke mening van de respondent over de *keybeliefs*. Daarnaast is er geen interview afgenomen met iemand uit team 7 [Staf, secretariaat en receptie, het bouwteam en geen team], voor deze resultaten wordt daarom geen verklaring gegeven.

##### 6.4.1 Discrepancy

Uit de analyse van de vragenlijst blijkt dat team 5 hoog scoort op *discrepancy*: de noodzaak tot verandering. Team 3 scoort hier erg laag op. De respondenten uit team 5 geven aan dat dit resultaat goed klopt. Deze noodzaak tot verandering wordt voornamelijk gevoeld omdat team 5 jarenlang het ondergeschoven kindje van het Jongerenloket is geweest en men daar graag verandering in ziet. Volgens hen is het noodzakelijk dat team 5 gaat samenwerken met de rest van het Jongerenloket, bijvoorbeeld door inzicht in elkaars systemen te verkrijgen. Daarnaast moet het team meer zelfsturend en zelfredzaam worden om eigen verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van beslissingen. Deze komen later ook goed van pas bij wijkgericht werken waar je ook in staat moet zijn zelfstandig beslissingen te kunnen maken. Een groot obstakel voor de leerplichtambtenaren uit team 5 is het feit dat zij zo strak binnen de kaders van de wet moeten handelen, wat ‘de jongere centraal’ een hele uitdaging maakt. Eén medewerker uit team 3 geeft aan erg verbaasd te zijn over de resultaten en ziet juist een noodzaak tot verandering. Deze medewerkers geeft aan dat de behoefte achter de mens gezocht moet worden in de

gesprekken in plaats van eindeloze gesprekken zonder echte gerichtheid op de mens. Eén ander teamlid geeft aan dat er meer efficiënt en minder chaotisch gewerkt moet worden en een goede samenwerking met de wijkteams gewenst is.

Voor de overige teams geldt dat in team 1 [Onderwijs en werk] wat sceptisch gereageerd wordt op de noodzaak tot verandering: *“De klant wordt immers al vooropgesteld vanaf dag 1.”* Aan de andere kant wordt gezegd dat er meer in de ziel van de klant gekeken moet worden wat echt nodig is. Team 2 [Onderwijs en werk] ziet ook zeker de noodzaak tot verandering. Dit is volgens een medewerker verklaarbaar door het feit dat er een lagere caseload is toegezegd en dat wenselijk is voor iedere medewerker. Ook geeft deze medewerker aan dat er minder met het hoofd in de computer gezeten moet worden, waardoor de jongere automatisch meer centraal komt te staan. Een ander teamlid geeft aan dat er amper tijd is echt aandacht te geven aan de jongere en dat moet ook veranderen. Binnen team 4 [Zorg] zijn ze het unaniem eens dat het anders moet. Zij vinden dat er beter gewerkt moet worden en wijkgericht. Ook wordt vanuit dit team aangegeven dat er meer kennis van de wet nodig is en zou het volgen van een opleiding of cursus hiervoor goed zijn: *“We hebben echt zeker twee jaar als kippen zonder kop staan rennen, dat moet veranderen. Er is veel onstabieleit en onbalans.”* Voor de respondenten uit team 6 [Balie en administratie] is het voornamelijk erg belangrijk dat de klant weer meer centraal komt te staan en ook zij zien dus zeker de noodzaak tot verandering. De jongere moet in zijn kracht komen te staan en meer gevoel van zelfredzaamheid krijgen.

#### 6.4.2 Appropriateness

*Appropriateness* gaat over de vraag of de medewerkers de aanpak geschikt vinden voor de huidige situatie van het Jongerenloket. Op deze *keybelief* scoort team 6 erg hoog, team 3 en 5 het laagst. Medewerkers uit team 6 geven aan dat er ondanks de positieve resultaten toch erg veel onduidelijkheid is over de doorontwikkeling en dat de aanpak soms niet als heel wenselijk wordt ervaren:

*“Ik weet niet waar we naar toe gaan, dat is onduidelijk voor ons, we weten niet of we gaan verhuizen. Ook moet ik nu vaak doorverwijzen naar 14010, terwijl ik de klant ook zelf kan helpen met zijn of haar vragen.”*

Vanuit team 3 wordt als grootste verklaring gegeven dat de doorontwikkeling op zich duidelijk is, echter is er gebrek aan informatie over de ideeën en blijven deze ook weinig concreet. Dit geeft teleurstelling. Het feit dat men in de doorontwikkeling een kleinere caseload wil hanteren en casusgericht wil werken, wordt wel als positief gezien. Echter moet daar wel genoeg tijd voor zijn. Door de medewerkers van team 5 worden twee verklaringen gegeven voor de negatieve score: De eerste verklaring is dat er gebrek is aan kennis over de concrete uitwerking van de doorontwikkeling, waarbij vooral de teams van Onderwijs en werk betrokken worden in de acties en pilots, niet team Verzuim. Toch ziet men daar wel een stijgende lijn in en heeft men vertrouwen in een betere positie van team Verzuim. De tweede verklaring wordt gevonden in het feit dat de leerplichtwet en methodiek niet samengaan met de jongere centraal stellen: *“Er is geen ruimte om creatief te zijn en maatwerk te bieden.”* Op dit moment wordt gebruik

gemaakt van de methode MAS, welke wel een verademing is om binnen de kaders van de wet aan de slag te gaan met de unieke jongere. Eén respondent zegt dit treffend: *“De kaders van de wet zijn nodig, in welke vier lijnen moet ik gaan spelen en voor de rest ga ik het speelgoed zelf bedenken.”* Vanuit team 1 is men overwegend positief over de aanpak. Wijkgericht werken verbreedt het netwerk en met deze aanpak wordt de leefomgeving van de jongere goed verkend. Echter heeft deze aanpak wel als keerzijde de noot dat het inefficiënt kan zijn en dat er een versplintering van het Jongerenloket kan optreden. Hierbij is het voor partners én jongeren lastig het Jongerenloket op te zoeken. De respondenten uit team 2 geven allemaal aan dat zij weinig resultaat zien en dat het soms teveel lijkt op een herhaling uit het verleden. Vanuit team 4 wordt door alle respondenten aangegeven dat de core business van dit team het wegwerken van achterstanden is. Team 4 wordt op dit moment nog buiten beschouwing gelaten in eventuele pilots. Casusregie en brede intake kunnen niet in team 4. Op dit moment is dat nog te ingewikkeld: er moet iets passends komen voor dit WMO-team. De plannen voor wijkgericht werken worden wel als positief gezien, gezien de effectiviteit en het laagdrempelig contact richting de jongere.

#### 6.4.3 Efficacy

*Efficacy* draait om de overtuiging van de medewerkers dat ze de capaciteiten hebben om de verandering tot een succes te maken. Op deze *keybelief* scoort team 2 erg hoog, de teams 3, 4 en 5 significant minder. Team 2 geeft hiervoor als verklaring dat er de afgelopen jaar in bilaterale gesprekken veel positieve feedback is gegeven en dat men bekrachtigd is in zijn/haar competenties. Er is ingezet op waardering en zelfvertrouwen en dat is de basis om de doorontwikkeling op een goede manier uit te voeren. Een medewerker uit dit team geeft aan dat het nodig is meer vertrouwen op eigen kunnen te krijgen en eigen keuzes te durven maken. Ook is het goed meerdere reflectiemomenten hiervoor te vinden om zo te kunnen zeggen dat de juiste werknemers met de juiste vaardigheden op het Jongerenloket werken. Eén medewerker zegt heel treffend: *“Als je ergens wel op dingen niet afgerekend wordt, is het hier.”* De respondenten uit team 3 en 5 noemen grotendeels ook deze verklaring voor hun negatieve score. Vanuit team 3 wordt aangegeven dat dit team veel twijfelt aan eigen beslissingen, wat niet bevorderlijk is voor de plannen om zelfstandig aan het werk te gaan in de wijk. Ook wordt de discipline van een heel aantal leden van team 3 in twijfel getrokken. Deze verklaring komt ook meerdere malen terug bij de respondenten van team 5. Er is volgens hen reflectie nodig: mogelijkheid om op persoonlijk vlak te ontwikkelen en het proces achter een handeling uit te kunnen leggen. Illusterend is de volgende quote: *“Je hebt je eigen verantwoordelijkheid genomen, je eigen beslissing gemaakt? En je maakte daarin een foutje? Dat geeft niet, daar kun je van leren.”*

Vanuit team 3 wordt ook aangegeven dat men elkaar regelmatig bevraagt over werkzaamheden, maar dat hiervoor meer aandacht mag komen. Dit wordt waarschijnlijk weer meer opgepakt als er een nieuwe teamleider en kwaliteitsmedewerker zijn. Ook geeft deze respondent aan dat een cursus over hoe om te gaan met de ouders van de jongeren gewenst is om zo meer kennis en empathisch vermogen te verwerven. Specifiek geeft een respondent uit team 5 aan dat veel medewerkers eendimensionaal in hun werk zijn (bijvoorbeeld gespecialiseerd in de

leerplichtwet) en dat in twijfel wordt getrokken of ze wel aan de andere kant van het Jongerenloket kunnen meedraaien in de doorontwikkeling. Vanuit team 1 wordt gezegd dat de meeste medewerkers hier stevig in de schoenen staan, wat ouder zijn en hier al langer werken. Hierdoor weten ze goed wat ze kunnen en brengen dit gemakkelijk in de praktijk binnen de doorontwikkeling. Vanuit team 4 komt heel duidelijk de roep meer kennis op het gebied van de WMO te verkrijgen om zo maatwerk te leveren voor de doelgroep. Een cursus of training over de WMO is hierin behulpzaam. Ook heerst er volgens één respondent de angst eenpitters in de wijk te worden die angstig zijn zelf beslissingen te nemen. Team 6 geeft aan dat alle vaardigheden aanwezig zijn voor de doorontwikkeling maar dat (nogmaals) de doorontwikkeling nog te weinig concreet is. Met betrekking tot wat nodig is, geven alle teamleiders aan dat zij tijd nodig hebben.

#### 6.4.4 Principal support

*Principal support* draait om de steun van de *change agent* en opinieleiders in het veranderproces. Hierbij heeft team 1 een erg hoge score en team 3 en 5 een lage score. Vanuit team 1 wordt aangegeven dat er veel energie zit bij de teamleider, die uitdraagt wat het MT heeft bedacht. Ook geeft de teamleider de medewerkers alle ruimte en vertrouwen. Ook vanuit team 1 wordt aangegeven dat er veel betrokkenheid is vanuit het MT en de mogelijkheid te pionieren in de pilots. Eén respondent geeft echter wel het volgende aandachtspunt:

*“Ik vind dat het MT soms de halsbanden wat strakker mag aantrekken. Er komt binnen het Jongerenloket veel aangewaaid van, kun je dit oppakken of dit? En ik vind dat ze wel wat strikter mogen zijn van; joh, we zijn op dit moment even druk bezig dus dat gaat niet lukken.”*

Het afdelingshoofd wordt gezien als de grote *change agent*. Zij kent iedereen persoonlijk en dat is haar grote kracht. Vanuit team 3 wordt aangegeven dat er wel steun vanuit het MT is, maar dat deze niet als voldoende wordt ervaren. Er mag meer support zijn vanuit het MT op de eigen prestaties, aldus de medewerkers. Ook is het MT volgens deze respondenten erg onzichtbaar in hun acties voor de doorontwikkeling. Een verklaring hiervoor wordt gezocht in het feit dat het MT heel erg nieuw is en zich vooral heeft gefocust op het inwerken, wat een weerslag heeft op de communicatie. Er worden zo nu en dan wel mails gestuurd vanuit het afdelingshoofd. Dit is volgens de medewerkers echter niet afdoende. Vanuit team 5 wordt ook aangegeven dat er weinig betrokkenheid is van het MT. Hun rol is te zorgen voor commitment en het stimuleren van zelfvertrouwen wat een positief effect heeft op het nemen van verantwoordelijkheid. Deze betrokkenheid kan vergroot worden door bijvoorbeeld langs te komen op externe locaties.

