

Verandergedrag Vergeleken

Een evaluatieonderzoek naar de invloeden op veranderbereidheid en verandergedrag rondom de Dialoog bij Politie Amsterdam-Amstelland



Masterscriptie Anne Breunissen (305565)



Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master of Public Administration

Eerste lezer: Dr. B.S. Kuipers

Tweede lezer: Dr. M.C. de Witte

November 2008



Voorwoord

Makkelijker dan ik had gedacht. Dat geldt in ieder geval voor de studie Bestuurskunde. De studie paste vanwege de zeer uiteenlopende vakken goed bij mij als generalist. Staats- en bestuursrecht, Geld en mensen, Organisatie en management in de publieke sector en Public management en organisatieverandering behoorden tot de favorieten.

Het uitvoeren van dit onderzoek en het schrijven van de scriptie vielen me in eerste instantie erg mee. Tot het moment dat de resultaten geanalyseerd moesten worden. De tijdens mijn vorige studie opgebouwde SPSS-ervaring bleek toch wel wat beperkt en mijn statistiekkennis was deels verdwenen.

Toch is het goed verlopen. Een reden daarvoor is dat het onderwerp van onderzoek me heeft geboeid. Tijdens de colleges Public management en organisatieverandering van o.a. Marco de Witte besloot ik dat mijn onderzoek over HRM en verandermanagement zou gaan. Vooral mijn eigen omslag in het denken over organisatieveranderingen was een leuke ontdekking: van het volgen van het plan en de logica naar het centraal stellen van gedrag van de mensen.

De afgelopen twee jaar en de periode van afstuderen heb ik zo positief ervaren door mijn eigen enthousiasme, maar ook vanwege de inzet en steun van de volgende mensen:

Fred vanwege zijn vertrouwen in mijn kunnen, zijn begrip voor mijn behoefte aan ontwikkeling en omdat ik af en toe echt naar de computer gestuurd moest worden.

Mijn kamergenoten op 'de warmoes', Els Schuddeboom, Andrea Agterberg en Désiree Schreiber, voor het regelmatig informeren naar mijn studievorderingen en de aanmoediging.

Hanneke Engels en Els Staal voor de gezelligheid tijdens en na de colleges.

Ellen Gerrese, Bea Fafiani, Gerald Oud Ammerveld, José Stolwijk en Rob Lofers Adema, omdat zij me de mogelijkheid hebben geboden dit onderzoek bij het korps uit te kunnen voeren.

Marco de Witte vanwege de leuke colleges en de tips voor het onderzoek. Ook Brenda Vermeeren dank ik voor haar adviezen.

Ben Kuipers omdat hij is blijven meedenken, advies gaf en SPSS-trucs wist uit te leggen (de factor- en moderatoranalyse heb ik na enkele pogingen onder de knie).

Hanneke Brouwer en Wietske Roovers voor de kritische vragen tijdens onze bijeenkomsten, het uitwisselen van de afstudeerbelevissen na die sessies en het delen van jullie statistiekervaringen. Tot slot, en zeker niet in de laatste plaats, wil ik de medewerkers van DBI, DAO, D1 en D3 bedanken voor het invullen van de vragenlijst. Door jullie reacties heeft dit onderzoek pas echt vorm gekregen.

Bedankt daarvoor.

Deze week is me nog gevraagd of ik nu klaar was met studeren. Mijn antwoord daarop verbaasde me zelf ook wel een beetje. Het zou zo maar kunnen dat ik nog een keer een aanvullend programma of enkele modules volg op het gebied van HRM en verandermanagement.

Maar nu eerst vooral terugkijken op 3 oktober.

Anne Breunissen
november 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1. Waarom dit onderzoek?	7
1.2. Doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen.....	8
1.3. Afbakening onderzoeksveld.....	9
1.4. Maatschappelijke relevantie.....	9
1.5. Wetenschappelijke relevantie	9
1.6. Leeswijzer	9
2. Regiopolitie Amsterdam-Amstelland	10
2.1. Het korps	10
2.2. Missie en visie.....	10
2.3. Organisatieonderdelen van RPAA	10
2.4. De Dialoog.....	12
3. Theoretisch kader	14
3.1. Organisatieveranderingen en gedrag	14
3.2. Fasen van het veranderproces	14
3.3. Bereidheid om te veranderen	17
3.4. Cultuurkenmerken.....	17
3.5. Onderzoekshypothesen.....	20
4. Onderzoeksopzet	22
4.1. Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	22
4.2. Operationalisatie.....	22
4.3. Respons en representativiteit	25
4.4. Onderzoeksinstrumenten.....	26
4.5. Validiteit en betrouwbaarheid.....	26
4.6. Aanpassing hypothesen	27
5. Onderzoeksresultaten	29
5.1. Correlatie variabelen	29
5.2. Toetsende statistiek.....	32
5.3. Samengevat	35
6. Discussie	37
6.1. Beantwoording onderzoeksvragen.....	37
6.2. Kanttekeningen bij het onderzoek.....	40
6.3. Recente ontwikkelingen	40
6.4. Aanbevelingen	41
Literatuur	44
Bijlagen	46

Samenvatting

Uit onderzoek blijkt dat gedrag een belangrijke factor speelt bij veranderingen in organisaties (Metselaar en Cozijnsen, 2002; Straathof en Van Dijk, 2003). Het succes van een transitie is pas behaald als de medewerkers ook daadwerkelijk ander gedrag vertonen. Daarom heeft in dit evaluatieonderzoek naar de invoering van de Dialoog het accent gelegen op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers. Bovendien is gekeken naar de invloed die de bedrijfscultuur en de stappen van het veranderproces op de invoering van de Dialoog hebben gehad.

De Dialoog is een nieuwe functionerings- en beoordelingssystematiek, waarbij competentie management is ingezet om de gesprekken uit de cyclus toe te spitsen op de ontwikkeling van de medewerker. In 2005 is gestart met dit nieuwe instrument. Dit is geleidelijk binnen Regiopolitie Amsterdam-Amstelland (RPAA) ingevoerd.

Aanleiding

In 2007 heeft het korps een evaluatie over de Dialoog gehouden. Daaruit bleek dat de leidinggevenden en de personeelsmanagementadviseurs over het algemeen positief zijn. Medewerkers hebben echter gemiddeld een 5,6 aan de Dialoog gegeven. Ook zijn verschillende verbeterpunten onderkend: zo zou er een cultuurverandering moeten plaatsvinden om de Dialoog echt goed in te kunnen bedden in de organisatie.

Een tweede reden om meer inzicht te willen krijgen in de invoering van de Dialoog is dat de komende jaren verschillende beleidswijzigingen te verwachten zijn. Binnen het project Mobiliteit, waar de Dialoog onderdeel van uitmaakt, zijn namelijk nog meer instrumenten ontwikkeld die ingevoerd moeten worden. De uitkomsten van dit onderzoek leiden tot aanvullende aanknopingspunten voor de implementatie daarvan.

Onderzoeksopzet

De centrale onderzoeksvraag van dit evaluatieonderzoek luidde als volgt:

In hoeverre hebben de cultuurkenmerken binnen het korps en de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog invloed gehad op de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers?

Op basis van een aantal deelvragen zijn verwachtingen geformuleerd die de basis vormden van het onderzoek. De verwachtingen zijn geformuleerd in vier hypothesen, waarbij de verbanden tussen de verschillende variabelen zijn onderzocht. Allereerst de relatie tussen de aspecten van de bedrijfscultuur en de veranderbereidheid. Om dit te kunnen meten met een vragenlijst zijn items van de Cultuur Quick Scan van Straathof en Van Dijk (2003) benut. De tweede hypothese ging over de relatie tussen de stappen van het veranderproces en de veranderbereidheid. Dit is gemeten aan de hand van de acht stappen die Kotter (1998) heeft geformuleerd. De derde verwachting was dat er een relatie bestond tussen veranderbereidheid en verandergedrag. De items die hiervoor van belang waren zijn ontleend aan de inzichten van respectievelijk Metselaar en Cozijnsen (2002) en Metselaar (1997). Tot slot is een vierde verwachting geformuleerd over het modererend effect van cultuur op het verband tussen het veranderproces en de veranderbereidheid.

De onderzoeksvraag is beantwoord door literatuuronderzoek en door digitaal een vragenlijst uit te zetten bij een aantal medewerkers van het korps. Daarvoor zijn 200 medewerkers van District 1, District 3, Dienst Algemene Ondersteuning en Dienst Bedrijfs Informatie benaderd. Zowel medewerkers als leidinggevenden, zowel medewerkers met een executieve als een administratief-technische functie hebben deelgenomen. De respons was 48%.

Bij de betrouwbaarheidsanalyse bleken, op de schalen *Mensgericht* en *Gesloten na*, de bedrijfscultuurschalen niet betrouwbaar te zijn. Ook de schalen *Stap 5 Maak het anderen mogelijk te handelen*, *Stap 7 Houd het tempo hoog* en *Stap 8 Creëer een nieuwe cultuur* van het veranderproces waren onvoldoende betrouwbaar. De analyse kon hierdoor slechts beperkt worden uitgevoerd.

Resultaten

Bij de analyse van de eerste hypothese werd inzichtelijk dat hoe sterker een gesloten cultuur is ervaren, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn. Verwacht werd juist dat de veranderbereidheid dan lager zou zijn.

Kijkende naar de verschillende stappen van het veranderproces bleken de eerste vier stappen (Stap 1 Creëer gevoel voor urgentie, Stap 2 Verzamel een leidend team, Stap 3 Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering, Stap 4 Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren) een positief verband te vertonen met zowel de veranderbereidheid rondom de Dialoog als met het verandergedrag. Met name de eerste en de derde stap verklaarden deze uitkomst.

Ook is geconcludeerd dat veranderbereidheid en verandergedrag een sterk positief verband vertonen. Dit onderzoek heeft dus aangetoond dat hoe meer veranderbereid medewerkers zijn, hoe meer gedrag zij vertonen dat aansluit bij de nieuwe situatie. Er zijn er geen modererende effecten gevonden van de bedrijfscultuur.

De districten blijken minder veranderbereid en vertonen minder verandergedrag dan de diensten. DAO heeft de hoogste veranderbereidheid. Wanneer administratief-technische medewerkers met executieven worden vergeleken, blijkt dat de AT-ers bij de Dialoog meer veranderbereid zijn. Ook zijn leidinggevendenden meer veranderbereid dan medewerkers. In het algemeen geldt dat de veranderbereidheid en de inzet voor de Dialoog niet erg groot zijn.

Aanbevelingen voor nader onderzoek

Op basis van de uitkomsten zijn verschillende aanbevelingen gedaan. Allereerst volgen de aanbevelingen voor nader onderzoek:

1. Meer inzicht in de veranderbereidheid en het –gedrag bij medewerkers ten aanzien van de gewenste cultuurverandering is wenselijk;
2. Een evaluatieonderzoek moet sneller na een implementatie volgen en kan bovendien na iedere fase van het veranderproces worden uitgevoerd.

Aanbevelingen voor Regiopolitie Amsterdam-Amstelland

1. Bij verandertrajecten moeten de acht stappen van Kotter zoveel mogelijk worden doorlopen om de veranderbereidheid en de borging te vergroten/verbeteren;
2. Bij (gelijksoortige) veranderingen is het raadzaam te kiezen voor een aanpak die aansluit op de doelgroep. Doelgroepen hebben mogelijk een verschillende veranderbereidheid en vertonen niet allemaal dezelfde inzet voor een verandering. Dit vraagt om een passend veranderproces voor de diverse doelgroepen;
3. Duidelijkheid over de koers van het beleid op het gebied van ontwikkeling van medewerkers is noodzakelijk. Soms zijn landelijke uitgangspunten en instrumenten van toepassing, vaker nog zijn regionale instrumenten ontwikkeld. Besluitvorming is wenselijk om een eenduidige koers aan de organisatie kenbaar te kunnen maken. Beleidsontwikkeling en -uitvoering vinden dan meer plaats in lijn met de gekozen ontwikkelrichting van het korps (hetzij landelijk of regionaal);
4. De gewenste cultuuromslag naar meer competenties over 'denken' en 'voelen' (naast 'kracht') dient niet alleen bij leidinggevendenden plaats te vinden. Voor leidinggevendenden is deze verandering reeds verwoord in de visie op leiderschap. Voor medewerkers is dit nog niet geborgd. De dialoog tussen medewerker en leidinggevende krijgt alleen vorm als dezelfde taal wordt gesproken.

1. Inleiding

1.1. Waarom dit onderzoek?

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat grote organisaties vaak niet slagen in het succesvol doorvoeren van de gewenste veranderingen. De doelstellingen worden slechts bij 30% van de verandertrajecten behaald (Jonker & De Witte, 2004).

Jonker en De Witte voeren aan dat dit komt doordat transformaties voornamelijk rationeel en instrumenteel worden ingezet. Veel veranderingen worden 'van buitenaf' opgelegd, door middel van systemen, procedures en regels. Dit terwijl een verandering volgens de auteurs juist moet gaan over *gedrag*. Het veranderproces moet zo zijn georganiseerd dat het draagvlak bij en de steun van medewerkers is gegarandeerd. De verandering moet 'van binnenuit' komen, door de medewerkers van de organisatie. Ook verschillende andere onderzoekers onderschrijven dat het gedrag van medewerkers een belangrijk aspect vormt binnen een organisatieverandering (Metselaar en Cozijnsen, 2002; Straathof en Van Dijk, 2003).