De respondenten uit team 2 geven aan dat *change agents* hun steun laten zien. Deze steun zien zij bijvoorbeeld bij het afdelingshoofd tijdens de medewerkersbijeenkomst. Het plaatsen van een wekelijkse update in de nieuwsbrief zou prettig zijn wat vaker op de hoogte gehouden te worden. In team 4 wordt de doorontwikkeling zo nu en dan besproken in de teamoverleggen. Helaas is dat op dit moment lastig door de hoge caseload. In team 6 wordt aangegeven dat de teamleider veel kennis heeft en dat de teamleider het enthousiasme van het afdelingshoofd doorgeeft. Toch blijft het gevoel bij deze medewerkers dat team 6 altijd als laatst geïnformeerd



wordt. De bijeenkomsten die er zijn voor het hele loket zijn open en toegankelijk vinden de respondenten van team 6. Over het afdelingshoofd wordt gezegd: *“Ze heeft het wel heel erg druk maar staat wel achter de doorontwikkeling, ze maakt met iedereen een praatje, het maakt niet uit in welke salarisklasse je zit.”* Het merendeel van de respondenten geeft aan redelijk wat mails vanuit het afdelingshoofd te ontvangen, echter worden deze ook lang niet altijd gelezen: *“Maar de praktijk blijkt gewoon dat het nu heel erg druk is, waardoor het voor mij op dit moment net iets minder prioriteit heeft omdat ik mijn caseload op orde wil hebben.”* Met een aantal teamleiders is gesproken over het MT als *change agent*. Hier werd opgemerkt dat het MT eigenlijk te druk is om de echte *change agent* te zijn. Een mogelijkheid is een bottom-up *change agent* aan te stellen die op stap gaat en enthousiasme verspreidt bij de andere teams. Eén andere medewerker geeft dit ook aan:

*“Nou, als je ziet wat het jouw college doet in de pilot, die vorige week nog naast jou zat in het team en nu in de pilot, dat geeft iets meer het idee: oh dat kan er bij mij dus ook gebeuren, dat is gaaf!”*

#### 6.4.5 Valence

Bij *valence* gaat het om de aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker. Ook hier scoort team 1 weer hoog en team 3 en 5 significant laag. Team 1 geeft als verklaring hiervoor dat de pilot veel genoegdoening geeft en de klant duidelijk meer centraal wordt gezet. Dit maakt het werk erg leuk. Wel wordt aangegeven dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn binnen het Jongerenloket. Ondanks dat zijn er wel veel mogelijkheden tot het doen van een stage of cursus om te blijven ontwikkelen. Eén respondent geeft aan de gevolgen nog niet zozeer te zien: *“Wat de gevolgen van de doorontwikkeling zijn, gaan we waarschijnlijk nog tegenkomen. Ik ben ze in ieder geval nog niet tegengekomen.”* De respondenten van team 3 zien in tegenstelling tot de negatieve resultaten over *valence*, veel voordelen van de doorontwikkeling. De cliënt komt meer centraal te staan en dat geeft meer genoegdoening omdat het werk voor de jongeren de medewerkers na aan het hart gaat. Ook in team 5 zijn de respondenten erg te spreken over de gevolgen van de doorontwikkeling. Mensen met goede ideeën worden gestimuleerd en zo ontstaan er vernieuwende en verfrissende ideeën. Het werken vanuit de bedoeling met minder systemen heeft een grote meerwaarde voor de eigen professionaliteit. Ook het stimuleren van het nemen van eigen beslissingen komt voort uit het werken in de wijk. Eén respondent uit team 2 stelt dat meer klantcontact goed is. Echter, het is goed te bedenken dat dit eerder kwalitatief beter contact wordt dan kwantitatief meer contact. Ook moeten de risico's van werken in de wijk goed in de gaten gehouden worden (versplintering, inefficiënt werken etc.). Vanuit team 4 worden de voordelen van de doorontwikkeling niet zo gevoeld omdat ze er niet middenin zitten. Er wordt wel gesuggereerd dat er meer voldoening zal zijn als de jongere echt centraal komt te staan en als een cursus WMO mogelijk is om de kennis te vergroten. Vanuit team 6 wordt wederom aangegeven dat de doorontwikkeling nog te weinig concreet is en dat zij niet goed weten wat de gevolgen zijn van de doorontwikkeling. Wel geven zij aan dat het drukker op de werkvloer wordt en dit als leerzaam wordt ervaren. Eén respondent uit dit team geeft aan dat de mogelijkheden tot ontplooiën er wel zijn, echter moet men dat wel zelf aanpakken.

#### 6.4.6 De pilot en direct contact met jongeren

Opvallend is dat de respondenten die in een pilot aan de slag zijn, overwegend meer positief zijn over *valence* dan zij die niet deelnemen aan een pilot. Een sprekend voorbeeld hierin is: *“Ik zie gewoon dat de pilot werkt en dat geeft genoegdoening. Er wordt meer geïnvesteerd in de klant en dat geeft genoegdoening.”* Eén respondent geeft aan dat de pilot vertrouwen heeft gegeven zich te ontwikkelen en zelfstandig besluiten te maken. Ook zorgt de pilot in team 1 voor een positieve energie en een versterkt groepsgevoel. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de relatie tussen veranderbereidheid en de *keybeliefs appropriateness* (geschiktheid aanpak) en *efficacy* (voldoende capaciteiten voor verandering) sterker wordt, wanneer de medewerkers direct contact met jongeren hebben. Dit verband is ook aangetoond door van der Voet, Steijn en Kuipers (2017). Zij hebben in hun onderzoek aangetoond dat er een positieve relatie is tussen *prosocial motivation* en *commitment to change* (=veranderbereidheid). Voornamelijk *efficacy* en participatie zijn gerelateerd aan veranderbereidheid (van der Voet et al., 2017: p. 456). Dit betekent concreet dat medewerkers de inhoud van verandering als zodanig belangrijk vinden en dat ze dan eerder bereid zijn om mee te veranderen. In dit kwalitatieve onderzoek geeft een aantal respondenten aan dat dit een logisch verband is: *“Als je direct contact met jongeren hebt, weet je wie de persoon achter de papertjes is”* en *“Omdat ik dit werk in de wijk al 2,5 jaar doe, weet ik wat ik eruit haal en zie ik dat de aanpak werkt. Daarnaast zie ik wat het profijt is voor de jongere.”*

### **6.5 Managementstrategieën**

Door middel van de interviews is gekeken naar de strategieën die zijn ingezet door de *change agent* om de verandering tot een succes te maken.

#### 6.5.1 Participatie

De belangrijkste strategie, die door elke respondent genoemd is, is participatie. Het begon heel actief met de spiegelsessies in 2015, waar iedereen zijn/haar zegje mocht doen. Een kritiekpunt op deze bijeenkomsten is dat, ondanks de vele vragen van de teams, daar weinig terugkoppeling over is geweest. Dit heeft voor teleurstelling gezorgd. Daarnaast zijn er retraites geweest met het MT, het bouwteam en een aantal kwaliteitsmedewerkers. Ook heeft een aantal teams retraites gehouden om te brainstormen over de doorontwikkeling. Met de komst van het bouwteam en de pijlers hebben twee respondenten het idee dat het contact met de uitvoering verloren is gegaan: *“Met de komst van het bouwteam is het contact met diegene waar het uiteindelijk om gaat een beetje naar de achtergrond verschoven, ze zijn het vooral met elkaar aan het bouwen.”* Vanuit een aantal teams komt ook naar voren dat op dit moment weinig informatie over de pijlers wordt gegeven. Ook heerst het idee dat de pijlers aan het doodbloeden zijn. Door de pilot, gestart in mei 2017, is de doorontwikkeling weer meer concreet en duidelijk geworden, maar dit blijkt ook weer niet voor alle teams te gelden. Vanuit team 4 komt de vraag hoe zij optimaal kunnen meelopen in dit hele verhaal van de doorontwikkeling, omdat zij niet mee kunnen gaan met de pilots. Ook vanuit team 6 hebben medewerkers het idee dat ze niet meer betrokken worden in de doorontwikkeling, behalve dat het zo nu en dan aan de kaak wordt gesteld in teamoverleggen. Hierover zegt een aantal respondenten: *“Het is ook belangrijk dat jij jezelf beschikbaar stelt, je hoeft niet te wachten tot zij naar je toe komen.”* Of: *“Een stukje*

*zelfinteresse richting de doorontwikkeling is ook van wezenlijk belang.*” Daarnaast is één respondent uit team 5 van mening dat er een portefeuille/een concreet plan moet komen voor de medewerkers van team 5 waardoor ze meer betrokkenheid en verbondenheid met de rest van het Jongerenloket krijgen.

### 6.5.2 Communicatie

Een tweede veelgenoemde strategie is communicatie, zowel mondeling als schriftelijk. Vooral aan de start van de doorontwikkeling is er veel schriftelijke communicatie geweest over onderzoeken en resultaten. Het MT gaf veel transparantie door de documenten over de ontwikkelingen te delen en een open houding te creëren. De medewerkers die in de pijlers zaten deelden aan het begin nog veel informatie, maar nu wordt nauwelijks nog wat gedeeld. Een aantal respondenten geeft aan dat vooral sinds begin 2017 alle communicatie stilligt. Volgens één respondent is hiervoor de reden dat het MT doorgaat maar vergeet de medewerker hierin mee te nemen. Vooral respondenten uit team 3 noemen deze redenen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat sinds februari daar geen teamleider en kwaliteitsmedewerker meer zijn. Zij ontvangen alleen zo nu en dan een mail van het afdelingshoofd. Bijna alle respondenten zijn kritisch op de schriftelijke communicatie. De informatie per mail wordt niet gelezen, daar is geen behoefte aan of geen tijd voor. Eén respondent geeft aan: “Die brief over de pilot hebben mensen wel gelezen maar er geen bal van begrepen.” Eén respondent zegt heel treffend: *“Op papier iets sturen werkt niet, participeren wel, als je dat enthousiasme hoort van mensen, wordt je erin meegesleept.”*

#### *6.5.2.1 Mondelinge communicatie binnen teams*

Uit de interviews met de verschillende respondenten uit alle teams blijkt de mondelinge communicatie vooral plaats te vinden binnen de teams. Maar dit verschilt wel per team. Vanuit team 1 wordt door beide respondenten gezegd dat de doorontwikkeling, helemaal sinds de pilot, in optima forma wordt besproken. Elke week komt dit als centrale punt op de agenda. Ook in team 2 wordt redelijke aandacht gegeven aan de doorontwikkeling. Hier wordt ook gestimuleerd dat niet alleen de teamleider een update geeft, maar dat ook bottom-up informatie wordt verstrekt door deelnemers van de pijlers over de vorderingen. In team 3 is er de afgelopen maanden helemaal geen communicatie over de doorontwikkeling geweest, zoals hierboven al genoemd. Vanuit team 4 wordt aangegeven dat er soms in overleggen aandacht wordt besteed aan de doorontwikkeling. Ook wordt het af en toe besproken in bilaterale gesprekken of retraites, maar de doorontwikkeling blijft nog wel abstract. Vanuit team 5 komen twee geluiden. Twee medewerkers geven aan dat in teamoverleggen de doorontwikkeling veel besproken wordt, maar één respondent geeft aan dat het wel een ver-van-hun-bed-show is omdat het belang van de doorontwikkeling voor team 5 nog niet zo gevoeld wordt. Een andere respondent geeft aan dat er in één vergadering kort wat gezegd is, maar dat het daarbij gebleven is. Onderling wordt er wel veel gesproken over de doorontwikkeling. Ook vanuit team 6 wordt aangegeven dat er vooral veel onderling gesproken wordt over de doorontwikkeling en wat de gevolgen zijn voor team 6. Tijdens overleggen moet er volgens een respondent *“maar net tijd voor zijn”* dingen van de doorontwikkeling te bespreken. Op lange termijn is de wens een aparte bijeenkomst te houden over de doorontwikkeling om daar een focus op te hebben.

### 6.5.3 Management van informatie en formalisatieactiviteiten

Met betrekking tot management van externe/interne informatie is aan de start van de doorontwikkeling bij de jongere gepolst wat zij nodig hebben en hoe de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden. Door sessies met de jongeren is aan het licht gekomen dat zij graag meer verheldering willen wat het Jongerenloket is, wat ze doen en waar ze goed in zijn. Tevens is hier de wens uit voortgekomen meer in de wijk te gaan werken. Ook zorgde de veranderingen in de juridische omgeving (nieuwe WMO, Jeugdwet en Participatiewet) ervoor dat het Jongerenloket zich aan moest gaan passen aan hun omgeving. Als laatste hebben er ook formalisatieactiviteiten plaatsgevonden. Er is in 2015 een heel aantal nieuwe mensen aangenomen wat een groot voordeel is geweest om verder te bouwen aan de droom van het Jongerenloket om de jongere meer centraal te zetten. Toen de plannen meer concreet werden zijn snel de juiste poppetjes op de juiste plek gezet en is bepaald wie de pilots en pijlers ging trekken. Ook ontstond toen het bouwteam. Opvallend is het feit dat vorig jaar het halve MT is vertrokken en er een heel aantal nieuwe teamleiders bij is gekomen.