Metselaar en Cozijnsen geven aan dat de *veranderingsbereidheid* van organisatieleden van invloed is op het verandervermogen van de organisatie. Een grote veranderbereidheid onder het personeel heeft het effect dat in een groter tempo en met meer gemak nieuwe regelingen ingevoerd kunnen worden. Alleen de bereidheid om te veranderen is niet afdoende, organisaties ondergaan pas een transitie als de medewerkers ook daadwerkelijk ander gedrag vertonen. Verandergedrag en veranderingsbereidheid zijn dus beide van belang.

In 2005 is bij de Politie Amsterdam-Amstelland de Dialoog ingevoerd. De Dialoog is een nieuwe functionerings- en beoordelingssystematiek, waarbij competentie management is ingezet om de gesprekken uit de cyclus toe te spitsen op de ontwikkeling van de medewerker. Deze nieuwe systematiek vormt de basis van het project Mobiliteit dat in 2005 is gestart.

Uit een evaluatie die het korps in 2007 heeft gehouden, blijkt dat leidinggevend en personeelsmanagementadviseurs over het algemeen positief zijn over de invoering van De Dialoog. Toch heeft de invoering niet aan alle verwachtingen voldaan. De systematiek is door medewerkers gemiddeld met een 5,6 beoordeeld. Ook zijn verschillende verbeterpunten benoemd. Een van die punten betreft de rol van de verschillende spelers binnen de Dialoog: "Leidinggevend en Personeelsmanagementadviseurs ervaren dat er een cultuuromslag moet worden gemaakt om de Dialoog daadwerkelijk in te bedden in het korps. Medewerkers moeten zich meer kwetsbaar op durven stellen, leidinggevend moeten hier meer ruimte voor bieden" (Van Vliet, 2007).

Medewerkers en leidinggevend moeten dus ander gedrag gaan vertonen wil de Dialoog slagen. Juist vanwege de grote invloed die gedrag van medewerkers heeft op het succes van een verandering, staan de concepten veranderbereidheid en verandergedrag centraal in dit evaluatieonderzoek naar de invoering van de Dialoog.

Naast de veranderbereidheid en -gedrag zijn er nog twee elementen van invloed op het verandervermogen van een organisatie: de wijze waarop het *veranderproces* wordt vormgegeven en de *organisatiekenmerken* (Werkman, Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 2001). Een sterk hiërarchische organisatie is immers niet zo gemakkelijk te veranderen als een platte organisatie. De verandering moet via verschillende lagen worden doorgevoerd. Het verloop van het veranderproces dient voldoende aandacht te krijgen en dan niet alleen in de top van een organisatie.

Het vermogen om een verandering tot een succes te maken verschilt per organisatie. Indien het verandervermogen onvoldoende is ontwikkeld, is de kans op een succesvolle implementatie gering.

De veranderbereidheid, het veranderproces en de organisatiekenmerken hebben afzonderlijk invloed op het verandervermogen. Het vermogen hangt daarnaast ook af van de wijze waarop de drie elementen op elkaar aansluiten. De veranderbereidheid is bijvoorbeeld gedeeltelijk afhankelijk van de wijze waarop het veranderproces wordt vormgegeven. In dit onderzoek worden alle drie de elementen meegenomen. Wat betreft de organisatiekenmerken wordt alleen de cultuur van het korps bij dit onderzoek betrokken en niet de andere organisatiekenmerken.

Omdat het gedrag van medewerkers zo'n een belangrijk deel uitmaakt van transformaties, vormt dit het centrale onderdeel van het onderzoek. Onderzocht wordt welke invloed de bedrijfscultuur en de kenmerken van het veranderproces op die veranderbereidheid en het verandergedrag hebben.

Dit evaluatieonderzoek bij Regiopolitie Amsterdam-Amstelland is waardevol omdat het komende jaar verschillende beleidswijzigingen te verwachten zijn. Binnen het project Mobiliteit zijn namelijk nog meer instrumenten ontwikkeld die ingevoerd moeten worden. Daarbij gaat het o.a. om beleid over verandering van functie en werkplek, de sollicitatiecode, LOA (Loopbaanoriëntatie en Advies) en horizontaal loopbaanbeleid. Om de komende beleidsaanpassingen goed te kunnen implementeren is het van belang dat het korps voldoende zicht heeft op de wijze waarop beleidswijzigingen in het verleden zijn ingezet voor de Dialoog. En in het bijzonder welk effect dat had op de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers. Op basis van deze inzichten kunnen aanbevelingen over de nog te implementeren instrumenten worden gedaan.

1.2. Doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen

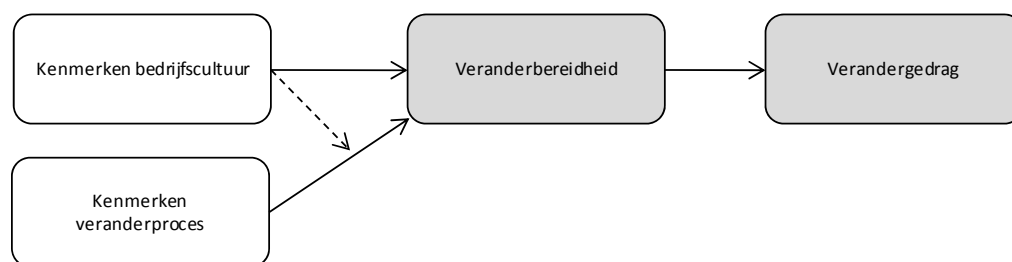
Regiopolitie Amsterdam-Amstelland (RPAA) kan de komende jaren verschillende beleidswijzigingen verwachten vanuit het project Mobiliteit, zoals het horizontaal loopbaanbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om de toekomstige beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren is het van belang dat meer inzicht ontstaat in de wijze waarop een zo groot mogelijke veranderbereidheid onder medewerkers kan worden bereikt en in de wijze waarop verandergedrag gestimuleerd kan worden. Zoals uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk bleek, zijn naast veranderbereidheid en -gedrag nog twee factoren van invloed op het verandervermogen van een organisatie: de bedrijfscultuur (als onderdeel van de organisatiekenmerken) en de wijze waarop het veranderproces wordt vorm gegeven.

Dit evaluatieonderzoek tracht inzicht te bieden in de mate waarin de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog van invloed zijn geweest op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers van enkele diensten en districten. Daarnaast wordt gekeken naar de invloed die de cultuur heeft op dit proces.

Op basis van de aanbevelingen die voortkomen uit dit evaluatieonderzoek naar de Dialoog kunnen toekomstige transformaties die overeenkomsten vertonen met de Dialoog beter worden geïmplementeerd. De kans is dan groter dat de oorspronkelijke beleidsdoelstellingen worden gerealiseerd.

De onderzoeksvraag die centraal staat is dan ook:

In hoeverre hebben de cultuurkenmerken binnen het korps en de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog invloed gehad op de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers?



Figuur 1.1: conceptueel model

Op basis van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is de relatie tussen de cultuurkenmerken en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?
2. Wat is de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?
3. In hoeverre zijn de cultuurkenmerken van invloed op de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid (moderierend effect) van de medewerkers bij de Dialoog?

1.3. Afbakening onderzoeksveld

In het onderzoek worden niet alle (medewerkers van alle) diensten en districten betrokken. Ook Programmamanagement wordt buiten beschouwing gelaten. De totale omvang van het korps is daarvoor te groot, het onderzoek zou te omvangrijk worden. De onderdelen die bij dit onderzoek zijn betrokken zijn de diensten en districten die als laatste onderdelen met de invoering van de Dialoog te maken hebben gehad. Voor de medewerkers van deze onderdelen is de transitie het meest recent. In dit evaluatieonderzoek is daarom gekozen voor de districten D1 (Centrum) en D3 (Oost) en Dienst Algemene Ondersteuning (DAO) en Dienst Bedrijfsinformatie (DBI).

Doordat de Dialoog onderwerp van het onderzoek is, zijn de resultaten alleen te betrekken op gelijksoortige transformaties en niet op grotere, strategische veranderingen. Voor grote, veranderkundige trajecten biedt het advies in dit onderzoek slechts aanknopingspunten.

1.4. Maatschappelijke relevantie

Zoals aangegeven kan RPAA de komende periode verschillende veranderingen verwachten door het project Mobiliteit. Ook het Landelijk Programma HRM Politie komt op verzoek van de Raad van Hoofdcommissarissen met soortgelijke instrumenten en beleid. Dat betekent dat een deel van de veranderingen die RPAA tegemoet kan zien ook voor andere politiekorpsen gelden. Nieuwe inzichten in de relaties tussen het veranderproces en de veranderbereidheid, en daarbij de cultuurkenmerken van de onderdelen, helpen de politiekorpsen toekomstige veranderingen zo optimaal mogelijk te organiseren.

Verandertrajecten leiden echter maar in een beperkt aantal gevallen tot de gewenste situatie. Dit komt omdat tijdens de verandering te weinig aandacht wordt geschonken aan het gedrag van medewerkers (Jonker & De Witte, 2004). Het is daarom relevant om meer inzicht te krijgen in hoe binnen een verandertraject meer de nadruk kan worden gelegd op het gedrag van betrokkenen. Dit onderzoek naar de invloeden op de veranderbereidheid en het verandergedrag van medewerkers draagt daar aan bij.

1.5. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is allereerst wetenschappelijk relevant omdat het een evaluatieonderzoek betreft. Tot op heden is weinig onderzoek gedaan naar de effecten van verandertrajecten. De analyse leidt tot aanvullende kennis over de wijze waarop verandertrajecten het meest optimaal georganiseerd kunnen worden.

Daarnaast is het onderzoek relevant, omdat het concept verandervermogen, zoals Werkman, Boonstra en Bennebroek Gravenhorst (2001) dat hebben bestudeerd, wordt uitgebreid met het concept veranderbereidheid van Metselaar en Cozijnsen (2002). Deze laatste auteurs geven immers net als Jonker en De Witte (2004) aan dat gedrag van medewerkers een centrale plaats in een reorganisatie en verandertraject zou moeten hebben. In dit onderzoek worden alle drie elementen van dit bredere concept van verandervermogen betrokken: zowel het veranderproces, de veranderbereidheid als de bedrijfscultuur. Het onderzoek maakt dat de bestaande kennis over het verandervermogen wordt aangevuld.

1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de belangrijkste informatie over de Regiopolitie Amsterdam-Amstelland weergegeven. In het daarop volgende hoofdstuk wordt de theorie over de verschillende elementen van het conceptuele model behandeld. Zowel organisatieveranderingen in zijn algemeen als de cultuurkenmerken, de veranderbereidheid en het veranderproces worden besproken. Hoofdstuk 4 behandelt de methoden van onderzoek. Hoofdstuk 5 geeft weer wat de onderzoeksresultaten zijn en tot slot volgen de conclusies, kanttekeningen en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

2. Regiopolitie Amsterdam-Amstelland

2.1. Het korps

Regiopolitie Amsterdam-Amstelland is een van de 25 regiokorpsen. Vanaf april 1994 bestaat de Nederlandse politie uit deze 25 korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD).

Het beleid van het Amsterdamse korps wordt vastgesteld in de zogenaamde regionale Driehoek, bestaande uit de korpsbeheerder M.J. Cohen, korpschef B.J.A.M. Welten en hoofdofficier van justitie mr. L.J.A.M. de Wit. Deze komen maandelijks bijeen om beleid door te nemen en te evalueren. Lokaal beleid wordt op gemeentelijk niveau bepaald in lokale driehoeken, bestaande uit de burgemeester, een officier van justitie en een (politie-)districtschef.

Als werkterrein heeft het korps de gemeenten Aalsmeer, Amsterdam, Amstelveen, Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel. In het korps werkten op 31 december 2007 6657 medewerkers (bron: polbisgegevens aan BZK). Dit aantal is als volgt onder te verdelen:

	Aantal	Percentage
Mannen	4359	65,48%
Vrouwen	2298	34,52%
Totaal mw's	6657	100%

Tabel 2.1: aantallen en percentages medewerkers (man, vrouw)

	Aantal	Percentage
Executief	3858	57,95%
Administratief-technisch	1430	21,48%
Studenten	1369	20,57%
Totaal mw's	6657	100%

Tabel 2.2: aantallen en percentages medewerkers (executief, administratief-technisch/student)

De gemiddelde leeftijd van de politieambtenaar van RPAA is 37,9 jaar.

2.2. Missie en visie

De missie van de Nederlandse politie, zoals deze is omschreven in *Politie in Ontwikkeling* (Projectgroep visie op de politiefunctie, 2005), is:

'waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat'.

RPAA draagt deze missie door de kernwaarden 'professioneel', 'integer' en 'beschaafd'.

Politie in ontwikkeling geeft naast de missie ook de visie van het korps weer: "het korps geeft, nu en in de toekomst, inhoud aan haar missie door samenwerkingsgericht en resultaatgericht te zijn, een brede samenhangende taakuitvoering te vervullen en zich ondergeschikt met gezag te tonen".