### 6.5.4 Overige strategieën

Vanuit het model van Armenakis en Harris wordt nog een aantal andere strategieën genoemd, echter worden deze strategieën in veel mindere mate ingezet zo blijkt uit de interviews. Het gaat hier om diffuse praktijken, rituelen en ceremonies en HRM-praktijken. De diffuse praktijken zijn uitgedragen door het aanstellen van een pilotteam om vervolgens te evalueren of de praktijken van de doorontwikkeling uitgerold kunnen worden binnen het gehele Jongerenloket. Een aantal respondenten dat niet deelneemt aan de integrale pilot, geeft aan dat op dit moment nog te weinig zichtbaar is wat de pilot nu exact inhoudt en wat de successen van de pilot zijn. Dat is iets waar de integrale pilot nog op in kan spelen. Daarnaast is in geen enkel interview iets teruggekomen over rituelen of ceremonies. Ook de HRM-praktijken zijn, in het licht van de doorontwikkeling, nog niet aan bod gekomen. Wel geeft één medewerker aan:

*“Misschien moeten we, als de schouw dat uitwijst, onszelf een spiegel voor houden en reflecteren van: passen we met z'n allen in de doorontwikkeling? Ja, als daar dan uitkomt dat meer dan 50% een statische mindset heeft en niet meekomt in die verandering, dan zou ik een reorganisatie wel toejuichen. Hoewel ik ook weet dat dit heel wat binnen een organisatie als de gemeente teweegbrengt. Maar als de olietank niet op gang komt, dan moet je iets doen om dat te forceren.”*

### 6.5.5 Effect strategieën | conclusie

Vanuit het conceptueel model (gepresenteerd in hoofdstuk 2), blijken de managementstrategieën van invloed te zijn op de *keybeliefs* en daarmee op de veranderbereidheid. Vanuit de interviews blijken voornamelijk participatie en communicatie veelgebruikte, effectieve strategieën, die ook veel effect hebben. Voornamelijk de participatie van werknemers in het proces van de doorontwikkeling kan gezien worden als een strategie die ervoor zorgt dat men betrokken is en zich ook betrokken voelt. Communicatie is ook effectief, voornamelijk mondelinge communicatie. Vanuit medewerkers wordt aangegeven dat schriftelijke communicatie via de mail en/of een nieuwsbrief veelal niet het gevoel geeft dat ze

echt op de hoogte zijn van de doorontwikkeling. Daarnaast vindt met enig regelmaat het managen van informatie plaats en heeft de strategie formalisatieactiviteiten gezorgd voor een stabiel bouwteam en een vernieuwd MT. Echter heeft deze formalisatieactiviteit ook weer gezorgd voor de nodige verwarring omdat niet goed uitgelegd is waarom het MT zo veranderd is. Ook het bouwteam lijkt de doorontwikkeling soms over te nemen, wat de participatie van medewerkers in de weg staat. De diffuse praktijken beginnen nu langzaam wat te starten door de vorming van de integrale pilot, echter valt hier nog wel veel winst op te behalen door bijvoorbeeld het delen van de successen van deze pilot. De laatste twee: rituelen en ceremonies en HRM-praktijken, zijn in het licht van de doorontwikkeling in zijn geheel nog niet aan bod gekomen.

## **6.6 Change agent en change recipient karakteristieken**

De karakteristieken van de *change agent* en *change recipient* kunnen veel zeggen over het succes van de strategieën, die worden ingezet om veranderbereidheid te creëren.

### 6.6.1 Change agent karakteristieken

De MT leden geven aan dat voor hun het afdelingshoofd dé *change agent* is en dat ze een fijne en stimulerende leidinggevende is. Ze bezit veel kennis en kunde en geeft de teamleiders veel eigen verantwoordelijkheid. Wel geven zij aan dat het afdelingshoofd erg druk is en wellicht wel extra steun zou kunnen gebruiken. Voor teams is zij wat meer op afstand, hoewel één teamleider aangeeft dat stimulans van het afdelingshoofd en bijeenkomsten met haar wel heel belangrijk zijn voor het team: *“Naar het groter geheel mag ze meer haar rol pakken vooral om die zoveel effect heeft.”* Voor de overige respondenten (niet-teamleiders) geldt inderdaad dat zij aangeven het afdelingshoofd niet zo vaak te zien, wat ook wel als logisch wordt ervaren gezien haar drukte. Maar op de momenten dat het afdelingshoofd wordt gezien in bijeenkomsten of op de werkvloer, is iedereen erg positief over haar. Zo wordt genoemd dat ze vertrouwen in haar hebben omdat ze laat zien wat ze heeft beloofd. Daarnaast is ze erg betrokken en ambitieus en de motor achter de doorontwikkeling. Eén respondent zegt treffend over haar:

*“Als je zo’n directrice hebt, dan is dat ook een soort van voorbeeldfunctie voor jezelf als je nog zo jong bent en de kans krijgt om bij het Jongerenloket te werken, dat is gewoon power, dat is ook gewoon motivatie voor jezelf.”*

Opvallend is de algemene negativiteit over het MT als geheel van nagenoeg alle respondenten. De grootste verklaring hiervoor wordt gegeven in het feit dat vorig jaar de helft van het MT is vertrokken om redenen die niet genoemd worden. Dit zorgt voor een scheur in het vertrouwen tussen het MT en de rest van het Jongerenloket en heeft voor veel verwarring en onduidelijkheid gezorgd. Eén medewerker vraagt zich af of die teamleiders misschien iets wisten wat de rest van het Jongerenloket (nog niet) weet en daarom vertrokken zijn. Het is in dit nieuwe MT nog onduidelijk wie er wel/niet voor gaat. Om deze reden zegt één respondent dat hij de afgelopen maanden ook weinig betrokkenheid heeft gezien van het MT als geheel. Eén andere respondent geeft hierbij aan dat het MT voornamelijk bij elkaar zit en er minder voor de werknemers is. Eén respondent geeft aan dat het goed zou zijn als het MT meer zou rondlopen op de beursvloer

om zo betrokkenheid te tonen: dit wordt als prettig ervaren. Ook wordt die betrokkenheid genoemd ten opzichte van staf en bouwteam. Er is volgens een aantal respondenten weinig betrokkenheid en interesse vanuit hen en dat mag meer. Overwegend zijn respondenten die onderdeel zijn van een pilot, meer positief over het MT als geheel en vinden dat er veel transparantie is en toegankelijkheid. Een verklaring hiervoor is dat zij het MT meer zien en daardoor die betrokkenheid meer voelen. Opvallend is wel dat alle respondenten erg positief zijn over hun eigen teamleider als individu. Ze vinden hun teamleiders te vertrouwen, betrokken en positief. De persoonlijke relatie lijkt voor verbinding te zorgen.

#### 6.6.2 Change recipient karakteristieken

Voor de karakteristieken van de *change recipient* geldt hetzelfde als voor de karakteristieken van de *change agent*. Karakteristieken van medewerkers kunnen hun reactie op de verandering beïnvloeden. In dit onderzoek is voornamelijk gekeken naar de karakteristieken van alle teams om zo te onderzoeken hoe zij over het algemeen tegen veranderingen aankijken en hoe hun team daarop reageert. Vanuit team 1 stellen de respondenten dat er een kanteling heeft plaatsgevonden sinds 2015. Voor die tijd was er een te hoge caseload en geen uitzicht op nieuwe werknemers. Dat is toen veranderd, waardoor het team meer stabiel werd en veranderingen ook gemakkelijker doorgevoerd konden worden. Dit team is nu ‘omgezet’ in een pilotteam en is op dit moment erg bedacht op veranderingen, wat ook goed gaat. Team 2 vindt zichzelf een team dat veel vragen heeft en graag van zich laat horen. Eén respondent zegt: *“Ja, we stellen veel vragen als het onzeker is, maar uiteindelijk gaan we wel mee, soms met een zuur gezicht in het begin maar dan moet je doorgaan en de voordelen zien.”* Vanuit team 3 wordt gesteld dat zij zeker open staan voor verandering en de dingen snel oppikken. Op dit moment is team 3 wat kritisch omdat er geen teamleider is, maar dat maakt wel dat ze erg zelfsturend zijn en veel voor elkaar oppakken. Desondanks kent dit team veel sceptici die eerst de resultaten van de verandering willen zien. Eén respondent geeft aan zelf enorm open te staan voor de doorontwikkeling en wil graag zijn collega’s hierin enthousiasmeren. Door de verandering in de WMO is een heel aantal WMO-adviseurs weggegaan uit team 4. In dit ‘oude team’ was veel angst voor verandering. Het ‘nieuwe team’ bestaat uit veel flexibele mensen die open staan voor nieuwe dingen. Daarentegen stelt een andere respondent uit dit team dat het team niet goed tegen veranderingen kan en veel ups en downs kent. Vanuit team 5 worden gemixte antwoorden gegeven op deze vraag. De ene medewerker geeft aan dat de helft statisch en de helft dynamisch is. Hoewel hieraan wel aandacht wordt gegeven door middel van gesprekken en persoonlijke afsprakenplannen. Hierbij wordt aangegeven: *“Je hebt een type medewerker nodig die verandergierig is, uitdagingen leuk vindt, in oplossingen denkt, creativiteit als sterkste punt heeft en risico’s durft te nemen.”* Eén andere medewerker is juist heel positief en geeft aan dat dit team erg openstaat voor veranderingen. In het begin kan het wat star zijn, maar als het team ziet dat het wat oplevert willen de medewerkers meewerken aan de doorontwikkeling. Vanuit team 6 wordt gezegd dat ze al veel veranderingen hebben doorstaan en daardoor ook openstaan voor een volgende verandering. Anderzijds heerst ook wel een angst voor de verandering het oude vertrouwde achter zich te laten. Men is bang voor een reorganisatie: bang het veilige plekje te verlaten. Hierdoor ontstaat er weleens concurrentie en/of ruzie onderling.

### 6.6.3 Conclusie karakteristieken change agent en change recipient

Uit de analyse van de interviews met verschillende medewerkers blijkt het vertrouwen erg groot te zijn in de direct-leidinggevende. Voor de teamleiders is dit het afdelingshoofd en voor de medewerkers in de teams is dit de teamleider. Deze medewerkers zijn opvallend negatief over het MT als geheel. Door de wisseling vorig jaar lijkt er een scheur in het vertrouwen te zijn gekomen en weet men niet meer goed wie van de MT-leden er nog wel/niet voor gaat. Diezelfde medewerkers zijn echter wel heel enthousiast over het afdelingshoofd, hoewel ze haar niet veel zien. Maar zoals ze haar meemaken in bijeenkomsten en in de wandelgangen, zijn ze erg positief. De verklaring voor de negativiteit richting het MT als geheel kan zijn dat ze het MT nooit zien bewegen en daarom niet goed weten wie het zijn en wat ze doen. Het afdelingshoofd is zo nu en dan nog zichtbaar voor hen, waardoor er een relatie ontstaat wat voor verbinding zorgt. Over het algemeen kan dus gesteld worden dat met name de band van medewerkers met de directe leidinggevende erg goed is en haar genoeg vertrouwen. Dit is niet schadelijk is voor het doorvoeren van managementstrategieën om veranderbereidheid te creëren. Over het algemeen staan alle teams open voor verandering. Ze zijn in dat opzicht geen belemmering voor het doorvoeren van de strategieën op veranderbereidheid te creëren. Echter zijn er per team wel verschillen in de randvoorwaarden die nodig zijn open te staan voor verandering. Dit kan de afwezigheid van een leider, het zien van resultaten, het eerst op orde krijgen van randzaken of de ontwikkeling van de medewerkers zijn.

## **6.7 Bevorderen doorontwikkeling**

Er is aan alle respondenten gevraagd wat nodig is om de doorontwikkeling te bevorderen. Hieruit komt een aantal dingen naar voren:

### 6.7.1 Behalen van doelen

Dit is een erg voor de hand liggend doel en ook meer dan de helft van de respondenten benoemd dit. Het is belangrijk dat zowel de jongere als de medewerkers centraal staan, dat de jongeren vertrouwen hebben in het Jongerenloket en dat de medewerkers betrokken en aangehaakt zijn bij de doorontwikkeling. Hierbij is het ook van belang dat de jongeren niet als nummertjes worden gezien maar als gewone burgers. Eén respondent geeft hier ook aan dat het belangrijk is te letten op de juiste resultaten en deze meetbaar te maken: *“Want als je de jongere centraal stelt en ondertussen al je personeel verliest, doe je het ook niet goed.”*

### 6.7.2 Praktisch gebied

Voornameijk de respondenten die teamleider zijn, spreken verwachtingen uit op praktisch gebied. Zo hoopt men de formatie op orde te hebben, minder werkdruk te ervaren en de resultaten meetbaar te maken.