2.3. Organisatieonderdelen van RPAA

In de *Korpsbeschrijving 2007* staat dat het korps de afgelopen jaren de organisatiestructuur heeft aangepast om de missie, visie en strategie te kunnen verwezenlijken. Er zijn specifieke inrichtingskeuzes gemaakt vanuit de verschillende veranderambities: het 'richten van innovatie' heeft geleid tot het opstarten van de programma's, de ambitie 'aanpassingsvermogen organisatie' heeft een herindeling van districten en districten en Informatie Gestuurde Politie tot gevolg en de ambitie 'samenhang en integraliteit' heeft invloed gehad op de kernbeheerdiensten, zoals de Dienst

Personeel en Arbeidsvoorwaarden, de Dienst Materiële Ondersteuning, en programmamanagement (Dienst Algemene Ondersteuning van RPAA, 2007).

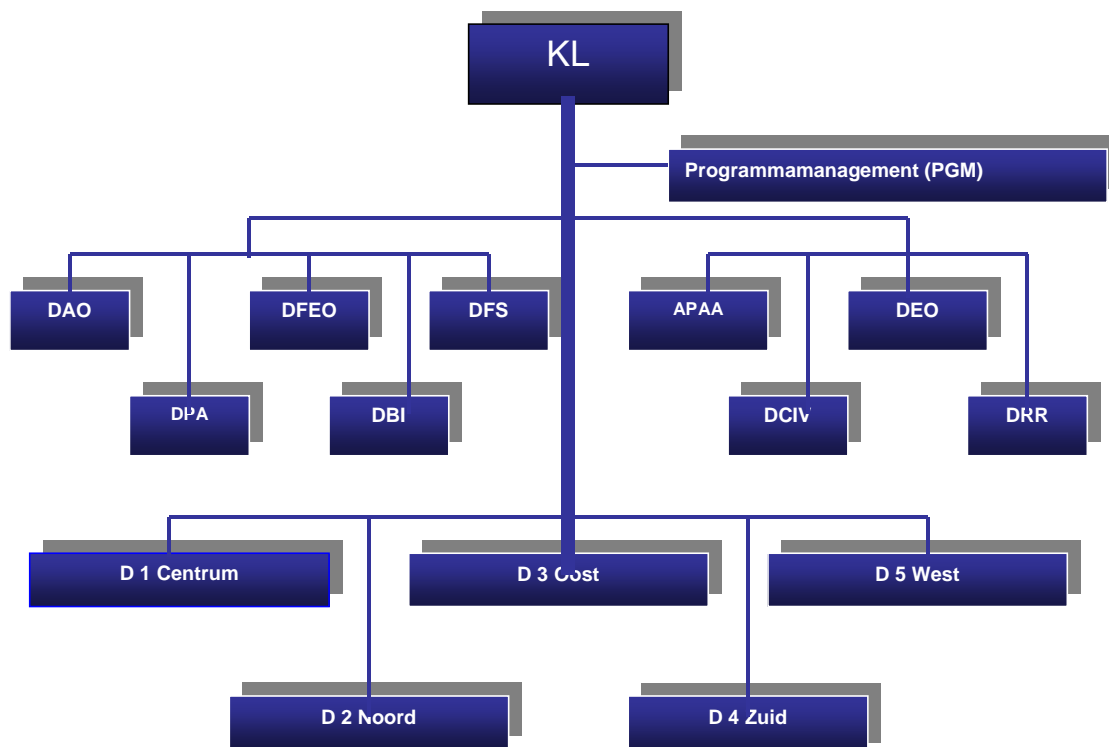
In onderstaand figuur is het organogram van het korps weergegeven. Zoals is te zien bestaat het korps uit vijf districten. Deze zijn primair verantwoordelijk voor de uitvoering van de basis politietaken (Dienst Algemene Ondersteuning van RPAA, 2007). Het geografische gebied van ieder district is verdeeld over een aantal wijkteams, in totaal bestaan er 30 wijkteams. Aan ieder wijkteam zijn buurtregisseurs verbonden, in totaal zijn dat er 219. Door de wijkteams en buurtregisseurs wordt invulling gegeven aan het uitgangspunt uit *Politie in Ontwikkeling* dat gebiedsgebonden werken een leidend principe blijft voor de Nederlandse politie.

Het korps bestaat naast de vijf districten, uit negen diensten en vier programma's.

De programma's zijn in 2005 opgericht en houden zich bezig met de aanpak van operationele prioriteiten die korpsbreed van belang zijn en ook korpsbreed moeten worden aangepakt, in samenwerking met externe partners.

- Programma Prioritaire Doelgroepen
- Programma Divers Samenleven en Samenwerken
- Programma Professionele Opsporing
- Programma Ondernemingen en Veiligheid

De twee diensten die betrokken worden in dit onderzoek worden hieronder kort toegelicht. Deze informatie is verkregen uit de *Korpsbeschrijving 2007* (Dienst Algemene Ondersteuning van RPAA, 2007).



Figuur 2.1: organogram Regiopolitie Amsterdam-Amstelland

Dienst Algemene Ondersteuning

- ondersteuning korpsleiding door voorbereiden en voeren van overleg
- opstellen van beleidsdocumenten
- ondersteuning communicatie
- advies juridische zaken
- advies over integriteit
- advies over organisatiesturing

Dienst Bedrijfsinformatie

- vastleggen van gegevens over primaire processen
- waarborgt continuïteit en kwaliteit van informatievoorziening

2.4. De Dialoog

Het project Mobiliteit is een vervolg op het visiedocument Mobiliteit van Jelle Kuiper, de voormalige korpschef. De kern van dat visiedocument is dat het korps in de toekomst moet kunnen inspelen op veranderingen en ook flexibel en breed inzetbaar moet zijn. Vanuit de gedachte dat het korps steeds beter moet kunnen inspelen op de snel veranderende omgeving is mobiliteitsbeleid ontwikkeld.

Het project Mobiliteit bestaat uit drie clusters. Het eerste cluster bestaat uit de Dialoog, TIP (Tijdelijke inzet personeel waarbij medewerkers andere werkervaring kunnen opdoen) en een Handleiding opleidingen. Dit eerste cluster is reeds ingevoerd.

Het tweede cluster bestaat uit beleid over verandering van functie en werkplek, een sollicitatiecode, het instrument LOA (Loopbaanoriëntatie en Advies), horizontaal loopbaanbeleid, een aangepaste versie van TIP en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bovendien zijn competentieprofielen ontwikkeld. Dit tweede cluster bevindt zich op dit moment in de besluitvormingsfase.

Het laatste cluster bestaat uit beleid over talentontwikkeling en externe mobiliteit. Ook dit is net als het tweede cluster nog niet ingevoerd.

In dit onderzoek wordt een evaluatie gehouden naar de invoering van de Dialoog, een van de instrumenten van het eerste cluster van Mobiliteit. De Dialoog is een functionerings- en beoordelingssysteem waarin ook het persoonlijk ontwikkelplan is opgenomen. In de nieuwe systematiek wordt een medewerker eens in de twee jaar beoordeeld, het jaar erop gevolgd door een functioneringsgesprek (indien gewenst aangevuld met een POP-gesprek). In het personeelssysteem wordt bijgehouden in hoeverre volgens deze nieuwe systematiek wordt gewerkt.

De Dialoog draait om 'het goede gesprek' tussen medewerker en leidinggevende over de ontwikkeling van de medewerker. Om die ontwikkeling makkelijker bespreekbaar en navolgbaar te maken is aanvullend competentie management geïntroduceerd. De competenties zijn op basis van enkele workshops met medewerkers en leidinggevendenden tot stand gekomen.

De Dialoog is vanaf juni 2005 geïmplementeerd. De invoering heeft gefaseerd plaatsgevonden. Iedere maand is een nieuw onderdeel bekend gemaakt met de systematiek en het competentie management.

Vóór de Dialoog was alleen sprake van een jaarlijks beoordelingsgesprek. Door dit nieuwe systeem is een cyclus geïntroduceerd die bestaat uit een functionerings-, een beoordelingsgesprek en een POP. De cyclus volgt daarmee de ontwikkeling van een medewerker. Bovendien is de nieuwe systematiek competentiegericht.

Bij de Dialoog hebben de leidinggevende, de medewerker en de personeelsconsulent een belangrijke rol. De leidinggevende is degene die verantwoordelijk is voor het actief coachen en beoordelen van de medewerker, die een stimulerende en inspirerende rol heeft, voorbeeldgedrag vertoont, en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker binnen de organisatorische mogelijkheden aanmoedigt. De medewerker daarentegen is degene die zelf primair verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan en ontwikkeling en die initiatief neemt in het verkennen van zijn mogelijkheden, in zichzelf investeert en gebruik maakt van de faciliteiten van het korps. De personeelsconsulent heeft een adviserende en ondersteunende rol.

Het implementatietraject van de Dialoog heeft uit de volgende stappen bestaan:

- try-out bij de dienst Personeel en Arbeidsvoorwaarden en District 1 (eind 2004);
- gefaseerde invoering d.m.v. trainingen en workshops voor leidinggevendenden personeelsconsulenten en medewerkers, met voorlichtingsmateriaal en via intranet (vanaf mei/juni 2005 tot eind 2006);
- evaluatie;
- rondje langs de onderdelen;
- doorontwikkeltacties.

Uit het evaluatieonderzoek dat het korps in 2007 heeft uitgevoerd blijkt dat de Dialoog nog niet aan alle verwachtingen voldoet. De medewerkers hebben de Dialoog gemiddeld het cijfer 5,6 gegeven (Van Vliet, 2007). Over het algemeen weet men goed wat de bedoeling is van De Dialoog. De kwaliteit van de informatievoorziening wordt door een groot deel van de medewerkers positief gewaardeerd.

Leidinggevenden en Personeelsmanagementadviseurs zijn over het algemeen positief over de invoering van De Dialoog. Zij hebben echter wel het gevoel dat De Dialoog "nog niet echt leeft onder de medewerkers van de politie regio Amsterdam-Amstelland". Volgens hen wordt door de meeste medewerkers weinig initiatief genomen en blijken medewerkers in bijvoorbeeld het POP-gesprek niet goed te weten wat er van hen wordt verwacht.

Daarnaast is opvallend dat het administratief-technisch personeel positiever is over de invoering van De Dialoog dan het executieve personeel.

Ook zijn enkele verbeterpunten genoemd: zo misten betrokkenen bijvoorbeeld competentieprofielen, maakten capaciteitsproblemen dat medewerkers onvoldoende gebruik konden maken van opleiding en cursussen. En bovendien is geconstateerd dat een cultuuromslag noodzakelijk was: medewerkers zouden zich meer kwetsbaar op moeten durven stellen en leidinggevenden zouden daar meer ruimte voor moeten bieden (Van Vliet, 2007).

De Dialoog vormt de basis van het gehele project Mobiliteit. Ieder instrument van Mobiliteit krijgt vorm tijdens het gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Bij leeftijdsbewust personeelsbeleid en opleidingsverzoeken bijvoorbeeld gaat het om de invulling die medewerker en leidinggevende tijdens hun overleg aan dit beleid geven. De Dialoog biedt daarmee een stevig fundament voor de andere beleidsonderwerpen. Meer duidelijkheid over het resultaat van de implementatie van de Dialoog is daarom gewenst. En dan in het bijzonder over het veranderproces, de cultuurkenmerken, de veranderbereidheid en het -gedrag. Dit onderzoek biedt daar, aanvullend op het evaluatieonderzoek van 2007, meer duidelijkheid over.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden allereerst de bestaande theoretische inzichten weergegeven die bekend zijn over organisatieveranderingen in het algemeen.

In de paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4 worden de drie factoren behandeld die het verandervermogen van een organisatie bepalen: de aanpak van het veranderingsproces, de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden en de organisatiecultuur (als onderdeel van de organisatiekenmerken).

Er is voor gekozen om alleen het organisatiekenmerk *bedrijfscultuur* in dit onderzoek te betrekken en niet de overige organisatiekenmerken, zoals bijvoorbeeld strategie, organisatiestructuur en technologie. Het meten van al deze organisatiekenmerken zou het onderzoek te omvangrijk maken. Bovendien is de verwachting dat de cultuur die ervaren is door medewerkers van de korpsonderdelen van invloed is geweest op de veranderbereidheid en het –gedrag.

Na de theoretische inzichten van de verschillende wetenschappers worden in de laatste paragraaf de onderzoekshypothesen vermeld.

3.1. Organizatieveranderingen en gedrag

De bronnen van een organisatieverandering die Van der Krogt en Vroom (1991) hebben geïdentificeerd zijn de omgeving en de organisatieleden. Volgens de contingentiebenadering zou een organisatie zich moeten aanpassen aan de eisen uit haar omgeving. Dat kan een organisatiewijziging tot gevolg hebben. Een voorbeeld waarbij de organisatieleden de bron tot veranderen vormen is dat ontevredenheid bij medewerkers leidt tot aanpassingen in arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.

Bedrijven en instanties zijn dus veel in beweging en kennen verschillende veranderbronnen. Onduidelijk is nog wat een verandering precies inhoudt en wat de invloed kan zijn van gedrag van medewerkers.

Volgens Van der Krogt en Vroom (1991) zijn veranderingen "processen waarbij actoren hun machtsbronnen aanwenden om een grote verandering teweeg te brengen of juist tegen te gaan". De uitkomst van de veranderingpoging is daarmee afhankelijk van de relatieve macht van de actoren. De Raad van Bestuur van een organisatie heeft meer invloed in een veranderproces dan de veranderingpogingen van een medewerker van een willekeurige afdeling. Het hoger management heeft immers de bevoegdheid om wijzigingen aan te brengen in de organisatie. Het middenkader, lager management en de medewerkers daaronder hebben gewoonweg minder macht.

Daardoor komt het nogal eens voor dat bepaalde groepen in een bedrijf of instelling zich verzetten tegen een verandering. Weerstand kan zich voordoen wanneer de macht van de groep wordt bedreigd of wanneer geaccepteerde waarden en normen worden geschonden. Ook individuen kunnen dit gedrag vertonen. Bijvoorbeeld in een situatie waarbij het persoonlijk prestige of de reputatie afneemt. Of wanneer een medewerker minder invloed heeft op organisatorische besluiten (Ansoff & McDonnell, 1990).

Metselaar en Cozijnsen (2002) bespreken de verschillende oorzaken die kunnen leiden tot weerstand. Allereerst kan dat de organisatieverandering zelf zijn. In tweede plaats het veranderingsproces. Tot slot de betrokkenen, als zij bijvoorbeeld niet open staan voor de wijzigingen. Weerstand kan volgens Metselaar en Cozijnsen een signaal zijn dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie of zorgelijk zijn over de verandering die op komst is. Ook kan de weerstand een signaal zijn dat er een mogelijke fout bestaat in het plan dat leidt tot de toekomstige situatie. De auteurs geven er daarom de voorkeur aan te komen tot een positief model van weerstand. Daarbij worden organisaties gezien als "systemen met ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan, namelijk de mensen." Organizatieveranderingen worden zo gezien als gedragsveranderingen die zich op grote schaal voordoen.

3.2. Fasen van het veranderproces

Om een organisatieverandering door te kunnen voeren zullen verschillen fasen moeten worden doorlopen. Over die stappen van het veranderproces is veelvuldig geschreven. Hieronder volgen de inzichten van enkele onderzoekers.

Vrakking en Cozijnsen (1990) hebben een model ontwikkeld dat weergeeft hoe een organisatieverandering tot stand komt en welke stappen daarbij gezet moeten worden. Het zogenaamde vier fasenmodel bestaat uit: idee ontwikkeling, initiatie, implementatie en incorporatie. Metselaar (1997) geeft aan dat er vaak sprake is van overlap tussen de vier verschillende fasen en dat er veel feedbackloops bestaan tussen de fasen. Toch is het model volgens hem nuttig voor de eerste introductie van het proces van organisatieverandering.

Het model van Vrakking en Cozijnsen suggereert dat de verschillende groepen in de organisatie ieder hun eigen rol spelen in een topdown gepland veranderingsproces: top management, het middenkader en de uitvoerende laag. Deze drie groepen binnen de organisatie laten, variërend over de vier fasen van het model, in verschillende mate hun betrokkenheid zien. Het top management zal in de eerste twee fasen idee ontwikkeling en initiatie een hoge betrokkenheid laten zien, terwijl de uitvoerende laag dan een matige betrokkenheid vertoont. Weerstandmaatregelen moeten volgens Metselaar (1997) daarom aansluiten op de betrokkenheid van de verschillende groepen binnen de organisatie, afhankelijk van de fase van de verandering waar de organisatie zich op dat moment in bevindt.

Ook andere faseringen zijn mogelijk. Boonstra en Van der Vlist (2007) maken een onderscheid in oriëntering, diagnose, doelbepaling, verandering en evaluatie. Bij oriëntering ontstaat een eerste besef van wat het probleem inhoudt en worden verandermogelijkheden geïnventariseerd. De diagnose is bedoeld om de stand van zaken in kaart te brengen voorafgaand aan de verandering. Ook start de 'unfreezing'. Bij de doelbepaling wordt het toekomstige beeld vastgesteld. Daarbij wordt langzaam naar de nieuwe situatie bewogen ('move'). Verandering draait om het vaststellen van strategieën en activiteiten en het verankeren van de verandering ('freeze'). Tijdens de evaluatiefase wordt teruggekeken, worden nog wat verbeteringen aangebracht en de leermomenten onder de loep genomen.

In dit onderzoek wordt echter uitgegaan van de acht stappen van Kotter. Kotter (1998) geeft in zijn boek *Leiderschap bij verandering* de acht fasen weer die een veranderproces moet doorlopen wil de verandering succesvol zijn. Gekozen is voor het model van Kotter omdat het systematisch is en omdat Kotter een bijbehorende vragenlijst heeft ontwikkeld die medewerkers kunnen invullen (theheartofchange.com). Bovendien passen de acht stappen inhoudelijk bij de vaak planmatige veranderaanpak van het korps.

De acht stappen van Kotter kennen een vaste volgorde:

1. Creëer gevoel voor urgentie
2. Verzamel een leidend team
3. Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering
4. Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren
5. Maak het anderen mogelijk te handelen
6. Genereer korte termijn successen
7. Houd het tempo hoog
8. Creëer een nieuwe cultuur

Ad. 1

Het vestigen van urgentiebesef is een voorwaarde om te komen tot de samenwerking die noodzakelijk is om een transformatie uit te kunnen voeren. Het is cruciaal dat een groep medewerkers wordt samengesteld die de overtuigingskracht en de energie bezit om de transformatie te leiden en om anderen ervan te overtuigen dat het belangrijk is om een visie over de verandering te ontwikkelen en erover te communiceren.

Ad. 2

In de huidige, snel veranderende omgeving is het bijna onmogelijk dat een persoon beschikt over alle van belang zijnde informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ook heeft een persoon alleen onvoldoende tijd om te communiceren en te overtuigen. Alleen een team dat uit de juiste personen bestaat en voldoende vertrouwen heeft, zal erin slagen de transformatie effectief te doorlopen. Naast geloofwaardigheid zijn ook de kenmerken leiderschap, deskundigheid en positie belangrijk bij de samenstelling.

Ad. 3

Kotter beschrijft dat een visie een toekomstbeeld geeft van de organisatie. Bovendien geeft de visie weer "waarom medewerkers ernaar zouden moeten streven die toekomst te creëren". Bij transformaties dient een visie drie doelen: 1) de algemene richting van de verandering wordt

verduidelijkt, 2) medewerkers worden gemotiveerd in de juiste richting te bewegen en 3) activiteiten van medewerkers kunnen door een visie gecoördineerd worden. Een strategie is volgens Kotter de logica voor de manier waarop de visie kan worden verwezenlijkt.

Ad. 4

Een visie heeft pas dan effect wanneer het merendeel van de betrokkenen de doelen en de richting van de organisatie deelt. Dit maakt het motiveren van de medewerkers en het coördineren van de veranderactiviteiten makkelijker.

Bij communicatie over de visie moet op een aantal zaken worden gelet: 1) de eenvoud van de boodschap is van belang, 2) gebruik metaforen, analogieën en voorbeelden, 3) benut diverse forums, 4) herhaal de boodschap, 5) geef het goede voorbeeld, 6) openheid over inconsistenties komt de geloofwaardigheid ten goede en 7) communicatie over en weer is effectiever dan communicatie in een richting.

Ad. 5

Om verandering te realiseren is het noodzakelijk dat aan medewerkers 'empowerment' wordt verleend. Dit kan door een zinnige visie te communiceren en te zorgen dat structuren aansluiten bij de visie. Ook is het aanbieden van training een middel hiervoor. Tot slot moeten informatie- en personeelssystemen aansluiten bij de visie en moeten chefs die de verandering ondermijnen worden aangepakt.

Ad. 6

Door tussentijds successen te ervaren wordt bewezen dat de verandering het offer waard is. Ook kan aan het veranderteam een schouderklopje worden gegeven. Er zijn echter nog vier redenen om korte termijn successen te benutten: de visie en strategie kunnen worden gescherpt, dwarsliggers kan tegenwicht worden geboden, leidinggevenden blijven betrokken en de inzet van medewerkers zal versterken.

Ad. 7

Het urgentiebesef moet vastgehouden worden tot en met het einde van de transformatie. Deze fase kenmerkt zich door enkele elementen: 1) er vindt meer verandering plaats, niet minder, 2) extra mensen worden aangenomen, 3) topmanagement toont leiderschap, 4) projectmanagement en leiderschap vindt van onderaf plaats en 5) onderlinge afhankelijkheden worden zoveel mogelijk gereduceerd.

Ad. 8

In deze laatste fase komen vijf onderdelen aan bod: deze fase vereist veel communicatie om medewerkers op een nieuwe wijze te laten werken. Wijzigingen in normen en waarden vinden pas in deze laatste fase plaats. Bovendien moet het overduidelijk zijn dat de nieuwe manier van werken superieur is aan de oude. Soms kan een cultuur pas veranderen als enkele sleutelfiguren worden vervangen. En tot slot moeten procedures over promotie aansluiten op de nieuwe cultuur, anders verandert de cultuur niet.

Veelvuldig worden bij een verandertraject een of meerdere stappen overgeslagen, vaak worden alleen de stappen 5, 6 en 7 uitgevoerd. Kotter (1998) geeft aan dat alle stappen in de bovenstaande volgorde doorlopen moeten worden, wil de verandering kans van slagen hebben.

Van belang is dat het verschil tussen managen en leiden wordt onderkend. Managen leidt volgens Kotter tot pogingen om de chaos, die inherent is aan een verandertraject, uit te bannen. Fasen worden overgeslagen en de betrokkenheid beperkt zich tot een kleine groep mensen in plaats van een groot deel van de medewerkers. Managen is wel belangrijk, zonder ingrijpen kan het proces uit de hand lopen. Maar om een echte verandering teweeg te brengen is leiderschap onontbeerlijk. Kotter (1998) geeft aan: "Alleen leiderschap kan de acties in gang zetten die nodig zijn om gedrag in beduidende mate te veranderen. Alleen leiderschap kan verandering doen beklijven door haar te verankeren in de cultuur van een organisatie."

Uit onderzoek van Roovers (2008) is gebleken dat de eerste stap van Kotter, het vestigen van urgentiebesef, sterk positief verband houdt met de veranderbereidheid van medewerkers. Deze conclusie is relevant voor dit onderzoek.

Over de betrokkenheid van organisatieleden, de vierde stap, is veel geschreven. Uit onderzoek van Leliveld en Vink (1996) bij de Bankgirocentrale is gebleken dat door de medewerkers bij de

verschillende fasen van het onderzoek te betrekken het bewustzijn van de veranderingen in de omgeving en van de veranderingsnoodzaak is toegenomen. De noodzaak van de veranderingen is steeds aan de medewerkers duidelijk gemaakt en zij zijn ook steeds gevraagd te participeren. Gebleken is dat de aanpak van het veranderproces van invloed is op de ontwikkeling van het verandervermogen. Ook Boonstra en Jongeneelen (1996) zien een verband tussen betrokkenheid en verandervermogen.

Ook is geschreven over een relatie tussen het vroegtijdig betrekken en de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Dit laatste neemt toe wanneer in een vroegtijdig stadium aansluiting wordt gezocht bij medewerkers (Leliveld en Vink, 1996). Over veranderbereidheid volgt in de volgende paragraaf meer.

3.3. Bereidheid om te veranderen

In plaats van over weerstand te spreken geven Metselaar en Cozijnsen (2002) de voorkeur aan de term veranderingsbereidheid. Deze invalshoek maakt dat de aanpak gericht is op de toekomst en op de bijdrage die medewerkers daaraan kunnen leveren, in plaats van te kijken naar het verleden en de invloed van de organisatie op het veranderproces. Veranderingsbereidheid wordt door de auteurs als volgt gedefinieerd:

“een positieve 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 ondersteunen dan wel te versnellen.”

De invloed van mensen op het veranderingsproces van organisaties kan op verschillende niveaus worden bepaald. Metselaar en Cozijnsen (2002) spreken over verschillen tussen mensen als over verschillen tussen groepen mensen.

Enkele kenmerken van individuen die van invloed kunnen zijn betreffen persoonskenmerken, leeftijd en ervaring. Groepskenmerken die impact hebben op de veranderbereidheid zijn de culturele achtergrond van een groep (nationaliteit, cultuur van de organisatie), de samenstelling (man/vrouw, gemiddelde leeftijd) en de plaats van een groep in een organisatie. Zo bestaat er bijvoorbeeld afstand tussen het middenkader en de top van een organisatie dat maakt dat anders tegen de op komst zijnde verandering wordt aangekeken.

Het diagnosemodel voor veranderingsbereidheid geeft aan dat de mate van veranderingsbereidheid van medewerkers afhangt van het *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Willen en moeten veranderen hebben direct invloed op de veranderbereidheid. Kunnen veranderen heeft dat ook, maar eveneens op het gedrag dat de medewerkers uiteindelijk vertonen. Deze invloed op gedrag kan zowel positief als negatief gedrag tot gevolg hebben. Kunnen veranderen bestaat uit vier elementen: kennis van en ervaring met voorgaande veranderprocessen, de beschikking over middelen om verandering in te voeren, de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en de complexiteit van de verandering.