### 6.7.3 Ontwikkeling medewerkers

Er is een aantal teams dat graag meer kennis en kunde wil krijgen over bijvoorbeeld wetten of tactieken om goed het gesprek te voeren met zowel jongeren als ouders van jongeren. Daarnaast blijkt dat bijna Jongerenloketbreed ingezet moet worden op het zelfvertrouwen en zelfstandig werken van collega's, met name met betrekking tot het nemen van eigen beslissingen. Hierin

spelen de teamleiders een grote rol. Daarnaast vinden bijna alle medewerkers het belangrijk dat ze hun werk met plezier kunnen doen en iedereen op zijn/haar plek zit.

#### 6.7.4 Externe randvoorwaarden

Er is een aantal randvoorwaarden voor de doorontwikkeling: de financiering moet op orde zijn en het commitment van gemeenteraad, directie en wethouder is nodig voor de plannen van de doorontwikkeling. Daarnaast wordt de samenwerking met de wijkteams aangekaart waarbij de hoop is dat men bij elkaar over de vloer komen om dit te bewerkstelligen. Een drietal respondenten noemt het feit dat het belangrijk is de afdeling Inkomen te betrekken bij de doorontwikkeling en meer samen te werken. Op dit moment worden daar frustraties in ervaren:

*“Ik vind het hartstikke leuk, voortvarend en goed. En dan zie ik dat de afdeling Inkomen niet mee doorontwikkeld en dat is voor mij frustrerend. Ik word geremd door een blok van Inkomen dat niet meewerkt. De doorontwikkeling is goed maar tot de deur van afdeling Inkomen.”*

### **6.8 Conclusie | beantwoording deelvraag 3a, 3b en 4**

In deze paragraaf wordt verder antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

#### *3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?*

Uit de kwantitatieve analyse in hoofdstuk 6 blijkt dat de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket redelijk hoog is: 3.79 op een Likertschaal van 1 tot en met 5. In het kwalitatieve onderzoek is gezocht naar een verklaring voor deze hoge score. Uit de antwoorden van de respondenten kan worden afgeleid dat het Jongerenloket een positieve organisatie is. De visie om de jongere en de medewerker centraal te zetten, wordt dan ook breed omarmd en dit is bevorderlijk voor de veranderbereidheid van de medewerkers. Naast de positieve emotie rondom de doorontwikkeling, worden er ook negatieve geluiden gehoord. Dit heeft betrekking op strategie over participatie en communicatie maar ook zijn er enkele kanttekeningen te plaatsen bij een aantal ideeën over de doorontwikkeling. Ook wordt genoemd dat men het veranderen zo nu en dan wel zat is, dit wordt in de literatuur het *Bohica syndroom* genoemd.

#### *3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket? (Verklaring kwantitatief onderzoek)*

De multiple regressieanalyse uit hoofdstuk 5 heeft aangetoond dat de onafhankelijke variabelen *appropriateness* en *valence* een significante positieve invloed hebben op veranderbereidheid. Hiermee worden hypothesen 2 en 5 bevestigd. Over de *keybelief appropriateness* wordt door team 3, 5 en 6 aangegeven dat de aanpak over het algemeen duidelijk is, maar dat er een gebrek is aan concrete plannen voor de teams. Ook is er een aantal randvoorwaarden voor een aantal teams om optimaal in deze aanpak voor de doorontwikkeling mee te komen. Team 1 is enthousiast over de aanpak, zij zijn ook al volop bezig met de pilot om de plannen heel concreet in de praktijk te brengen. Met betrekking tot de *keybelief valence* geeft team 1 aan dat zij in de praktijk de voordelen kunnen zien van werken met de voorgestelde aanpak. Teams die minder hoog scoren op deze *keybelief*, zien echter wel het voordeel van casusgericht werken en



wijkgericht werken. De jongere komt hierdoor meer centraal te staan en dat geeft voldoening. Met betrekking tot *discrepancy* blijkt bijna elke respondent wel de noodzaak tot verandering te ervaren, dit in tegenstelling tot de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek. De lagere score van *efficacy* is door een heel aantal respondenten bevestigd. In een heel aantal teams missen er vaardigheden om de doorontwikkeling tot een succes te maken. Opvallend is de *keybelief principal support*: alle respondenten zijn er positief over hun eigen teamleider, echter de steun van het MT als geheel wordt niet als constructief ervaren.

#### 4. Hoe kan de veranderbereidheid omtrent het Veranderplan Jongerenloket 2.0 bevorderd worden?

De respondenten geven een aantal handvaten om de doorontwikkeling te bevorderen:

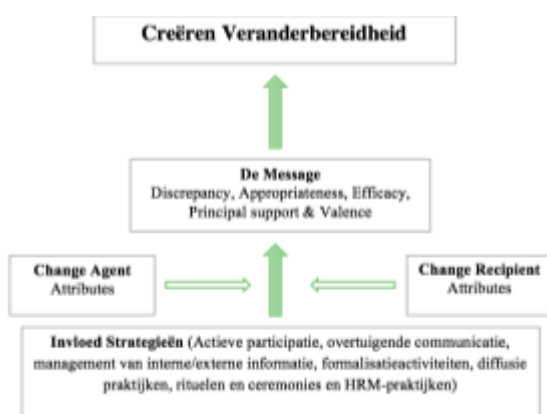
1. Belangrijk is het behalen van de doelen van de doorontwikkeling. Hierbij moeten voornamelijk de jongeren én de medewerkers centraal staan. Het is belangrijk dat zij beiden goed meegenomen worden in de doorontwikkeling en goed op de hoogte worden gehouden.
2. Vanuit de teamleiders wordt aangegeven dat doelen behaald moeten worden en er resultaten op praktisch gebied moeten komen. Het gaat hier om de goede resultaten. Hierbij spelen aspecten mee als het op orde hebben van de formatie per team en de wens om minder werkdruk te ervaren. Tevens is het belangrijk de resultaten meetbaar te houden, echter moet hierbij niet het belang van het individu vergeten worden.
3. Er is oog voor de ontwikkeling van de medewerkers. Daarbij wordt tijd en aandacht gegeven aan elk individu. Hierbij is het belangrijk dat er ingezet wordt op voldoende kennis en kunde van elke medewerker. Een belangrijk aspect hierin is het maken van eigen beslissingen, waardoor het zelfvertrouwen omhoog gaat. Dit bevordert ook het zelfstandig werken in de wijk. Als laatste is het ook belangrijk dat elke medewerker met plezier werkt, energie krijgt van het werk en zekerheid heeft over de stappen die de doorontwikkeling gaat maken.
4. Er is een aantal randvoorwaarden per team nodig om de doorontwikkeling tot succes te maken. Zo heeft bijvoorbeeld team 4 behoefte aan een cursus of opleiding over de WMO-wet en wil team 5 tools krijgen om goed om te gaan met de kaders van de wet. ook wordt aangegeven dat de samenwerking met de wijkteams beter en efficiënter kan. Als laatste moet de samenwerking met afdeling Inkomen geoptimaliseerd worden. Nu heerst veelal nog het beeld dat deze afdeling niet mee komt in de doorontwikkeling. Dit zorgt voor onnodige frustraties.

## 7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven. Allereerst wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven in paragraaf 7.1. Daarnaast wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de deelvragen van dit onderzoek in paragraaf 7.2. In deze studie is op verschillende manieren onderzoek gedaan naar de veranderbereidheid van de medewerkers van het Jongerenloket. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *in hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam om met het veranderproces van de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?* In het kwantitatieve deel is via een vragenlijst onderzoek gedaan naar de mate van de veranderbereidheid van de medewerkers en het verband met én tussen de *keybeliefs*. In het kwalitatieve deel is een verklaring voor deze resultaten gevonden en is een aantal andere onderwerpen uit het conceptueel model besproken. In dit hoofdstuk worden allereerst de onderzoeksvraag en deelvragen beantwoord. Vervolgens wordt de discussie gevoerd in paragraaf 7.3 met mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Als laatste worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek in paragraaf 7.4.

### 7.1 Conceptueel model

Om de onderstaande conclusies in een goed perspectief te bezien, wordt hieronder nogmaals het conceptueel model gepresenteerd. Om de veranderbereidheid te creëren wordt allereerste gebruik gemaakt van een zevental managementstrategieën. Deze hebben invloed op de vijf *keybeliefs*, welke kwantitatief zijn onderzocht. Deze relatie wordt gemedieerd door de karakteristieken van de *change agent* en *change recipient*. De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek alsmede de karakteristieken van de *change agent* en *change recipient* en de managementstrategieën zijn vervolgens onderzocht in het kwalitatieve onderzoek.



Figuur 10 | conceptueel model kwantitatief en kwaliteit onderzoek

## 7.2 Beantwoording onderzoeksvraag en deelvragen

In de tussenliggende hoofdstukken is reeds uitgebreid antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. Deelvraag 1 in hoofdstuk 3, deelvraag 2a en b in hoofdstuk 2, deelvraag 3a en 3b in hoofdstuk 5 en deelvraag 4 in hoofdstuk 7. Hieronder volgt de kern van deze antwoorden op deze deelvragen. Als sluitstuk van deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

### 7.2.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag is: *wat houdt het veranderproces (=de doorontwikkeling) in van het Jongerenloket?* Op deze vraag is antwoord gegeven in hoofdstuk 3. Aan de hand van het analyseren van documenten van het Jongerenloket en door middel van gesprekken met medewerkers van het Jongerenloket is een redelijk goed beeld gevormd over de doorontwikkeling. Door veranderingen in de omgeving is een traject in gang gezet met een vernieuwde missie en een aantal uitgangspunten. Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van een aantal veranderingen. Belangrijk hierbij is de jongere centraal en de medewerker in zijn/haar kracht.

### 7.2.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag bestaat uit twee delen:

*a) Welke inzichten biedt de literatuur betreffende het leerstuk veranderbereidheid?*

De definitie van veranderbereidheid voor dit onderzoek is: “Veranderbereidheid is de voorloper van de gedragingen van ofwel weerstand ofwel support voor een poging tot verandering” (Armenakis et al., 1993: p. 682). In dit onderzoek wordt veranderbereidheid onderzocht door de emotie van de medewerker in de conceptualisering van het concept te verwerken. Het gaat hierbij om zowel positieve als negatieve emotie.

*b) Welke factoren zijn van invloed op veranderbereidheid?*

De literatuur noemt vijf factoren die bijdragen aan het creëren van veranderbereidheid bij medewerkers: de *keybeliefs*. Deze *beliefs* kunnen gezien worden als basiselementen van het gedrag van medewerkers. Als deze *keybeliefs* aanwezig zijn, verhoogt dit de veranderbereidheid:

1. *Discrepancy* (noodzaak tot verandering)
2. *Appropriateness* (geschiktheid van de aanpak)
3. *Efficacy* (voldoende zekerheid over capaciteiten voor verandering),
4. *Principal support* (ondersteuning van *change agents* en opinieleiders)
5. *Valence* (aantrekkelijkheid van de verandering voor de medewerker).

### 7.2.3 Deelvraag 3

De beantwoording van deze deelvraag heeft plaatsgevonden door de analyse van zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek. De derde deelvraag bestaat wederom uit twee delen:

*3a. Hoe is de veranderbereidheid van de medewerkers?*

De veranderbereidheid van de medewerkers is kwantitatief onderzocht door vier items op te nemen in de vragenlijst. Hier komt een gemiddelde totaalscore uit van 3.79. Wat opvalt is de hoge veranderbereidheid onder leidinggevenden (4.25) dan onder niet-leidinggevenden (3.78). Ook blijken zij die geen direct contact hebben met jongeren, hoger te scoren op veranderbereidheid (4.12) dan medewerkers die wel direct contact met jongeren hebben (3.67). De meeste respondenten in het kwalitatieve onderzoek geven aan dat zij het Jongerenloket een positieve organisatie vinden, waarbij de jongere én de medewerker centraal staat in de nieuwe visie. Dit is bevorderlijk voor en verhoogt de veranderbereidheid. Ook is er een aantal respondenten wat een aantal kanttekeningen plaatst bij de doorontwikkeling zoals gebrekkige participatie en communicatie. Ook wordt hier en daar aangekaart dat men verandermoe is, wat de veranderbereidheid tegenover de verandering niet ten goede komt.