Het model van Metselaar en Cozijnsen is een van de weinige modellen over de concepten veranderbereidheid en verandergedrag. Bovendien is het een systematisch model dat empirisch is onderbouwd. Vanwege die redenen wordt in dit onderzoek dit model gebruikt.

Omdat niet alleen de veranderbereidheid er toe doet, maar bovenal het gedrag dat medewerkers vertonen, worden in dit evaluatieonderzoek zowel de vragenblokken over veranderingsbereidheid als over het gedrag uit het model van Metselaar en Cozijnsen benut.

Het model van Metselaar en Cozijnsen gaat echter niet in op de invloed van de kenmerken van een organisatie. In dit onderzoek wordt wel ingegaan op de relatie tussen cultuurkenmerken en de veranderbereidheid. Daarover wordt in de volgende paragraaf meer weergegeven.

3.4. Cultuurkenmerken

Organisaties verschillen van elkaar. Iedere organisatie heeft zo haar eigen, unieke kenmerken. Als gesproken wordt over organisatiekenmerken wordt vaak gesproken over een zestal clusters:

organisatiedoelen, strategie, organisatiestructuur, technologie, mensen en cultuur (o.b.v. het Leidse octaëder van Trist, zoals beschreven door Steensma, Demenint en Allegro, 2007). In dit onderzoek wordt alleen de cultuur van een organisatie betrokken. Het onderzoek zou te groot worden wanneer al deze kenmerken van een organisatie gemeten zouden worden. Bovendien is op basis van de informatie uit de vorige paragraaf duidelijk geworden dat cultuurkenmerken een grote invloed hebben op de veranderbereidheid.

Cultuur is de manier waarop bepaalde dingen worden gedaan binnen een organisatie. Iedere organisatie heeft een cultuur, ook al ziet een individuele medewerker vaak niet wat de precieze cultuur van zijn organisatie is. Dit omdat een medewerker vaak midden in de cultuur zit. Zelfs in kleiner verband ontstaat redelijk snel een bepaalde cultuur. Werkgroepen ontwikkelen bijvoorbeeld al na enkele dagen te hebben samengewerkt hun eigen werkgroepcultuur (Belasco, 1990). Een organisatiecultuur kenmerkt zich door groepsgedrag (Straathof en Van Dijk, 2003; Sanders en Neuijen, 2005). Groepen medewerkers laten bepaalde patronen van gedrag zien. Dit gedrag is zowel waar te nemen als te beïnvloeden. Het veranderen van een organisatiecultuur draait dus om een verandering van gedrag, om ingrijpen in groepsverhoudingen en denkbeelden van groepen (Straathof en Van Dijk, 2003). Bedrijfscultuur kan dan ook worden gedefinieerd als "de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van - en de belanghebbenden bij het bedrijf". Daarbij gaat het om hoe het er dagelijks aan toegaat in de organisatie en belanghebbenden zijn bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en de overheid. Een van de kernbegrippen van deze definitie, het begrip 'verstandhouding', laat zien dat cultuur wordt bepaald door de manier waarop medewerkers zich gedragen en door wat er plaatsvindt. Het kernbegrip 'gemeenschappelijk' laat zien dat alleen sprake kan zijn van een bedrijfscultuur als dit wordt gedeeld door de medewerkers of belangrijke groepen medewerkers (Sanders en Neuijen, 2005).

Straathof en Van Dijk geven aan dat overheidsinstellingen onder druk staan om te veranderen, om de dienstverlening te verbeteren. Het verschil tussen de gewenste cultuur en de bestaande cultuur is echter vaak groot. Veel instellingen kennen een oude cultuur die diep is verankerd in de organisatie. Deze is moeilijk te doorbreken. Bovendien zorgt de politiek er volgens de auteurs voor dat overheidsorganisaties een aanvullende dimensie kennen bij cultuurverandering. Veranderingen zijn veelal complexer dan in het bedrijfsleven en daardoor ontstaat de neiging tot het zogenaamde blauwdrukdenken: eerst de plannen in een nota onder woorden brengen en daarna pas starten met de verandering. Ook benoemen de auteurs dat politieke ambtsdragers zelf vaak oorzaak zijn van het in stand houden van een cultuur. Tot slot hebben instellingen binnen de overheid te maken met veel media-aandacht (Straathof en Van Dijk, 2003).

Om organisatiecultuur beter inzichtelijk te maken gaan Straathof en Van Dijk (2003) uit van het cultuur arena model. Zij beweren dat een cultuurverandering voor een groot deel samenhangt met een gedragsverandering. Echter alleen het gedrag beïnvloeden is niet genoeg. Het gedrag is verankerd in de gemeenschappelijke ideeën. Een cultuur kent verder verschillende verbanden. Gedrag krijgt betekenis in een sociale gemeenschap. De auteurs maken hierbij gebruik van het model van Schein (The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change, 1999) om dit inzichtelijk te maken.

Het cultuur arena model bestaat uit drie lagen:

- Gedragspatronen: herhaald gedrag, hetzelfde gedrag bij meerdere personen, samenhangend gedrag (buitenkant)
- Groepsarena: onderlinge verhoudingen, cultuurdragers, ongeschreven regels, oplossingsrepertoire (binnenkant)
- Mindset: denkbeelden en waarden (kern)

Aan de hand van een voorbeeld lichten Straathof en Van Dijk dit toe. Politieagenten dragen vaak geen pet (gedragspatronen). Waarom eigenlijk niet? Misschien drukt de agent zijn individuele bewegingsvrijheid van het beroep uit door het niet volledig voldoen aan de kledingvoorschriften (groepsarena). Door nog een slag dieper te gaan, en opnieuw te vragen waarom dat zo is, wordt de mindset inzichtelijk gemaakt: individuele bewegingsvrijheid is belangrijk om het werk als agent goed te kunnen doen. Je bent immers in belangrijke mate afhankelijk van je eigen inschattingen. Eigenheid krijgt zo een plek.

Omdat het gedrag van medewerkers een cruciale rol speelt in verandertrajecten wordt in dit onderzoek de Cultuur Quick Scan toegepast om inzicht te krijgen in de cultuur van de districten en diensten van het korps. De quick scan maakt onderdeel uit van het Cultuurinstrument van Bureau Rotterdam Interim Management (Straathof en Van Dijk, 2003).

De quick scan bestaat uit verschillende cultuurdimensies. Deze zes dimensies zijn gebaseerd op inzichten van Sanders en Neuijen (2005):

1. *procesgericht tegenover resultaatgericht*
Procesgerichte organisaties kenmerken zich door medewerkers die collega's zien als risicomijders en als mensen die zich minimaal inspannen. Iedere dag wordt in grote mate als hetzelfde ervaren. Procesgerichtheid wordt vooral aangetroffen in productiebedrijven en hoofdkantoren van organisaties. Resultaatgerichte organisaties bestaan uit medewerkers die hun collega's juist zien als mensen die zich gemakkelijk voelen in onbekende, risicovolle situaties. Medewerkers spannen zich maximaal in en zoeken uitdagingen op. Resultaatgerichtheid wordt voornamelijk aangetroffen bij bedrijven die veel klantcontacten hebben en research & development-afdelingen.
2. *mensgericht tegenover werkgericht*
Mensgerichte organisaties houden rekening met de persoonlijke problemen en omstandigheden van medewerkers en neemt de organisatie haar verantwoordelijkheid voor het welzijn van de medewerkers en het welzijn van hun gezinnen. Bovendien vindt besluitvorming vaak plaats in groepen en commissies. In werkgerichte bedrijven wordt druk uitgeoefend op medewerkers om het werk op tijd af te krijgen. De interesse van de organisatie gaat dan ook vooral uit naar het werk dat medewerkers afleveren en niet zozeer naar de medewerker zelf. Beslissingen worden in dergelijke organisaties vaker door individuen genomen, terwijl dit bij mensgerichte organisaties vaker door groepen of commissies wordt gedaan.
Het gaat bij deze dimensie dus vooral om de stijl en traditie van een bedrijf. Organisaties die recentelijk een reorganisatie hebben doorgenomen komen vaker als werkgericht naar voren dan als mensgericht.
3. *organisatiegebonden tegenover professioneel*
Organisatiegebonden bedrijven kenmerken zich doordat de identiteit van de medewerkers wordt bepaald door zijn of haar lidmaatschap van de organisatie. In professionele organisaties bepaalt in het bijzonder het beroep van een medewerker de identiteit.
4. *open tegenover gesloten*
Wanneer bij medewerkers het gevoel bestaat dat zijzelf en nieuwkomers welkom zijn en open tegemoet worden getreden is sprake van een open karakter van een organisatie. Bijna iedereen zou in een dergelijke organisatie passen en nieuwkomers voelen zich snel thuis. In een gesloten organisatie worden de organisatie en haar medewerkers als gesloten en geheimzinnig bestempeld, ook door de eigen medewerkers. In dit laatste geval is er sprake van interne geslotenheid. In een dergelijke organisatie passen alleen bijzondere mensen. Het duurt lang, vaak wel langer dan een jaar, voordat nieuwe medewerkers zich thuis gaan voelen. Deze gesloten houding richting nieuwe medewerkers en buitenstaanders wordt externe geslotenheid genoemd.
5. *strakke tegenover losse controle*
Strakke controle staat voor gedragspatronen die te kenmerken zijn door een sterke mate van discipline en controle. Medewerkers zijn zich vaak bewust van kosten, vergadertijden worden strikt nageleefd en medewerkers nemen het bedrijf en hun werk serieus. Hierbij worden vaak ondernemingen aangetroffen die te maken hebben met riskante outputs zoals farmaceutica. Bij losse controle is sprake van het tegenovergestelde en maken medewerkers bijvoorbeeld veel grappen over de organisatie en hun werk. Dit komt voornamelijk voor bij innovatieve bedrijven met niet programmeerbare activiteiten.
6. *pragmatisch tegenover normatief*
Pragmatisch ingestelde bedrijven kenmerken zich door het voorop stellen van de wensen van de klant. Resultaten zijn belangrijker dan de procedures. Dit zijn veelal organisaties die te maken hebben met veel concurrentie waardoor medewerkers onder een grote druk werken. Medewerkers in normatief ingestelde bedrijven geven aan dat de nadruk ligt op het volgen van de juiste procedures. Deze zijn dan belangrijker dan de resultaten. Wat betreft ethiek en eerlijkheid bij het zaken doen gelden hoge normen. Medewerkers vinden dat hun organisatie een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Dit zijn vaak bedrijven met een monopoliepositie.

Op basis van een grootschalig onderzoek naar Deense en Nederlandse bedrijven hebben Sanders en Neuijen de bovenstaande zes dimensies vastgesteld. De dimensies zijn onafhankelijk van elkaar te beschouwen; organisaties kunnen worden gekenmerkt door uiteenlopende combinaties.

3.5. Onderzoekshypothesen

Op basis van de theorie over de concepten die in dit onderzoek centraal staan, kunnen de onderzoeksvragen omgezet worden in hypothesen. De onderzoeksvragen die al eerder in paragraaf 1.2 zijn vermeld luiden:

1. *Wat is de relatie tussen de cultuurkenmerken en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?*
2. *Wat is de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?*
3. *In hoeverre zijn de cultuurkenmerken van invloed op de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid (moderierend effect) van de medewerkers bij de Dialoog?*

In het eerste hoofdstuk is reeds aangegeven dat het verandervermogen van een organisatie door verschillende factoren wordt beïnvloed. Twee van deze elementen zijn de veranderbereidheid en het verandergedrag. De veranderbereidheid van medewerkers wordt bepaald door het moeten, kunnen en willen veranderen. Het gaat echter ook om het uiteindelijke gedrag, dan pas vindt verandering plaats in een bedrijf en neemt het verandervermogen toe. Naast deze twee begrippen is inzichtelijk gemaakt dat de variabelen bedrijfscultuur en de stappen van het veranderproces van invloed zijn op de bereidheid en het verandergedrag.

Om uitspraken te kunnen doen over het verandervermogen van een organisatie zijn al deze elementen van toepassing. In onderstaande alinea's zijn steeds de verwachte verbanden tussen twee variabelen aangegeven op basis van de theorie uit dit hoofdstuk.

Verschillende auteurs zien een verband tussen cultuurverandering en gedrag, zo ook Straathof en Van Dijk (2003). Metselaar en Cozijnsen (2002) maken dit gedragsaspect concreet. Zij hebben aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de culturele achtergrond van een groep mensen (nationaliteit, cultuur van de organisatie) en de veranderbereidheid. In dit onderzoek wordt nagegaan of er een verband bestaat tussen de bedrijfscultuur en de veranderbereidheid.