### *3b. Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket?*

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de *keybeliefs appropriateness* en *valence* de meeste invloed hebben op veranderbereidheid. De overige *keybeliefs* hebben wel een positieve relatie met veranderbereidheid, echter is deze niet significant. Alleen de controlevariabele ‘direct contact met jongeren’ heeft een positieve, significante relatie met veranderbereidheid. Medewerkers die geen direct contact hebben met jongeren scoren minder hoog op de *keybeliefs appropriateness*, *discrepancy*, *principal support* en de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Op deze scores is per team in het kwalitatieve onderzoek doorgevraagd. De onderzoeksresultaten uit het kwantitatieve onderzoek worden grotendeels bevestigd. Echter opvallend is het feit dat bijna alle respondenten wel de noodzaak zien tot verandering, in tegenstelling tot de kwantitatieve resultaten. Ook is het opvallend dat *principal support* hoog scoort in het kwalitatieve onderzoek: iedereen is tevreden over de steun van de eigen teamleider, echter heerst er een negatief gevoel over het MT als geheel.

#### 7.2.4 Deelvraag 4

De vierde deelvraag is: *Hoe kan de veranderbereidheid omtrent de doorontwikkeling bevorderd worden?*

Zoals blijkt uit het verandermodel van Armenakis et al. (1993, 2009) en uit het conceptueel model van dit onderzoek, staan de *keybeliefs (discrepancy, appropriateness, efficacy, principal support* en *valence)* aan de basis om veranderbereidheid te creëren. Dit kan echter niet zonder de juiste managementstrategieën. In de literatuur worden er zeven genoemd: actieve participatie, overtuigende communicatie, management van externe/interne informatie, formalisatieactiviteiten, diffuse praktijken, rituelen en ceremonies en HRM-praktijken. Deze strategieën worden vervolgens gemedieerd door karakteristieken van de *change agent* (bijvoorbeeld vertrouwen) en van de *change recipient* (mate van openstaan voor een verandering). Mede door de vraag op te nemen in de interviews hoe de doorontwikkeling een succes kan worden, wordt een aantal aanbevelingen gedaan richting het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen zijn gecategoriseerd in drie groepen die overeenkomen met drie concepten van het conceptueel model, te weten managementstrategieën, *change agent* en *change recipient*: inzet van managementstrategieën, ontwikkeling van medewerkers en het

MT/afdelingshoofd. Uit het conceptueel model en uit de analyse blijkt dat de inzet van bepaalde strategieën, bepaalde karakteristieken van de *change agent* (=MT/afdelingshoofd) en bepaalde karakteristieken van de *change recipient* (=de teams) bijdragen aan de veranderbereidheid. Deze aanbevelingen dienen er uiteindelijk toe de veranderbereidheid van het gehele Jongerenloket nog meer te verhogen.

### **1. Inzet managementstrategieën**

Uit de analyse blijkt dat voornamelijk participatie en mondelinge communicatie goede managementstrategieën zijn, die bijdragen aan het overbrengen van de *keybeliefs* en dus uiteindelijk aan de veranderbereidheid. Echter, er zijn ook een aantal strategieën die zelden of nooit worden ingezet zoals diffuse praktijken, rituelen en ceremonies en HRM-praktijken. Vanuit hier volgt een aantal aanbevelingen:

#### *1.1 Blijf inzetten op participatie en communicatie als managementstrategieën.*

Uit de analyse blijkt dat voornamelijk persoonlijk contact (mondelinge communicatie) essentieel is om een boodschap over te brengen. Overschat het effect van schriftelijke communicatie niet. Door een mondelinge overdracht van informatie kan enthousiasme voor de doorontwikkeling overgedragen worden en dit heeft een versterkende werking op de veranderbereidheid. Ook willen teams graag participeren in de doorontwikkeling, blijf hier concrete plannen voor maken.

#### *1.2 Zet in op goede informatievoorziening over de doorontwikkeling.*

Voortbordurend op de eerste aanbeveling blijkt dat men graag op de hoogte wil blijven van de plannen van de doorontwikkeling. Daarmee wordt specifiek bedoeld op de integrale pilot. Uit de analyse blijkt dat hoe beter men op de hoogte is, hoe meer men de aanpak geschikt vindt en er voordeel uit haalt. Deze *appropriateness* blijkt uit de kwantitatieve analyse een van de belangrijkste determinanten te zijn om veranderbereidheid te genereren. Daarom is het van belang in te zetten op de informatievoorziening die medewerkers krijgen over de doorontwikkeling, om zo die veranderbereidheid te verhogen. Daarnaast kan de managementstrategie diffuse praktijken meer ingezet worden. Er is de wens vanuit alle teams op de hoogte gehouden te worden over de doorontwikkeling én specifiek over de pilot. Het is aan te bevelen een voortgangsrapportage van de pilot bij te houden en deze op regelmatige basis te delen met de rest van het Jongerenloket. Zodat dit enthousiasme wat het pilotteam heeft, ook overgedragen wordt op de rest van het Jongerenloket. Ook hebben de andere teams de behoefte te weten wat de doorontwikkeling concreet voor hen inhoud. Hierdoor kan onzekerheid worden weggenomen. Dit kan door als MT persoonlijk langs te komen in de teams en ze duidelijkheid te verschaffen over hun rol.

#### *1.3 Maak change agents van medewerkers*

Door een aantal respondenten is aangegeven dat zij graag enthousiasme over de doorontwikkeling willen overbrengen in hun eigen team. Sommige medewerkers zijn onderdeel van een werkgroep of worden enthousiast door de verhalen over de pilot. Het is heel krachtig om juist deze mensen in te zetten als *change agent* in de teams. Informatieverspreiding hoeft

niet alleen top-down, door middel van een teamleider of kwaliteitsmedewerker. Bottom-up communicatie zorgt voor herkenning en creëert betrokkenheid.

## **2. Ontwikkeling medewerkers**

Uit het conceptueel model is af te leiden dat de karakteristieken van de *change recipients* de relatie tussen de strategieën en de *keybeliefs* kan beïnvloeden. Uit de analyse blijkt dat in principe alle teams open staan voor verandering dus dat dit niet de relatie negatief beïnvloedt. Er is echter een aantal randvoorwaarden nodig om die openheid te blijven garanderen in de toekomst. Het is belangrijk dat de managementstrategie HRM-praktijken wordt ingezet om de medewerker te blijven ontwikkelen in de richting die de doorontwikkeling van hem/haar vraagt.

### *2.1 Besteed aandacht bij de medewerkers aan het maken van eigen beslissingen.*

Een randvoorwaarde voor casusregie en wijkgericht werken, is het feit dat er bij medewerkers vertrouwen wordt gecreëerd richting hun eigen kunnen. Het is hierin belangrijk dat ze zelf beslissingen durven te maken zonder de angst dat ze het fout doen en ze daarop worden afgerekend. Hierbij is het goed dat de teamleider en/of kwaliteitsmedewerker inzet op waardering van de medewerker zodat het zelfvertrouwen wordt vergroot. Hier moet met enige regelmaat op gereflecteerd worden. Daarnaast zou een cursus over het maken van eigen beslissingen goed zijn.

### *2.2 Versterk vaardigheden bij de diverse teams en medewerkers*

Vanuit een aantal teams wordt de behoefte gevoeld *efficacy* te versterken, dus het vertrouwen in het eigen kunnen om de doorontwikkeling tot een succes te maken. Hieruit ontstaat een aantal randvoorwaarden voor enkele teams. Voor team 4 [Zorg] geldt dat een heel aantal medewerkers baat zou hebben bij meer kennis en kunde van de WMO om zo maatwerk te leveren voor hun doelgroep. Een cursus of opleiding over de WMO is hier erg geschikt voor. Vanuit team 5 [Verzuim] wordt de behoefte gevoelt een cursus te ontvangen die inzoomt op de kernwaarden van de doorontwikkeling (de jongere centraal, medewerker centraal) en hoe dit congrueert met de kaders van de wet waar zij elke dag mee te maken hebben. Daarnaast is vanuit een aantal medewerkers geopperd eens te kijken naar de vaardigheden die casusregie vraagt van de medewerker (bijvoorbeeld omgaan met de ouders van de jongeren). Ook hier zijn een cursus of reflectiegroep goede middelen voor het ontwikkelen van deze vaardigheden.

### *2.3 Creëer een gerichte strategie op het vrijmaken van tijd voor de doorontwikkeling*

Voor vrijwel alle teamleden geldt dat ze te weinig tijd hebben hun dagelijkse praktijk gaande te houden en intensief bezig te zijn met de doorontwikkeling. Maak als teamleiders en afdelingshoofd een gerichte strategie om vrij tijd te maken in de agenda voor aspecten van de doorontwikkeling.

## **3. Functioneren managementteam/afdelingshoofd**

Om de managementstrategieën goede invloed te laten hebben op de *keybeliefs* is het van belang dat er op een positieve manier naar het MT wordt gekeken. Uit de analyse blijkt dat elke respondent positief naar zijn eigen teamleider kijkt. Woorden als vertrouwen en betrokkenheid

worden daarin genoemd. Dit geldt ook richting het afdelingshoofd. Echter, over het MT als geheel heerst een negatief beeld en dat kan een belemmering zijn in de uitvoering van de strategieën om veranderbereidheid te creëren.

### *3.1 Werk aan een positieve beeldvorming over het gehele managementteam*

Uit de analyse blijkt dat er een negatief beeld is van het MT. Het is noodzakelijk voor het MT als geheel, dat dit negatieve beeld een positief beeld wordt. Het blijkt dat de relatie met de eigen teamleider wel goed hier, dit is mogelijk door de opbouw van een relatie en door elkaar regelmatig te zien. Belangrijk is dus om in te zetten op de relatie tussen het MT en de medewerkers. Medewerkers moeten weten wie het MT is/het MT moet zichtbaar zijn. Ook is het goed om transparant te zijn over bijvoorbeeld vertrek van MT-leden. Op dit moment is het namelijk onduidelijk waarom het halve MT vorig jaar vertrokken is.

### *3.2 Zorg voor een aanwezig managementteam op de werkvloer*

Een aspect wat een aantal keer terugkwam is de afwezigheid van het MT op de werkvloer. Het is aan te bevelen dat het MT meer rondloopt op de beursvloer om zo betrokkenheid te tonen.

### *3.3 Haal het maximaal haalbare uit de bevologenheid en positiviteit van het afdelingshoofd*

Uit de interviews blijkt de ongelofelijke positieve kracht van Claudia Toet, het afdelingshoofd van het Jongerenloket. In elk interview komt terug dat men enthousiast is over haar als persoon en over haar kwaliteiten als afdelingshoofd. Ondanks dat ze weinig tijd heeft, is het van belang dat zij die bevologenheid maximaal benut. Vooral richting het groter geheel mag ze haar rol pakken, deze heeft veel effect. Dit kan zij concreet doen door strategisch tijd vrij te maken om over de afdeling te lopen om zo haar enthousiasme, visie en positiviteit over te brengen.

## 7.2.5 Beantwoording onderzoeksvraag

De beantwoording van deelvraag 1 tot en met 4 draagt bij aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *in hoeverre is sprake van veranderbereidheid onder de medewerkers van het Jongerenloket van de gemeente Rotterdam om met het veranderproces van de doorontwikkeling mee te gaan en door welke factoren wordt die veranderbereidheid beïnvloed?*

Het kwantitatieve onderzoek dat uitgevoerd is in deze studie wijst uit dat het gemiddelde van de veranderbereidheid van het Jongerenloket 3.79 is. Onder leidinggevenden is deze veranderbereidheid hoger dan onder niet-leidinggevenden. Ook medewerkers die geen direct contact hebben met jongeren hebben een hogere veranderbereidheid dan medewerkers die wel direct contact hebben met jongeren. Deze hoge mate van veranderbereidheid wordt kwalitatief verklaard: het Jongerenloket is een positieve organisatie waar men graag voor willen werken. De *keybeliefs appropriateness* en *valence* hebben een significante positieve relatie met veranderbereidheid. De overige *keybeliefs* hebben wel een positieve, maar geen significante relatie met veranderbereidheid. Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat deze resultaten gedeeltelijk overeenkomen. *Appropriateness* en *valence* komen naar voren als belangrijke determinanten voor veranderbereidheid. Voornamelijk *appropriateness* kan nog aangescherpt worden. Opvallend is het feit dat zowel de *keybelief discrepancy* als *principal*

*support* eruit springen in het kwalitatieve onderzoek. Dit in tegenstelling tot de kwantitatieve onderzoeksresultaten.

### **7.3 Discussie**

In deze discussie worden allereerst de maatschappelijke en wetenschappelijke implicaties van dit onderzoek in kaart gebracht. Vervolgens wordt teruggeblikt op het proces van dit onderzoek en worden de beperkingen in kaart gebracht. Afsluitend worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek over het onderwerp veranderbereidheid voorgesteld.