Het gedrag van medewerkers is dus een cruciaal aspect wanneer veranderingen in een organisatie worden doorgevoerd. Wanneer met andere woorden bij veranderingen gefocust wordt op het gedrag van medewerkers is de kans van slagen groter. In een mensgerichte cultuur, waarin volop aandacht is voor de medewerker en zijn of haar beweegredenen en waar ook nog op wordt ingespeeld, is het waarschijnlijk makkelijker transitie succesvol te volbrengen. Ook een open cultuur is wenselijk om transitie mogelijk te maken: nieuwe medewerkers worden snel opgenomen en voelen zich thuis, blijkbaar staat de bestaande organisatie open voor nieuwe invloeden. Op basis van de uitleg die Sanders en Neuijen (2005) geven aan deze twee cultuuraspecten is hypothese 1 opgesteld.

Hypothese 1:

Hoe meer er binnen het korps sprake is van een cultuur die zich kenmerkt door mensgerichtheid, en openheid, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn.

Zoals uit de theorie van Kotter (1998) blijkt is het van belang dat de medewerkers bij de invoering van de Dialoog ervaren hebben dat de acht stappen van het veranderproces in voldoende mate zijn doorlopen. Vooral naar het betrekken van medewerkers bij een verandering in relatie tot de veranderbereidheid is veel onderzoek gedaan (stap 4 van Kotter). Leliveld en Vink (1996) geven aan dat als organisatieleden vroegtijdig worden meegenomen in het verandertraject dat dit een positief effect heeft op de veranderbereidheid. Daarnaast heeft Roovers (2008) aangetoond dat de eerste stap, het creëren van een gevoel van urgentie, van invloed is op de veranderbereidheid. Deze inzichten vormen de basis voor hypothese 2.

Hypothese 2:

Hoe meer de stappen 'Creëer gevoel voor urgentie' en 'Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren' van het veranderproces ervaren zijn, hoe groter de veranderbereidheid van de medewerker.

Veranderbereidheid van medewerkers bestaat volgens Metselaar en Cozijnsen (2002) uit drie componenten: het willen, moeten en kunnen veranderen. Dit laatste aspect heeft daarnaast ook een directe invloed op het verandergedrag dat medewerkers vertonen. Voor organisaties is dit een belangrijke toevoeging: veranderbereidheid alleen is niet afdoende, medewerkers moeten ook echt anders gaan handelen dan voorheen. Als medewerkers verandergedrag vertonen zullen ze zeker in enige mate veranderbereid zijn. Hoe groter die veranderbereidheid is, bijvoorbeeld omdat medewerkers ook echt *kunnen* veranderen, hoe groter het vertoonde gedrag zal zijn dat de invoering van de Dialoog bevordert.

Hypothese 3:

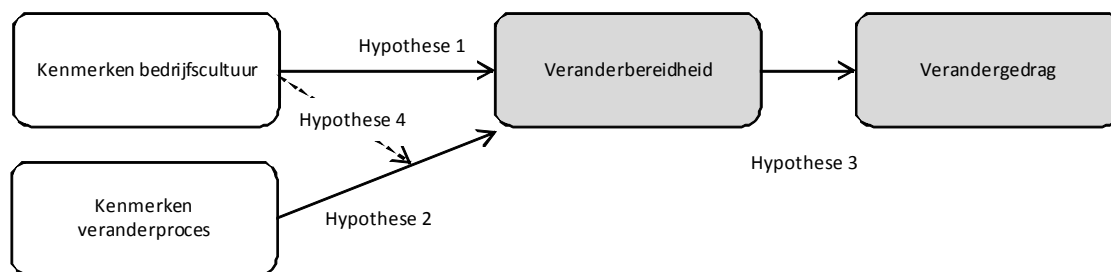
Hoe groter de veranderbereidheid van de medewerkers, hoe meer de medewerker gedrag vertoont dat de invoering van de Dialoog ondersteunt.

Aanvullende informatie is gewenst over de mogelijke invloed van de cultuur van de verschillende groepen binnen de organisatie op de relatie tussen de invulling van het veranderproces en de veranderbereidheid. Daarover gaat de volgende hypothese.

Hypothese 4:

Hoe meer sprake is van mensgerichtheid en openheid in de korpscultuur en hoe groter het draagvlak (als stap 4 van het veranderproces), hoe meer de veranderbereidheid en het verandergedrag toenemen.

Figuur 1.1 uit het eerste hoofdstuk geeft het conceptueel model weer dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Dit model is hieronder opnieuw afgebeeld, nu echter aangevuld met de hypothesen die de verwachtingen omtrent de relaties tussen de variabelen bevatten.



Figuur 3.1: conceptueel model met onderzoekshypothesen

4. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk is de opzet beschreven waarvoor in dit onderzoek is gekozen. Verschillende elementen van de onderzoeksopzet zijn al behandeld. Zo zijn de doelstelling, onderzoeksvragen en het theoretisch kader in het eerste en derde hoofdstuk aan bod gekomen. Uitleg over de steekproef en respons, operationalisering en onderzoeksstrategie komt in dit hoofdstuk aan de orde. Evenals informatie over de instrumenten, de wijze van analyseren en rapporteren en de betrouwbaarheid en validiteit.

4.1. Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

Een onderzoeksstrategie is een overkoepelende opzet of logica van het onderzoek. Daarbinnen kan gekozen worden voor meerdere methoden. Onderzoeksmethoden zijn manieren waarop de gegevens worden verzameld en/of geanalyseerd. Binnen deze methoden zijn weer meerdere onderzoekstechnieken te onderscheiden (Van Thiel, 2007).

Als onderzoeksstrategie is gekozen voor de enquête. Deze strategie is immers uitermate geschikt om de opgestelde onderzoekshypothesen te kunnen toetsen. Bovendien kan een groot aantal medewerkers worden benaderd voor het onderzoek en kunnen meerdere variabelen worden onderzocht (Van Thiel, 2007). Het onderzoek is daarmee toetsend van aard. Getoetst is of de mogelijke verbanden, zoals in de hypothesen verwoord, ook daadwerkelijk bestaan bij dit evaluatieonderzoek naar de Dialoog.

De onderzoeksmethode en -techniek die is gehanteerd is de vragenlijst. De vragenlijst bestaat uitsluitend uit gesloten vragen en is digitaal afgenomen. Deze vragenlijst is aan de onderzoekseenheden die in paragraaf 4.3 zijn beschreven voorgelegd.

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Voordelen van kwantitatieve data zijn volgens Van Thiel (2007) dat cijfers ondubbelzinniger zijn dan woorden, dat getallen een onderzoeker tot meer logica en precisie dwingen, bovendien kunnen meer gegevens worden overzien. Tot slot zijn statistische berekeningen mogelijk.

Dit kwantitatieve onderzoek heeft tot doel de veronderstelde relatie tussen de onderzoeksvariabelen te toetsen. Bovendien is het onderzoek evaluatief, het gaat immers om een onderzoek naar het effect van de invoering van de Dialoog op de veranderbereidheid en het -gedrag.

Om zoveel mogelijk inzicht te krijgen in de mogelijke verbanden die ten grondslag liggen aan dit onderzoek bestaat het uit een theoretisch en een empirisch gedeelte. In het eerste gedeelte is een documentenanalyse en literatuurstudie uitgevoerd. Op basis van die gegevens is duidelijkheid ontstaan over de cultuurkenmerken, de kenmerken van een veranderproces, de veranderbereidheid en het verandergedrag. Bovendien is op basis van de documenten en gesprekken een beeld geschetst van RPAA en de Dialoog. En tot slot over de wijze waarop de variabelen elkaar kunnen beïnvloeden.

Op basis van deze informatie zijn onderzoekshypothesen geformuleerd die in het empirische deel van het onderzoek zijn getoetst. Deze toetsing heeft plaatsgevonden door een onderzoek onder medewerkers en leidinggevenden van D1, D3, DAO en DBI. Voor deze onderdelen is gekozen omdat zij als laatste onderdelen de invoering van de Dialoog hebben meegemaakt en daarmee de meest recente beelden hebben over deze verandering. Met behulp van het statistische programma SPSS zijn de data die voortkomen uit de vragenlijsten geanalyseerd. Op basis van de analyse zijn uitspraken gedaan over de relaties tussen de verschillende variabelen, zoals verwoord in de onderzoekshypothesen. Op basis van de verkregen inzichten zijn tot slot enkele aanbevelingen gedaan voor toekomstige verandertrajecten die in redelijk mate overeenkomen met de Dialoog.

4.2. Operationalisatie

Om de variabelen daadwerkelijk te kunnen meten is het noodzakelijk geweest te operationaliseren. Daarbij heeft een viertal begrippen centraal gestaan: bedrijfscultuur, veranderproces, veranderbereidheid en verandergedrag.

Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur is binnen het conceptueel model van dit onderzoek een onafhankelijke variabele. Bedrijfscultuur is door Sanders en Neuijen (2005) gedefinieerd als "de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van - en de belanghebbenden bij het bedrijf". De cultuur van een organisatie kan gemeten worden door verschillende cultuurdimensies te beschouwen. Sanders en Neuijen hebben 6 dimensies onderscheiden.

Theoretisch begrip	Variabelen
bedrijfscultuur	procesgericht tegenover resultaatgericht (stellingen 8A, 9A, 10A tegenover 8B, 9B, 10B)
	mensgericht tegenover werkgericht (stellingen 11A, 12A, 13A tegenover 11B, 12B, 13B)
	organisatiegebonden tegenover professioneel (stellingen 14A, 15A, 16A tegenover 14B, 15B, 16B)
	open tegenover gesloten (stellingen 17A, 18A, 19A tegenover 17B, 18B, 19B)
	strakke tegenover losse controle (stellingen 20A, 21A, 22A tegenover 20B, 21B, 22B)
	pragmatisch tegenover normatief (stellingen 23A, 24A, 25A tegenover 23B, 24B, 25B)

Tabel 4.1: operationalisering bedrijfscultuur

De zes dimensies maken onderdeel uit van de Cultuur Quick Scan en de Cultuur Quick Scan weer van het Cultuurinstrument van Bureau Rotterdam Interim Management (Straathof en Van Dijk, 2003).

In de Cultuur Quick Scan zijn per dimensie steeds drie stellingen geformuleerd. Voor iedere stelling diende een respondent aan te geven of de stelling van toepassing was of niet. Het kon zo zijn dat beide stellingen voor een medewerker van toepassing waren, dus zowel de stelling bij 'proces' als die bij 'resultaat'.

In dit evaluatieonderzoek naar de Dialoog is de quick scan uitgebreid. Per stelling is op een 5-puntsschaal gevraagd aan te geven in hoeverre de stelling van toepassing was, in plaats van alleen maar aan te geven of de stelling van toepassing was of niet.

Van de Cultuur Quick Scan is alleen het onderdeel dat de huidige bedrijfscultuur in beeld brengt gebruikt. De stellingen over de huidige cultuur hebben enkele aanpassingen ondergaan. "Mensen" is vervangen door "medewerkers" en de termen "dienst" en "district" zijn toegevoegd om duidelijk te maken dat het over het onderdeel van de betreffende respondent gaat en niet over het gehele korps.

Veranderproces

Ook het veranderproces is een onafhankelijke variabele in dit onderzoek. Veranderprocessen worden volgens Kotter (1998) in acht stappen doorgevoerd. Deze stappen zijn in onderstaande tabel weergegeven als variabelen. De negende variabele bestaat uit drie stellingen over zien, voelen en veranderen.

Theoretisch begrip	Variabelen
veranderproces	1 Creëer gevoel voor urgentie (stellingen 38, 39, 40)
	2 Verzamel een leidend team (stellingen 41, 42, 43)
	3 Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering (stellingen 44, 45, 46)
	4 Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren (stellingen 47, 48, 49)
	5 Maak het anderen mogelijk te handelen (stellingen 50, 51, 52)
	6 Genereer korte termijn successen (stellingen 53, 54, 55)
	7 Houd het tempo hoog (stellingen 56, 57, 58)
	8 Creëer een nieuwe cultuur (stellingen 59, 60, 61)
	Zien – voelen – veranderen (stellingen 62, 63, 64)

Tabel 4.2: operationalisering veranderproces

De stellingen uit tabel 4.2 zijn gebaseerd op de Change Inside Tool van Kotter, welke vertaald is naar het Nederlands. Bovendien is aan de items toegevoegd dat het om het verandertraject van de Dialoog gaat en zijn de termen "veranderteam" en "veranderleiders" omgezet in "projectteam Mobiliteit".

Het gaat bij het invullen van de vragenlijst om de mate waarin de acht veranderstappen ervaren zijn. Ook hiervoor is een vijfpunts Likertschaal gebruikt.

In hypothese 2 is uitgegaan van een invloed van de stappen 1 en 4 op de veranderbereidheid. Omdat ook andere stappen van invloed konden zijn, is het gehele instrument van Kotter benut in het empirische deel van dit onderzoek.

Veranderbereidheid

Als afhankelijke en onafhankelijke variabele is de mate van veranderbereidheid gemeten. Daarbij is de definitie van Metselaar en Cozijnsen (2002) gehanteerd: "een positieve 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 ondersteunen dan wel te versnellen".

De bereidheid tot veranderen is gemeten door vier stellingen van Metselaar en Cozijnsen die zij hebben ontwikkeld voor de DINAMO vragenlijst. De stellingen zijn op enkele punten aangepast: van "teamliden" naar de ik-vorm. Bovendien zijn de stellingen in de verleden tijd geplaatst. Ook is duidelijk gemaakt dat het om het verandertraject van de Dialoog gaat. De items zijn gemeten op basis van een 5-punts Likertschaal. De stellingen 26 t/m 29 geven de veranderbereidheid van de respondenten weer.