#### 7.3.1 Wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties

In paragraaf 1.5 van dit onderzoek is genoemd welke wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie dit onderzoek heeft. De wetenschappelijke relevantie werd als volgt voorgesteld: *met dit onderzoek wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur getracht op zoek te gaan naar factoren die veranderbereidheid beïnvloeden om zo bij te dragen aan de literatuur over veranderbereidheid in de publieke sector*. Een opvallende conclusie uit dit onderzoek is dat slechts twee van de vijf *keybeliefs* een significante invloed hebben op veranderbereidheid. Echter, de overige drie *keybeliefs* hebben wel een positieve relatie met veranderbereidheid. Dat deze niet significant zijn, kan verklaard worden door het feit dat de *keybeliefs* onderling een grote correlatie hebben, waardoor er zeer sterke significante verbanden onderling zijn die de zwakkere verbanden wegdrücken. Ondanks dat niet alle vijf *keybeliefs* een significante relatie hebben met veranderbereidheid, betekent dit wel dat het *readiness* model van Armenakis et al., (1993, 2009) bruikbaar is in de publieke sector. Uit de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek blijken de bevindingen van van der Voet et al., (2017) bevestigd te worden. Zij stellen dat er een positieve relatie is tussen *prosocial motivation* en *commitment to change* (=veranderbereidheid). Dit betekent concreet dat medewerkers de inhoud van verandering als zodanig belangrijk vinden en dat ze dan eerder bereid zijn om mee te veranderen. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt de relatie tussen veranderbereidheid en de *keybeliefs appropriateness* en *efficacy* sterker wordt, wanneer de medewerkers direct contact met jongeren hebben. In het kwalitatieve onderzoek wordt dit ook bevestigd door de respondenten doordat zij zeggen dat je direct impact van de verandering ziet als je dichtbij de jongere staat. Zoals in paragraaf 1.6 beschreven, is er gebrek aan verandermanagement in de publieke sector Kuipers et al., (2013) omdat veelal gefocust wordt op de private sector. Dit onderzoek draagt bij door het *readiness* model van Armenakis et al. (1993, 2009) in te zetten om de veranderbereidheid te meten van de medewerkers van het Jongerenloket. Daarbij draagt dit onderzoek bij aan de theorie over veranderbereidheid in de publieke sector, doordat onderzocht is dat voornamelijk de *keybeliefs appropriateness* en *valence* van significante invloed zijn op veranderbereidheid.

Met betrekking tot de maatschappelijke relevantie uit paragraaf 1.5.1 werd het volgende voorgesteld: *dit onderzoek wil bijdragen aan de doorontwikkeling van de centrale missie door opzoek te gaan naar de mate van veranderbereidheid van de medewerkers met betrekking tot het veranderproces en door te zoeken naar factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden*. Uit het onderzoek is gebleken dat de algemene veranderbereidheid vrij hoog is (3.79) op een



Likertschaal van 1 tot en met 5. Voornamelijk de factoren *appropriateness* en *valence* houden een verband met veranderbereidheid. Uit de data blijkt dat voornamelijk ‘op de hoogte zijn’ verband houdt met een aantal *keybeliefs*. In de aanbevelingen is daarom ook ingezet op de strategieën participatie en mondelinge communicatie. Dit heeft een versterkende werken op de veranderbereidheid en dus het succes van de doorontwikkeling. Ook is het aan te bevelen om daarop voortbordurend in te zetten op een goede informatiestroom vanaf de pilot naar de rest van het Jongerenloket. Zo blijft iedereen op de hoogte en betrokken. Dit kan het beste gedaan worden door de *change agents*, die ook bottom-up gekozen kunnen worden om zo medewerkers te enthousiasmeren voor de doorontwikkeling. Als tweede is ingezet op de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij gaat het om het versterken van de vaardigheden om eigen beslissingen te maken en het versterken van een aantal vaardigheden bij verschillende teams. Dit teneinde de aanpak van de doorontwikkeling (casusgericht werken en wijkgericht werken) te bevorderen. Als laatste is het van belang om een positief beeld te vormen over het MT als geheel. Hierbij is het ook van belang dat het MT rondloopt op de werkvloer om zo betrokkenheid richting de medewerkers te tonen. Als laatste is het aan te bevelen om de bevoegdheid van het afdelingshoofd maximaal te benutten. Zij is de motor achter de doorontwikkeling en deze kracht en positiviteit mag ze uitstralen richting het gehele Jongerenloket.

### 7.3.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent enkele beperkingen die in deze paragraaf besproken worden. Een eerste beperking ligt in het feit dat dit onderzoek rondom veranderbereidheid kan leiden tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden (Saunders et al., 2011). Ondanks dat beide onderzoeken (kwantitatief en kwalitatief) anoniem zijn afgenomen (zie paragraaf 4.3.2), is de kans groot dat rondom dit gevoelige onderwerp de medewerkers een antwoord geven wat gewenst is door de organisatie. Er zijn ook geen controlevariabelen in de vragenlijst opgenomen om deze sociaal wenselijke antwoorden eruit te filteren. Voornamelijk tijdens het kwalitatieve onderzoek is door de onderzoeker opgemerkt dat een aantal respondenten huiverig was tegenover het opnemen van het interview, ondanks dat aangegeven werd dat het anoniem verwerkt werd. Hierdoor kunnen er uiteindelijk sociaal wenselijke antwoorden gegeven zijn.

Een tweede beperking ligt in het feit dat de resultaten uit de vragenlijst te veel leidend zijn geweest tijdens het interview. Vanuit deze resultaten is het gesprek aangegaan met de medewerker. Echter daardoor is wellicht niet altijd een eerlijk antwoord gegeven door de respondent omdat hij/zij bevoordeeld was door de resultaten die door de onderzoeker werden genoemd.

Een derde beperking ligt in het proces rondom de vorming van de afhankelijke variabele: veranderbereidheid. Herscovitch en Meyer (2002) hebben een poging gedaan veranderbereidheid te meten, echter heeft deze meting een grote overlap met de *keybeliefs discrepancy* en *appropriateness*. Doordat deze schaal onbruikbaar was, is van tevoren geen operationalisatie van veranderbereidheid gemaakt. Tijdens de kwantitatieve analyse bleken hierdoor geen onderlinge relaties en verbanden te meten tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. In het kwantitatieve onderzoek zijn echter wel vier items opgenomen

rondom emotie bij veranderingen. Na de kwantitatieve analyse bleek deze schaal afdoende te zijn om de afhankelijke variabele veranderbereidheid te vormen. De schaal 'emotie' is toen gebruikt voor de operationalisatie van de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Hierdoor heeft er een losse operationalisatie plaatsgevonden van veranderbereidheid, wat de onderzoeksresultaten beïnvloedt op zo'n manier dat het afwijkt van een onderzoek als die van Herscovitch en Meyer.

#### **7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Een van de eerste aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek ligt dan ook gelegen in het feit dat het wenselijk is een itemlijst te vormen voor de variabele veranderbereidheid. In de items van de vragenlijst van Armenakis et al., (2007) zijn allerlei items opgenomen die tezamen een schaal kunnen vormen voor alle *keybeliefs*. Echter, er is geen schaal opgenomen voor veranderbereidheid. De schaal van Herscovitch en Meyer (2002) bleek in dit onderzoek onbruikbaar door de grote overlap met de *keybeliefs discrepancy* en *appropriateness*. Daarom is het wenselijk een bruikbare schaal voor veranderbereidheid te maken die geen overlap heeft met de *keybeliefs* om zo de verbanden tussen de *keybeliefs* en veranderbereidheid te meten.

Een tweede aanbeveling voor verder onderzoek ligt in het feit dat er meer onderzoek in de publieke sector gedaan mag worden naar het affectieve component van veranderbereidheid: emotie. In dit onderzoek is hieraan geraakt in de operationalisatie van veranderbereidheid, maar er blijft er weinig over bekend in de literatuur over veranderbereidheid in de publieke sector. Armenakis et al., (2009) en Rafferty et al. (2013) haalden deze aanbeveling ook al aan om de reden dat emotie, naast cognitie, een belangrijk aspect is bij een verandering. In dit onderzoek is hierop ingegaan door emotie te betrekken in de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Echter, is het goed om onderzoek te doen wat emotie nu daadwerkelijk in een veranderproces doet en wat de impact is op een veranderproces.

Een derde aanbeveling is om bij onderzoek in de publieke sector rondom het thema veranderbereidheid, aandacht te hebben voor het belang van de inhoud van de verandering. Dat dat er een positieve relatie is tussen *prosocial motivation* en veranderbereidheid, is eerder aangehaald door van der Voet et al., (2017). Zoals blijkt uit de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek, blijkt dit inderdaad een zeer belangrijke determinant voor veranderbereidheid. Als medewerkers de aanpak geschikt vinden (ofwel de inhoud van de verandering), zijn ze meer veranderbereid. Het is dus goed om aandacht te besteden aan de daadwerkelijke inhoud van de verandering om meer veranderbereidheid te genereren.

Een laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek gaat over het gewicht wat aan elke *keybelief* gegeven wordt. In dit onderzoek is uitgegaan van een gelijk gewicht, echter blijkt uit de kwantitatieve analyse een groter gewicht te hangen aan *appropriateness* en *valence*. Verder onderzoek is genoodzaakt in de publieke sector om te onderzoeken of deze daadwerkelijk een sterkere relatie hebben met veranderbereidheid.

## Literatuur

Abowitz, D.A. and Toole, T.M. (2010) Mixed method research: fundamental issues of design, validity, and reliability in construction research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (1), 108-116.

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

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993) Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), pp. 1–23.

Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. 1999. Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.). *Handbook of organizational behavior*, New York: Marcel Dekker.

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127- 142. doi: 10.1080/14697010902879079

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baumgartner, H., Pieters, R., Bagozzi, R.P., (2008). "Future-oriented emotions: conceptualization and behavioral effects." *European Journal of Social Psychology*, 38(4): 685-696.

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

Biggart, N. W. (1977) The creative destructive process of organizational change: the case of the post office. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), pp. 410 – 426.

Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A systems view*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Branden, N. (1998). *Self-esteem at work: How confident people make powerful companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Burke, W.W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. California: Sage Publications.

Burns, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (Harlow: Financial Times Prentice Hall).

By, R. (2005) *Organizational change management: a critical review*. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369–380.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (1 januari 2017). Bevolking; ontwikkeling in gemeenten met 100 000 of meer inwoners. Geraadpleegd op 30 mei van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3>.

Cobb, A., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 8, pp. 243-295). Greenwich, CT: JAI Press.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Connell, J., and Waring, P. (2002), 'The BOHICA Syndrome: A Symptom of Cynicism Towards Change Initiatives?' *Strategic Change*, 11, 347–356.

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.

De Caluwé, L., & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer Deventer.

Delacroix, J. and Swaminathan, A. (1991) Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wineindustry: a longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), pp. 631 – 661.

Devos, G., M. Buelens and D. Bouckennooghe (2007). Contribution of Content, Context, and Process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147, 607-629.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

Drucker, P.F. (1994), The theory of the business. *Harvard Business Review*, September-October, p. 95-104.

Ford, J. D. and L. W. Ford (1994). 'Logics of Identity, Contradiction and Attraction in Change'. *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 756-785.

Ford J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, D. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33, 2, p. 362-377.

Gemeente Rotterdam (2015). *Visie op een organisatie in ontwikkeling 2015-2018*. Rotterdam, juli 2015.

Gilmore, T., Shea, G. and Useem, M. (1997). Side effects of corporate transformations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), pp. 174-189.

Gils, V. van (2003). *Interne communicatie bij veranderingen: van weerstand naar commitment*. Kluwer.

Grandia, J., Groeneveld, S.M., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2013). Sustainable Procurement in Practice: Explaining the Degree of Sustainable Procurement from an Organisational Perspective. *Rivista di Politica Economica*, 2, 41-66.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.

Heuvel, H. van der (2009). *Hoe schrijf ik een scriptie of thesis?* Den Haag, Lemma.

Hak, T. Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON* 36, jaargang 12, 2007, nr. 3.

Harris, S. G. and Gresch, E. B. *The emotional implications of organizational change sentiments*. Presented at the 2008 meeting of the Academy of Management. Anaheim, CA.

Higgs, M and Rowland, D. (2005) All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 2, pp 121-151, June 2005.

Jacobson, E. H. (1957, April). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on Preventive and Social Psychology, Washington, DC.

Judson, A. (199). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Kirton, M. (1984). Adaptors and innovators: Why new initiatives get blocked. *Long Range Planning*, 17, 137-143.

Klarner, P., By, R. T., & Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 332–340.

*Research paper: Definitions, Typologies, and Processes Involved in Organizational Trauma: A Literature Review*. Available from:

[https://www.researchgate.net/publication/315657527\\_Definitions\\_Typologies\\_and\\_Processes\\_Involved\\_in\\_Organizational\\_Trauma\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/315657527_Definitions_Typologies_and_Processes_Involved_in_Organizational_Trauma_A_Literature_Review) [verkregen op 20 april 2017].