Verandergedrag

Als afhankelijke variabele is verandergedrag op een vijfpunts Likertschaal gemeten. De vragen zijn afkomstig uit een onderzoek van Metselaar (1997). Het gaat om de stellingen 30 t/m 37. De stellingen zijn ten opzichte van de stellingen van Metselaar in de verleden tijd gezet. Bovendien is aangegeven dat het veranderproces rondom de Dialoog centraal staat.

4.3. Respons en representativiteit

Voor het onderzoek zijn 200 medewerkers benaderd die allen werkzaam zijn bij Politie Amsterdam-Amstelland. Zij zijn ad random geselecteerd uit het personeelsbestand indien zij voldeden aan enkele voorwaarden:

- medewerker van DBI, DAO, D1 of D3;
- geen student;
- vanaf april 2006 in dienst bij het korps (vanaf dat moment is de Dialoog immers geïntroduceerd);
- geen deelnemer geweest aan het evaluatieonderzoek naar de Dialoog;
- geen deelnemer geweest aan het onderzoek naar de functietermijnen.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn de chefs van de betrokken onderdelen benaderd om deelname van de medewerkers aan dit onderzoek te stimuleren. Verzocht is het onderzoek tijdens een werkoverleg onder de aandacht te brengen. Bovendien is geprobeerd de respons te beïnvloeden door de vragenlijst digitaal uit te zetten. In het korps heeft dit in het verleden geleid tot een hogere repons. Ook is er halverwege het veldwerk (na de eerste week) een herinnering uitgegaan naar de respondenten die de vragenlijst op dat moment gedeeltelijk hadden ingevuld of nog helemaal niet hadden ingevuld.

Van de 200 benaderde medewerkers hebben uiteindelijk 96 respondenten meegewerkt aan het onderzoek. Dit heeft geleid tot een respons van 48%. Van deze 48% heeft 35% de vragenlijst geheel ingevuld (69 respondenten).

Bij digitale onderzoeken binnen het korps is de respons normaal gesproken hoger. Een mogelijke verklaring hiervoor is de meetperiode (augustus). Verschillende medewerkers waren ten tijde van de meting nog op vakantie. Daarnaast is het mogelijk dat het onderwerp van het onderzoek tot een beperkte respons heeft geleid: de Dialoog kent op verschillende plekken in de organisatie de nodige weerstand, zoals uit de evaluatie van de Dialoog is gebleken (Van Vliet, 2007). Tot slot heeft de lengte van de vragenlijst (64 vragen) mogelijk geleid tot een lagere respons. De respondenten die de vragenlijst niet helemaal hebben ingevuld haakten vaak halverwege of na driekwart van de items af. Dit kan ook met de aard van de vragen te maken hebben gehad. De meer algemene cultuurvragen die aan het begin van de vragenlijst zijn gesteld zijn waarschijnlijk makkelijker te beantwoorden geweest dan de meer abstracte vragen over het veranderproces van de Dialoog.

		Populatie	Respondenten
Onderdeel	D1	497 (46%)	48 (50%)
	D3	421 (39%)	30 (31%)
	DBI	76 (7%)	11 (11%)
	DAO	86 (8%)	7 (7%)
	Totaal	1080 (100%)	96 (100%)
Soort functie	Executief	864 (80%)	76 (79%)
	Administratief-technisch	216 (20%)	20 (21%)
	Totaal	1080 (100%)	96 (100%)
Geslacht	Man	4327 (65%)	65 (68%)
	Vrouw	2330 (35%)	31 (32%)
	Totaal	6657 (100%)	96 (100%)
Gemid. leeftijd		37,9 jaar (N= 6657)	43,8 jaar (N=96)
Leidinggevende functie of niet	Leidinggevende		16 (17%)
	Medewerker		80 (83%)
	Totaal		96 (100%)
Opleidingsniveau	voortgezet onderwijs		15 (16%)
	middelbaar beroepsonderwijs		60 (62%)
	hoger beroepsonderwijs		17 (18%)
	wetenschappelijk onderwijs		5 (5%)
	Totaal		96 (100%)

Tabel 4.3: representativiteit

In tabel 4.3 is weergegeven hoe de totale groep medewerkers (N=1080) is verdeeld over de vier onderdelen D1, D3, DBI en DAO en hoe deze verdeling er bij de 96 respondenten uitziet. Hetzelfde is gedaan voor het soort functie. Uit de regel 'Onderdeel' blijkt dat de groep respondenten die heeft meegedaan aan het onderzoek op hoofdlijnen hetzelfde is verdeeld als de populatie. De verhouding executief en administratief-technisch komt nagenoeg overeen met de populatie.

Omdat van het geslacht geen gegevens bestaan van de populatie van de vier onderdelen, is een vergelijking gemaakt tussen de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld en de totale groep medewerkers van het korps (N=6657). Dit geldt ook voor de gemiddelde leeftijd. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt ongeveer 6 jaar hoger. Het geslacht komt in grote mate overeen.

Ook zijn in tabel 4.3 de verhoudingen weergegeven tussen leidinggevenden en medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld. Hiervan is geen vergelijking te maken met de gegevens van de populatie, omdat die gegevens ontbreken. Hetzelfde geldt voor het opleidingsniveau.

De representativiteit van dit onderzoek is positief beïnvloed vanwege het random selecteren van de respondenten.

Er vanuit gaande dat de kenmerken van de steekproef niet significant afwijken van die van de populatie, kan geconcludeerd worden dat de representativiteit voldoende was.

4.4. Onderzoeksinstrumenten

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven is bij dit evaluatieonderzoek gebruik gemaakt van twee onderzoeksinstrumenten: een documentenanalyse en een vragenlijst.

Door het gebruik van interne documenten, zoals de visitatie- en auditrapporten en *Politie in Ontwikkeling*, is meer inzicht verkregen in de structuur en gang van zaken van het korps. Het evaluatierapport over de Dialoog heeft informatie gegeven over de reeds voltooide invoering van de Dialoog en de waardering daarvan door de respondenten die bij dat onderzoek betrokken zijn geweest. Uit interne documenten komt informatie vrij die niet in de vragenlijst aan bod komt. Vanwege die reden is ook het gebruik van deze methode belangrijk.

Het tweede instrument betreft de vragenlijst. Deze is digitaal afgenomen en bestaat uit 64 gesloten vragen:

- 7 vragen over controlevariabelen (vragen 1 t/m 7);
- 18 vragen over cultuurkenmerken, bestaande uit 2 deelvragen (vragen 8A t/m 25B);
- 4 vragen over veranderbereidheid (vragen 26 t/m 29);
- 8 vragen over verandergedrag (vragen 30 t/m 37);
- 27 vragen over het veranderproces (www.theheartofchange.com), per stap 3 vragen en 3 aanvullende vragen over zien-voelen-veranderen (vragen 38 t/m 64).

Leeftijd, geslacht, hoogst genoten opleiding, aantal dienstjaren, het onderdeel waar de medewerker werkzaam is, het soort functie en of de functie van de respondent leidinggevend van aard is of niet zijn de controlevariabelen. Vragen hierover zijn afgenomen om een mogelijke verstoring van de controlevariabelen op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen uit te sluiten (Van Thiel, 2007).

4.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Het begrip validiteit speelt een cruciale rol bij onderzoek: wordt gemeten wat bedoeld was te meten?

Om de validiteit te vergroten zijn slechts eenduidige vragen opgenomen die niet op een andere wijze geïnterpreteerd kunnen worden. Daarnaast zijn controlevariabelen opgenomen (zie paragraaf 4.4). Tot slot is geprobeerd de respons van het onderzoek te stimuleren door een herinnering te mailen aan de respondenten die tot op dat moment nog niet hadden gereageerd. De externe validiteit is daarmee verbeterd.

Naast validiteit is betrouwbaarheid van belang. Belangrijk is dat een instrument bij dezelfde omstandigheden steeds dezelfde uitslag geeft (Van Thiel, 2007). Door de analyse van de data van

de schriftelijke vragenlijst met het programma SPSS is de betrouwbaarheid goed. Bij herhaling van de analyse met SPSS zullen gelijke resultaten worden gevonden.

Ook is de betrouwbaarheid van de schalen van de vragenlijst onderzocht. De vragenlijst die is afgenomen bestaat uit verschillende schalen, die weer zijn samengesteld op basis van verschillende items. In onderstaande tabel is weergegeven in hoeverre de items van de schalen samenhang vertonen. Pas nadat samenhang is geconstateerd is er sprake van een schaal.

De betrouwbaarheid van de schaal wordt uitgedrukt in de maat Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha bevindt zich altijd tussen de 0 en 1 en komt idealiter boven de 0,7 uit (Van Thiel, 2007).

Schaal	Betrouwbaarheid (Cronbach's alpha)	Betrouwbaarheid na aanpassing (Cronbach's alpha)
Cultuur: procesgericht	,039	,217 (minus item 8A)
Cultuur: resultaatgericht	,590	
Cultuur: mensgericht	,698	,798 (minus item 12A)
Cultuur: werkgericht	,400	,491 (minus item 12B)
Cultuur: organisatiegebonden	,103	,353 (minus item 14A)
Cultuur: professioneel	,290	,583 (minus item 16B)
Cultuur: open	,490	,541 (minus item 17A)
Cultuur: gesloten	,668	
Cultuur: strakke controle	,124	,254 (minus item 20A)
Cultuur: losse controle	,263	
Cultuur: pragmatisch	,177	
Cultuur: normatief	,137	,237 (minus item 25B)
Veranderproces: stap 1 urgentie	,656	,703 (minus item 40)
Veranderproces: stap 2 leidend team	,723	
Veranderproces: stap 3 visie en strategie	,684	,702 (minus item 46)
Veranderproces: stap 4 draagvlak	,810	
Veranderproces: stap 5 anderen mogelijk te handelen	,501	
Veranderproces: stap 6 korte termijn successen	,846	
Veranderproces: stap 7 tempo hoog	,637	
Veranderproces: stap 8 nieuwe cultuur	,557	,595 (minus item 59)
Veranderproces: zien, voelen, veranderen	,837	
Veranderbereidheid	,861	
Verandergedrag	,512	,706 (minus item 37)

Tabel 4.4: betrouwbaarheid schalen

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat bij het meten van de bedrijfscultuur, op de schalen *Mensgericht* en *Gesloten* na, de schalen niet betrouwbaar zijn. Omdat de betrouwbaarheid van de schaal *Gesloten* erg dicht bij de 0,7 uitkomt, is deze schaal voor verdere analyse gebruikt.

Bij het veranderproces zijn enkele schalen aangepast. Zo is bij de schaal *Stap 1 Urgentie* item 40 weggelaten om de Cronbach's alpha boven 0,7 uit te laten komen. Bij de schaal *Stap 3 Visie en strategie* is item 46 weggelaten vanwege dezelfde reden.

De schalen *Stap 5 Anderen mogelijk te handelen*, *Stap 7 Tempo hoog* en *Stap 8 Nieuwe cultuur* zijn onvoldoende betrouwbaar voor verdere analyse. De data van deze drie schalen zijn dan ook niet meegenomen bij de verdere analyse.

Bij de schaal *Verandergedrag* is item 37 verwijderd om de betrouwbaarheid te vergroten tot ,706.

4.6. Aanpassing hypothesen

De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse hebben gevolgen voor de eerder opgestelde hypothesen. Deze zijn namelijk niet geheel te handhaven.

Van de bedrijfscultuurschalen zijn alleen de schalen *Mensgericht* en *Gesloten* voldoende betrouwbaar gebleken. Hypothesen die andere aspecten van de bedrijfscultuur bevatten zijn niet meer toetsbaar. De oorspronkelijke hypothese 1 bevatte een verwachting over een relatie tussen mensgerichte en open culturen enerzijds en de veranderbereidheid anderzijds. Omdat de variabele

Open cultuur niet toetsbaar is, is gekozen voor een hypothese met de variabele *Gesloten cultuur*. De nieuwe hypothesen 1a en 1b zijn als volgt geformuleerd:

Hypothese 1a:

Hoe meer er binnen het korps sprake is van een cultuur die zich kenmerkt door mensgerichtheid, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn.

Hypothese 1b:

Hoe minder er binnen het korps sprake is van een cultuur die zich kenmerkt door geslotenheid, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn.

Omdat de hypothesen 2 en 3 variabelen bevatten die te meten zijn (de schalen zijn betrouwbaar) hebben deze hypothesen geen veranderingen ondergaan. Voor de volledigheid worden de hypothesen hieronder wel vermeld:

Hypothese 2:

Hoe meer de stappen 'Creëer gevoel voor urgentie' en 'Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren' van het veranderproces ervaren zijn, hoe groter de veranderbereidheid van de medewerker.

Hypothese 3:

Hoe groter de veranderbereidheid van de medewerkers, hoe meer de medewerker gedrag vertoont dat de invoering van de Dialoog ondersteunt.