Korzilius, H.P.L.M. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: van Gorcum

Koster, F., Walden, K., & Van de Goorbergh, P. (2016). Innovatief personeelsbeleid in het MKB. Een overzicht van de internationale literatuur (No. 2). *ICOON Working Papers*.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993), *Leadership Practices Inventory. A Self-assessment and Analysis*, expanded ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.

Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.

Liu, Y., Perrewé, P.L. (2005), Another look at the role of emotion in the organizational change, a process model. *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 263-280.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science – Selected Theoretical Papers*. Harper & Row, New York, NY.

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.

Meaney, M. and Pung, C. (2008) *McKinsey global results: Creating organizational transformations*, *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1 – 7.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift.

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

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

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. G. 1994. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22: 59-80.

Mossholder K. W., Settoon R. P., Armenakis A. A., Harris S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25, 220-243.

Nadler, D. A., and Tushman, M. L. 1995. Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In *Discontinuous change: Leading organizational transformation*, ed. D. A. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, and Associates, 15–34. San Francisco: Jossey-Bass.

Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29, 230-261.

O’Leary, Z. (2014). *The essential guide to doing your research project* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Oreg S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.

Oreg S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.

Pettigrew, A.M. 1985. *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell.

Pettigrew, Andrew, Woodman, Richard and Cameron, Kim S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44 (4). pp. 697-713.

Porras, J.I., & Robertson, P.J. 1992. Organization development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2d ed.), vol. 3: 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Quad, T. *Leesmap energiescores* (2017).

Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 110–135.

Rijksoverheid, (2015). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Geraadpleegd op 2 april van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>.

Rogers, E. V. (1995). *Diffusion of innovations*, (4th Ed.). New York: The Free Press.

Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.

Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision-making*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ryan, B., & Gross, N. C. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural Sociology* 8:15-24.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*: Pearson Education.

Scott, W. R., Davis, G. F., & Scott, W. R. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data: A Guide tot he Principles of Qualitative Research*. (4th edition) Londen: SAGE.

Steijn, B & S. Groeneveld (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Tweede herziene editie. Van Gorcum: Assen.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.



Trader-Leigh, K.E. (2002) "Case study: identifying resistance in managing change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 Issue: 2, pp.138-155

Toet, Claudia (2016). *Veranderplan Jongerenloket*. Rotterdam, 13 december 2016.

Toet, Claudia (2015). *Visiedocument Jongerenloket*. Rotterdam, 31 maart 2015.

Van der Velde, M., P. Jansen en N. Anderson (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.

Vocht, A. de (2013). *Basishandboek SPSS 21: IBM SPSS Statistics* (1<sup>e</sup> druk). Utrecht: Bijleveld Press.

Van der Voet, J., Groeneveld S., & Kuipers B.S., (2014) Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14:2, 171-191.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement – Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Weick, K. E. (1979). *Social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, Karl E., Quinn, Robert E.,. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.

Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47, 302–314. doi:10.1080/00461520.2012.722805

## Bijlage 1. Vertaling vragenlijst

Vertaling vragenlijst veranderbereidheid (Armenakis en Harris 2007).

Engels	Nederlands
This change will benefit me (V)	Ik zie voor mezelf voordelen bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket
Most of my respected peers embrace the proposed organizational change (PS)	De meeste van mijn collega's doet er alles aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket tot een succes te maken
I believe the proposed organizational change will have a favorable effect on our operations (A)	Ik verwacht dat de doorontwikkeling van het Jongerenloket een gunstig effect heeft op onze dienstverlening
I have the capability to implement the change that is initiated (E)	Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling uit te kunnen voeren
We need to change the way we do some things in this organization (D)	Als medewerkers moeten we de manier waarop we bij het Jongerenloket werken, verbeteren
With this change in my job, I will experience more self-fulfillment (V)	Ik verwacht dat een gevolg van de doorontwikkeling is dat ik mijzelf meer kan ontplooien
The top leaders in this organization are 'walking the talk' (PS)	Het management van het Jongerenloket geeft bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket het goede voorbeeld
The change in our operations will improve the performance of our organization (A)	De doorontwikkeling van het Jongerenloket komt de prestaties van het Jongerenloket ten goede
I can implement this change in my job (E)	Ik neem aan dat ik de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling van het Jongerenloket kan uitvoeren in mijn werk
We need to improve the way we operate in this organization (D)	Om onze dienstverlening te verbeteren is een verandering, zoals beoogd wordt met de doorontwikkeling, nodig
The top leaders support this change (PS)	Het management ondersteunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket
The change that we are implementing is correct for our situation (A)	De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket passen bij de veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld doorontwikkeling MOW en invoering WMO, Jeugdwet en Participatiewet), waar het Jongerenloket mee te maken heeft

We need to improve our effectiveness by changing our operations (D)	Als medewerkers moeten we onze effectiviteit verbeteren door onze manier van werken te veranderen
The change in my job assignments will increase my feelings of accomplishment (V)	Ik verwacht dat de taken die ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket ga uitvoeren, me een groter gevoel van voldoening gaan geven
I believe we can successfully implement this change (E)	We hebben alles in huis bij het Jongerenloket om deze doorontwikkeling tot een succes te maken
My immediate manager is in favor of this change (PS)	Mijn direct leidinggevende steunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket
This organizational change will prove the best for our situation (A)	De gekozen aanpak voor de doorontwikkeling is geschikt voor het Jongerenloket
We have the capability to successfully implement this change (E)	Ik geloof dat mijn team de doorontwikkeling van het Jongerenloket succesvol kan doorvoeren
My immediate manager encourages me to support the change (PS)	Mijn direct leidinggevende moedigt me aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket te steunen
I will earn higher pay from my job after this change (V)*	Ik verwacht dat ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket een hoger salaris zal gaan verdienen

*NOTE / D = discrepancy; A = appropriateness; E = efficacy; PS = principal support; V = valence; \* = verwijderd in verband met chronbach's alpha*

## **Bijlage 2. Onderzoek naar jouw veranderkracht | vul de vragenlijst in**

Beste collega,

Deze mail nodigt jou uit om deel te nemen aan een onderzoek van afstudeerstagiaire Annegreet van der Linde. Zij voert een onderzoek uit naar de veranderkracht van jou en je collega's bij het Jongerenloket. Om de doorontwikkeling tot een succes te maken, hebben we jou nodig voor dit onderzoek.

### **Doorontwikkeling Jongerenloket**

Met de doorontwikkeling worden alle veranderingen bedoeld bij het Jongerenloket. In 2016 is de visie uitgewerkt in een plan van aanpak en is een aantal korte termijnplannen al uitgevoerd. In 2017 gaan we bouwen en experimenteren, waarin ook jij betrokken gaat worden. Daarom is het belangrijk te weten wat jou kijkt is op de doorontwikkeling en wat jouw ervaringen zijn tot nu toe.

### **Het onderzoek**

De informatie, die Annegreet verzamelt uit de resultaten van de vragenlijsten die jij en je collega's invullen, wordt gebruikt in haar analyse. De vragenlijst is anoniem en de gegevens worden niet verstrekt aan derden. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kan het zijn dat je uitgenodigd wordt voor een interview. Het onderzoek vindt plaats in de maanden april en mei en de conclusies en aanbevelingen volgen in juni. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 5-10 minuten.

Wil je de vragenlijst invullen voor 1 mei?

Alvast bedankt voor je medewerking!

Claudia Toet

## **Bijlage 3. Herinneringsmail | onderzoek naar jouw veranderkracht**

Beste collega,

Een week geleden heb je een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan een onderzoek van afstudeerstagiaire Annegreet van der Linde. Zij voert een onderzoek uit naar de veranderkracht van jou en je collega's bij het Jongerenloket. Om de doorontwikkeling tot een succes te maken, hebben we jou nodig voor dit onderzoek.

### **Doorontwikkeling Jongerenloket**

Met de doorontwikkeling worden alle veranderingen bedoeld bij het Jongerenloket. In 2016 is de visie uitgewerkt in een plan van aanpak en is een aantal korte termijnplannen al uitgevoerd. In 2017 gaan we bouwen en experimenteren, waarin ook jij betrokken gaat worden. Daarom is het belangrijk te weten wat jou kijkt is op de doorontwikkeling en wat jouw ervaringen zijn tot nu toe.

### **Het onderzoek**

Als je de vragenlijst nog niet hebt ingevuld, wil ik je vragen deze alsnog in te vullen. De vragenlijst is anoniem en de gegevens worden niet verstrekt aan derden. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kan het zijn dat je uitgenodigd wordt voor een interview. Het onderzoek vindt plaats in de maanden april en mei en de conclusies en aanbevelingen volgen in juni. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 5-10 minuten.

Wil je de vragenlijst invullen voor 1 mei?

Alvast bedankt voor je medewerking!

Claudia Toet

## Bijlage 4. Vragenlijst doorontwikkeling Jongerenloket

Beste collega,

Allereerst hartelijk dank dat je de moeite neemt om deze vragenlijst in te vullen. In deze vragenlijst word je een aantal vragen gesteld over de doorontwikkeling van het Jongerenloket. Omdat ook jij betrokken gaat worden bij de doorontwikkeling, is het belangrijk om te weten wat jouw kijk is op de doorontwikkeling van het Jongerenloket en wat jouw ervaringen met de veranderingen tot nu toe zijn.

Deze vragenlijst bestaat uit een aantal vragen over persoonsgegevens en 25 vragen over de doorontwikkeling van het Jongerenloket. Je kunt op de vragen antwoorden met helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5). Het invullen kost ongeveer 5-10 minuten.

De vragenlijst is anoniem en de gegevens worden niet verstrekt aan derden. Er zijn geen foute antwoorden op de vragen mogelijk. Vul in wat spontaan in je opkomt.

Nogmaals dank,  
Annegreet van der Linde  
Masterstudent Bestuurskunde  
Stagiair HR  
[ngd.vanderlinde@rotterdam.nl](mailto:ngd.vanderlinde@rotterdam.nl)  
06-41311916

### Persoonsgegevens

**1. Wat is je geslacht?**

- a. Man
- b. Vrouw

**2. Wat is je leeftijd?**

0-99 jaar

**3. Wat is je hoogst afgeronde opleiding?**

- a. Basisonderwijs
- b. Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo/mavo/lbo)
- c. Hoger algemeen voorbereidend, wetenschappelijk onderwijs (havo/vwo)
- d. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- e. Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- f. Wetenschappelijk onderwijs (wo)
- g. Geen

**4. Wat is de aard van je dienstverband?**

- a. Vast dienstverband
- b. Tijdelijk dienstverband (bijvoorbeeld via een uitzendbureau, zzp'er, stagiair etc.)

**5. Heb je direct contact met jongeren?**

- a. Ja
- b. Nee

**6. Heb je een leidinggevende functie? → Zo ja, ga dan door naar vraag 8**

- a. Ja
- b. Nee

**7. In welke team werk je?**

- a. Team 1 | Onderwijs en werk
- b. Team 2 | Onderwijs en werk
- c. Team 3 | Onderwijs en werk
- d. Team 4 | Zorg
- e. Team 5 | Verzuim
- f. Team 6 | Balie en administratie
- g. Staf
- h. Secretariaat en receptie
- i. Bouwteam
- j. Geen

Vragen

Met de volgende vragen willen we van u weten hoe u over de doorontwikkeling van het Jongerenloket denkt.

	<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Niet eens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Helemaal mee eens</b>
8. Ik ben goed op de hoogte van de plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
9. Ik zie voor mezelf voordelen bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5

10. Ik verwacht dat de doorontwikkeling van het Jongerenloket een gunstig effect heeft op onze dienstverlening.	1	2	3	4	5
11. Ik beschik over de noodzakelijke vaardigheden om de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling uit te kunnen voeren.	1	2	3	4	5
12. Ik heb een goed gevoel bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
13. Als medewerkers moeten we de manier waarop we bij het Jongerenloket werken, verbeteren.	1	2	3	4	5
14. Ik verwacht dat een gevolg van de doorontwikkeling is dat ik mijzelf meer kan ontplooiën.	1	2	3	4	5
15. Het management van het Jongerenloket geeft bij de doorontwikkeling van het Jongerenloket het goede voorbeeld.	1	2	3	4	5
16. De doorontwikkeling van het Jongerenloket komt de prestaties van het Jongerenloket ten goede.	1	2	3	4	5
17. De plannen van de doorontwikkeling van het Jongerenloket roepen irritaties bij mij op.	1	2	3	4	5
18. Ik neem aan dat ik de verandering die beoogd wordt met de doorontwikkeling van het	1	2	3	4	5



Jongerenloket kan uitvoeren in mijn werk.					
19. Ik verwacht dat ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket een hoger salaris zal gaan verdienen.	1	2	3	4	5
20. Het management ondersteunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
21. De plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket passen bij de veranderende omstandigheden (bijvoorbeeld doorontwikkeling MOW en invoering WMO, Jeugdwet en Participatiewet), waar het Jongerenloket mee te maken heeft.	1	2	3	4	5
22. Ik word enthousiast van de plannen voor de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
23. Mijn direct leidinggevende steunt de doorontwikkeling van het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
24. Ik verwacht dat de taken die ik als gevolg van de doorontwikkeling van het Jongerenloket ga uitvoeren, me een groter gevoel van voldoening gaan geven.	1	2	3	4	5
25. Als medewerkers moeten we onze effectiviteit verbeteren door onze manier van werken te veranderen.	1	2	3	4	5

26. De meeste van mijn collega's doet er alles aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket tot een succes te maken.	1	2	3	4	5
27. De gekozen aanpak voor de doorontwikkeling is geschikt voor het Jongerenloket.	1	2	3	4	5
28. Ik word moe als ik aan de doorontwikkeling van het Jongerenloket denk.	1	2	3	4	5
29. Ik geloof dat mijn team de doorontwikkeling van het Jongerenloket succesvol kan doorvoeren.	1	2	3	4	5
30. Om onze dienstverlening te verbeteren is een verandering, zoals beoogd wordt met de doorontwikkeling, nodig.	1	2	3	4	5
31. We hebben alles in huis bij het Jongerenloket om deze doorontwikkeling tot een succes te maken.	1	2	3	4	5
32. Mijn direct leidinggevende moedigt me aan om de doorontwikkeling van het Jongerenloket te steunen.	1	2	3	4	5

Hartelijk dank voor jouw input!

## Bijlage 5. Interviewvragen

Dit interview vindt plaats in het kader van het onderzoek naar de veranderkracht ten tijde van de doorontwikkeling bij het Jongerenloket. Je hebt als het goed is een tijdje geleden de vragenlijst ingevuld over de veranderkracht. Deze vragenlijst is naar alle medewerkers gestuurd. Dit interview maakt deel uit van het kwalitatieve deel en borduurt voort op de resultaten uit de vragenlijst. Er zullen voornamelijk verdiepende vragen gesteld worden ten opzichte van de vragenlijst vragen. Van tevoren zijn de vragen opgesteld, maar het interview zal semigestructureerd verlopen, u mag ten alle tijden inbreken om iets te zeggen of ik zal doorvragen. Ik vraag jouw toestemming om dit interview op te nemen zodat ik het na afloop uit kan werken. De antwoorden en voorbeelden die je geeft worden op een anonieme wijze geanalyseerd in het uitwerken en analyseren van het interview. Je hebt de mogelijkheid om na afloop het door mij toegezonden uitgewerkte interview te lezen en opmerkingen te plaatsen, alvorens het gebruikt wordt in de resultaten. Op geen enkele manier zullen anderen dan ik te weten kunnen komen wat je in dit interview zegt. In de rapportage zullen de resultaten onherkenbaar verwerkt worden.

### **Inleidende vragen om persoonskenmerken in kaart te brengen**

1. Sinds wanneer werk je bij het Jongerenloket?
2. Kun je iets vertellen over jouw functie binnen het Jongerenloket?

### **De doorontwikkeling van het Jongerenloket**

3. Ben jij goed op de hoogte van de plannen van de doorontwikkeling?
4. Waar gaat volgens jou die doorontwikkeling heen?
5. Op welke wijze ben je op de hoogte gebracht van de doorontwikkeling en wanneer?

### **(Resultaten) keybeliefs uit vragenlijst**

6. *Discrepancy* | Vind je de doorontwikkeling noodzakelijk? Kunt je dit toelichten? Hoe is dit voor jouw team?
7. *Appropriateness* | Wat vind je van de aanpak die gekozen is voor de doorontwikkeling? Kun je dit toelichten? Hoe is dit voor jouw team?
8. *Efficacy* | Heb je de vaardigheden die nodig zijn om de doorontwikkeling uit te voeren? Kun je dit toelichten of er voorbeelden van geven? Hoe wil je bijdragen? Hoe is dit voor jouw team?
9. *Principal support* | Heb je het idee dat je ondersteund wordt door jouw directe leidinggevende/ directe collega's bij de plannen van de doorontwikkeling? Kun je dit toelichten of er voorbeelden van geven? Heb je vertrouwen in ze? Hoe is dit voor jouw team?
10. *Valence* | Welke gevolgen heeft de doorontwikkeling voor jou als medewerker? Kun je dit toelichten? Hoe is dit voor jouw team?
11. Positieve emoties | Welke emoties roepen de doorontwikkeling bij jou op? Kun je dit toelichten? Emoties kunnen zowel positief als negatief zijn. Bijvoorbeeld uitdaging,

verfrissing en mogelijkheden of angst, spanning en onzekerheid. Hoe is dit voor jouw team?

12. De veranderbereidheid is enorm hoog. In alle teams zit deze boven de 4/5 Likertschaal. Begrijp je waarom? Hoe zou dit kunnen komen? Is uw eigen beeld anders?
- Opvallend ook: naarmate men meer op de hoogte is, is men ook meer veranderbereid. Hoe zou dit kunnen?
  - Opvallend is ook de score uit het MTO (interviewer legt score uit). Hoe is dit te verklaren?

### **Managementstrategieën**

13. Welke strategieën zijn ingezet om jullie als medewerkers mee te nemen in de doorontwikkeling?
14. Op welke manier heeft het management jou op de hoogte gebracht van de doorontwikkeling?
- Wat vind je van de informatie die over de veranderingen rondom de doorontwikkeling is verstrekt?
15. Heb je inbreng gehad op de inhoud van de plannen voor de doorontwikkeling? Zo ja, hoe? Zo nee, hoe had dit beter gekund?
16. Vind je dat er voldoende duidelijkheid is over de doorontwikkeling en weet je wat er van jou verwacht wordt?

### **Change agent en change recipient karakteristieken**

17. Heb je bij de ontwikkeling omtrent de doorontwikkeling vertrouwen in het management/jouw leidinggevende? Op welke manier? (in communicatie/betrokkenheid etc.) Kun je dat toelichten?
18. Heb je het idee dat jouw management/ jouw leidinggevende betrokken is bij de implementatie van de plannen van de doorontwikkeling? (beleving)
19. Met betrekking tot de doorontwikkeling, vind je het management/jouw leidinggevende:
- *Eerlijk?* (Consistentie tussen woord en daad van de leider)
  - *Vooruitkijkend?* (Visie op de toekomst)
  - *Inspirerend?* (Is gerelateerd aan de *keybelief principal support*)
  - *Competent?* (Heeft de leider de kennis en ervaring)
20. Hoe vond je dit voor andere leidinggevendenden dan je eigen? Bijvoorbeeld Claudia?
21. Hoe makkelijk verandert jouw team van mening of van vaste gewoontes?
- In welke mate staat jouw team open voor verandering? (mate van controle, algemene zelfredzaamheid, zelfvertrouwen, positieve affectiviteit, tolerantie voor ambiguïteit, afkeer van risico en openheid voor ervaringen)
22. Hoe bespreken jullie de doorontwikkeling als team? Zo ja: wordt dit ook besproken tijdens teamoverleggen? Leeft dit?

### **Afsluitende vragen**

23. Hoe zou volgens jou de doorontwikkeling een succes kunnen worden?
24. Heb je nog afsluitende tips of opmerkingen (bijvoorbeeld voor Claudia/het MT)

## Bijlage 6. Pearson Correlatietabel (keybeliefs + alle variabelen)

		Correlations					
		Principal_sup port	Valence	Appropriate	Efficacy	Veranderber eidheid	Discrepancy
Principal_support	Pearson Correlation	1	,577**	,668**	,686**	,579**	,465**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
Valence	Pearson Correlation	,577**	1	,564**	,582**	,565**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
Appropriate	Pearson Correlation	,668**	,564**	1	,689**	,697**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
Efficacy	Pearson Correlation	,686**	,582**	,689**	1	,559**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
Veranderbereidheid	Pearson Correlation	,579**	,565**	,697**	,559**	1	,476**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
Discrepancy	Pearson Correlation	,465**	,495**	,622**	,464**	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Pearson Correlation

	Principal_sup port	Valence	Appropriate	Efficacy	Veranderber eidheid	Discrepancy	Dummy_ople iding_2categ orieen	Teams_Dum my_team2
Principal_support	1	,577**	,668**	,686**	,579**	,465**	,050	-,022
Valence	,577**	1	,564**	,582**	,565**	,495**	-,014	,013
Appropriate	,668**	,564**	1	,689**	,697**	,622**	,111	,002
Efficacy	,686**	,582**	,689**	1	,559**	,464**	-,065	,216*
Veranderbereidheid	,579**	,565**	,697**	,559**	1	,476**	,025	,074
Discrepancy	,465**	,495**	,622**	,464**	,476**	1	,120	-,032
Dummy_opleiding_2cate gorieen	,050	-,014	,111	-,065	,025	,120	1	,083
Teams_Dummy_team2	-,022	,013	,002	,216*	,074	-,032	,083	1
Teams_Dummy_team3	-,145	-,115	-,193	-,111	-,253*	-,144	,034	-,087
Teams_Dummy_team4	-,103	,003	,027	-,093	,113	-,078	,166	-,177
Teams_Dummy_team5	-,261**	-,113	-,225*	-,202*	-,263**	,043	,061	-,183
Teams_Dummy_team6	-,029	-,016	,034	,117	,013	-,032	-,529**	-,119
Teams_Dummy_team7	,326**	,103	,195	-,030	,239*	,209*	,102	-,201*
Persoonsgegevens Wat is je geslacht?	-,005	-,066	-,019	-,029	-,022	-,045	,042	-,099
Wat is je leeftijd? [! FIELD!] jaar	-,013	-,031	-,065	,038	-,080	,195*	-,243*	-,082
Wat is de aard van je dienstverband?	,022	,114	-,028	,014	,021	-,247*	,161	,013
Heb je direct contact met jongeren?	,207*	,018	,252*	-,023	,284**	,216*	,128	-,140
Heb je een leidinggevende functie?	-,225*	-,093	-,161	-,043	-,144	-,043	-,032	. <sup>c</sup>

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Teams_Dum my_team3	Teams_Dum my_team4	Teams_Dum my_team5	Teams_Dum my_team6	Teams_Dum my_team7	Persoonsgeg evens Wat is je geslacht?	Wat is je leeftijd? (! FIELD!) jaar	Wat is de aard van je dienstverban d?	Heb je direct contact met jongeren?	Heb je een leidinggeven de functie?
-,145	-,103	-,261**	-,029	,326**	-,005	-,013	,022	,207*	-,225*
-,115	,003	-,113	-,016	,103	-,066	-,031	,114	,018	-,093
-,193	,027	-,225*	,034	,195	-,019	-,065	-,028	,252*	-,161
-,111	-,093	-,202*	,117	-,030	-,029	,038	,014	-,023	-,043
-,253*	,113	-,263**	,013	,239*	-,022	-,080	,021	,284**	-,144
-,144	-,078	,043	-,032	,209*	-,045	,195*	-,247*	,216*	-,043
,034	,166	,061	-,529**	,102	,042	-,243*	,161	,128	-,032
-,087	-,177	-,183	-,119	-,201*	-,099	-,082	,013	-,140	. <sup>c</sup>
1	-,110	-,114	-,074	-,125	-,053	,020	-,019	-,132	. <sup>c</sup>
-,110	1	-,233*	-,151	-,255*	,019	-,195	,235*	-,086	. <sup>c</sup>
-,114	-,233*	1	-,156	-,264**	-,021	,212*	-,272**	-,159	. <sup>c</sup>
-,074	-,151	-,156	1	-,171	-,026	,168	-,093	-,181	. <sup>c</sup>
-,125	-,255*	-,264**	-,171	1	,081	-,083	-,009	,660**	. <sup>c</sup>
-,053	,019	-,021	-,026	,081	1	-,008	,149	,034	,049
,020	-,195	,212*	,168	-,083	-,008	1	-,507**	-,021	-,140
-,019	,235*	-,272**	-,093	-,009	,149	-,507**	1	-,128	,121
-,132	-,086	-,159	-,181	,660**	,034	-,021	-,128	1	-,361**
. <sup>c</sup>	Double-click to activate	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>	,049	-,140	,121	-,361**	1