Ook voor de vierde hypothese geldt dat de oorspronkelijk opgenomen variabele *Open cultuur* vanwege onbetrouwbaarheid van de schaal niet te meten valt. Ook deze hypothese is daarom aangepast. De variabele *Open cultuur* is vervangen door *Gesloten cultuur*. De verwachting is dat het verband tussen een gesloten cultuur enerzijds en veranderbereidheid en -gedrag anderzijds wel anders is dan bij een open cultuur. Hoe meer gesloten de cultuur immers wordt ervaren, althans zo wordt verwacht, hoe minder veranderbereidheid en verandergedrag wordt aangetroffen.

Hypothese 4a:

Een hoge score op een mensgerichte cultuur versterkt het verband tussen stap 4 draagvlak enerzijds en veranderbereidheid en verandergedrag anderzijds.

Hypothese 4b:

Een lage score op een gesloten cultuur versterkt het verband tussen stap 4 draagvlak enerzijds en veranderbereidheid en verandergedrag anderzijds.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk is de analyse van de verzamelde data beschreven. In de eerste paragraaf zijn de resultaten van de correlatieanalyse weergegeven. In de volgende paragraaf volgt de toetsing van de vier hypothesen.

5.1. Correlatie variabelen

Door een correlatieanalyse uit te voeren wordt duidelijk welke samenhang er eventueel bestaat tussen twee variabelen. De correlatie wordt uitgedrukt in een cijfer tussen -1 en 1. -1 staat voor een negatief verband, 0 voor geen enkel verband en 1 voor een positief verband. Een correlatieanalyse laat echter alleen zien of er sprake is van een verband; of een verband systematisch is kan hiermee niet worden bepaald (Van Thiel, 2007).

In de correlatiematrix 5.1 zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven¹. Bij de significante correlatiecoëfficiënten zijn asterisken opgenomen. Bij een significantieniveau van $\alpha = 0,05$ één asterisk (*) en bij een significantieniveau van $\alpha = 0,01$ twee asterisken (**).

Bij een significantieniveau van $\alpha < 0,05$ kan met 95% zekerheid worden gezegd dat de samenhang tussen twee variabelen niet op toeval berust. In dit onderzoek is dit laatste significantieniveau aangehouden.

De correlatiematrix geeft aan dat de controlevariabelen in enkele gevallen blijken te correleren met de overige variabelen.

Het geslacht blijkt te correleren met drie variabelen. Allereerst met *Gesloten cultuur* ($r = -,219^*$). De mannelijke respondenten ervaren in mindere mate een gesloten cultuur dan de vrouwen. Wellicht dat dit komt omdat het korps voornamelijk uit mannen bestaat en zij zich dus niet snel buitengesloten zullen voelen. Daarnaast is er een correlatie gevonden tussen geslacht en *Stap 2 Leidend team* ($r = -,278^*$) en *Stap 4 Draagvlak* ($r = -,254^*$). Hierbij geldt dat de mannen in mindere mate de stappen 2 en 4 (Leidend Team en Draagvlak) ervaren hebben dan de vrouwen. Misschien dat de mannen in het algemeen meer sturing op de invoering van de Dialoog verwachtten dan de vrouwelijke collega's en de communicatie tijdens overleggen over onder andere visie en doelen als onvoldoende hebben ervaren.

Controlevariabele hoogst afgeronde opleiding correleert met *Stap 4 Draagvlak* ($r = -,266^*$) en met *Veranderbereidheid* ($r = -,275^*$). Uit de gegevens blijkt dat de respondenten met een afgeronde opleiding op wetenschappelijk niveau het sterkst de stap van het creëren van het draagvlak hebben ervaren. Dit kan zijn omdat medewerkers met een opleiding op wetenschappelijk niveau in het algemeen meer leidinggevende en staffuncties innemen. Dat leidinggevendende deze stap meer hebben ervaren dan medewerkers is niet verwonderlijk; zij moesten dat draagvlak voor de Dialoog immers zelf stimuleren binnen hun afdeling. Voor de in het algemeen hoogopgeleide AT-ers geldt dat zij wellicht meer affiniteit met onderwerpen als ontwikkeling en competentie management hebben. Medewerkers met een opleiding op het niveau van het voortgezet onderwijs geven aan deze stap van het veranderproces het minste te hebben meegemaakt. Opvallend is dan weer wel dat de MBO-ers deze stap meer hebben ervaren dan HBO-ers.

Voor variabele *Veranderbereidheid* geldt dat de hoogst opgeleiden het meest veranderbereid zijn en medewerkers met een diploma op voortgezet onderwijsniveau het minste. Ook in dit geval is het waarschijnlijk zo dat de hoger opgeleiden, voornamelijk leidinggevendende en AT-ers, het onderwerp hebben geïntroduceerd binnen hun eigen onderdeel, en logischerwijs meer bereid zijn tot veranderen, en het meeste affiniteit hebben met dit onderwerp.

Ook is er een correlatie gevonden tussen het onderdeel en de *Veranderbereidheid* ($r = -,295^{**}$) en het *Verandergedrag* ($r = -,310^{**}$). DAO blijkt zowel het meest veranderbereid als verandergedrag te vertonen. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat diensten meer veranderbereid zijn bij de Dialoog dan de districten en dat de diensten zich daar ook meer voor inzetten (gedrag). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers met executieve functies wellicht minder interesse

¹ In bijlage 2 zijn de correlaties van de variabelen op onderdeelniveau vermeld, dus voor D1, D3, DBI en DAO een aparte tabel.

hebben voor dit onderwerp. Voor hen is het loopbaanpad binnen het korps, in ieder geval voor een langere periode, redelijk vanzelfsprekend.

Het soort functie correleert licht negatief met *Gesloten cultuur* ($r=-,228^*$). AT-ers ervaren in sterkere mate een gesloten cultuur dan medewerkers met een executieve functie. Dit komt waarschijnlijk omdat de executieve cultuur binnen het korps meer overheerst en bepalend is dan de AT-cultuur.

Naast de controlevariabelen zijn ook de verbanden tussen de kernvariabelen onderzocht.

Een *Mensgerichte* en *Gesloten cultuur* vertonen een licht negatief verband ($r=-,359^{**}$). Hoe meer mensgericht de cultuur ervaren wordt, hoe minder gesloten.

Verder blijkt dat voor de variabele *Gesloten cultuur* significante verbanden met *Stap 3 Visie en strategie* ($r=,258^*$), *Veranderbereidheid* ($r=,234^*$) en *Verandergedrag* ($r=,231^*$) zijn gevonden. De verbanden zijn in alle gevallen licht positief. Hoe meer gesloten de cultuur wordt ervaren, hoe meer veranderbereid en hoe meer verandergedrag ervaren wordt. Ook geldt dat hoe meer gesloten de cultuur wordt beleefd, hoe meer de stap van het uitdragen van de visie over de Dialoog is ervaren.

Vier stappen van het veranderproces, *Urgentie*, *Leidend team*, *Visie en strategie* en *Draagvlak* correleren licht tot sterk positief met elkaar en met de *Veranderbereidheid* en het *Verandergedrag*. Hoe meer de vier stappen beleefd zijn, hoe meer bereidheid en inzet wordt getoond voor de Dialoog.

Tot slot is de sterk positieve samenhang tussen *Veranderbereidheid* en *Verandergedrag* van $,685^{**}$ opvallend.

In de volgende paragraaf wordt duidelijk in hoeverre deze verbanden systematisch zijn.

Correlations

Pearson Correlation

	Mean	Std. Deviation	leeftijd	geslacht	hoogst afgeronde opleiding	dienstjaren	onderdeel	soort functie	leidinggevend of niet	cultuur_mensgericht	cultuur_gesloten	Vproces_urgentie	Vproces_leidendteam	Vproces_visie	Vproces_draagvlak	Vproces_ktsuccessen	Vproces_zienvoelenveranderen	veranderbereidheid
leeftijd	43,833	9,919																
geslacht	1,323	0,470	-.250(*)															
hoogst afgeronde opleiding	3,125	0,729	-.028	,311(**)														
dienstjaren	18,156	10,672	,746(**)	-.323(**)	-.0151													
onderdeel	1,760	0,926	,295(**)	0,131	,435(**)	0,135												
soort functie	1,208	0,408	,313(**)	0,194	,230(*)	0,099	,551(**)											
leidinggevend of niet	1,833	0,375	0,049	-0,110	0,000	-0,046	0,126	0,161										
cultuur_mensgericht	2,703	0,703	-0,072	0,009	0,025	-0,089	-0,131	-0,116	0,135									
cultuur_gesloten	3,425	0,706	0,095	-.219(*)	-0,127	0,181	-0,195	-.228(*)	-0,195	-.359(**)								
Vproces_urgentie	2,720	0,713	0,031	-0,040	0,000	0,066	-0,151	-0,086	0,076	-0,008	0,215							
Vproces_leidendteam	2,946	0,481	0,081	-.278(*)	-0,129	0,009	-0,043	-0,024	0,066	0,042	0,158	,485(**)						
Vproces_visie	2,851	0,676	-0,042	-0,182	-0,070	-0,042	-0,148	-0,015	0,099	-0,120	,258(*)	,571(**)	,537(**)					
Vproces_draagvlak	3,000	0,575	0,209	-.254(*)	-.266(*)	0,139	-0,157	-0,135	0,065	-0,016	0,187	,438(**)	,639(**)	,507(**)				
Vproces_ktsuccessen	3,271	0,606	-0,003	0,089	0,178	-0,128	0,098	0,154	0,176	0,153	0,058	,343(**)	,404(**)	,485(**)	,385(**)			
Vproces_zienvoelenveranderen	3,082	0,606	-0,043	-0,059	0,199	-0,060	-0,014	-0,008	0,189	0,055	0,102	,457(**)	,461(**)	,566(**)	,380(**)	,539(**)		
veranderbereidheid	2,585	0,592	-0,037	-0,216	-.275(*)	0,098	-.295(**)	-0,130	0,096	-0,051	,234(*)	,652(**)	,366(**)	,585(**)	,366(**)	0,188	0,226	
verandergedrag	2,707	0,458	-0,064	-0,219	-0,167	0,035	-.310(**)	-0,128	0,132	-0,137	,231(*)	,520(**)	,342(**)	,536(**)	,282(*)	0,153	0,191	,685(**)

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

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

Tabel 5.1: correlatie variabelen

5.2. Toetsende statistiek

In het laatste deel van hoofdstuk vier en bovenstaande paragraaf is beschrijvende statistiek toegepast. Daarbij is onder andere de betrouwbaarheid van de variabelen beschreven en is nagegaan in hoeverre er verbanden tussen de variabelen zijn geconstateerd. In deze paragraaf volgt de toetsende statistiek waarbij is nagegaan of de verbanden in de geformuleerde hypothesen systematisch zijn.

Hypothese 1a:

Hoe meer er binnen het korps sprake is van een cultuur die zich kenmerkt door mensgerichtheid, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn.

Uit tabel 5.3 is op te maken dat de schaal *Mensgerichte cultuur* geen significante waarde laat zien bij de *Veranderbereidheid* (en ook niet bij *Verandergedrag*). Deze waarde is namelijk ,224 (en ,484). **De hypothese wordt hiermee verworpen.**

Hypothese 1b:

Hoe minder er binnen het korps sprake is van een cultuur die zich kenmerkt door geslotenheid, hoe meer veranderbereid de medewerkers zijn.

Voor de schaal *Gesloten cultuur* geldt dat de regressieanalyse bij *Veranderbereidheid* (en bij *Verandergedrag*) geen significante waarde aangeeft. Dit is namelijk ,879 (en ,944). **Op basis hiervan wordt hypothese 1b verworpen.**

De beide cultuurschalen hebben dus geen directe invloed op de veranderbereidheid en het verandergedrag.

Tot slot wordt bij deze hypothesen nog nadere informatie gegeven over de veranderbereidheid en het verandergedrag rondom de Dialoog. De gemiddelde veranderbereidheid-score van alle respondenten gezamenlijk is 2,6. Dit is een zeer beperkte veranderbereidheid, aangezien 3,0 staat voor een gemiddelde uitkomst op de variabele. Op verandergedrag wordt op korpsniveau nog iets lager gescoord (2,7). De respondenten geven hiermee aan minder verandergedrag te vertonen dan dat ze veranderbereid zijn. Maar dit is een zeer minimaal verschil.

Wanneer de onderdelen ten aanzien van de veranderbereidheid met elkaar worden vergeleken ontstaat het onderstaande beeld.

	<i>Veranderbereidheid</i>			<i>Verandergedrag</i>		
	<i>N</i>	<i>Gemiddelde</i> ²	<i>Std. deviatie</i>	<i>N</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Std. deviatie</i>
<i>Korps</i>	79	2,6	,59	75	2,7	,46
<i>D1</i>	42	2,7	,60	40	2,8	,45
<i>D3</i>	20	2,6	,49	18	2,7	,38
<i>DBI</i>	10	2,5	,67	10	2,5	,54
<i>DAO</i>	7	2,0	,47	7	2,4	,39
<i>EX</i>	61	2,6	,56	57	2,7	,44
<i>AT</i>	18	2,4	,68	18	2,6	,51
<i>LG</i>	14	2,5	,48	14	2,6	,42
<i>MW</i>	65	2,6	,61	61	2,7	,46

Tabel 5.2: veranderbereidheid en -gedrag binnen het korps

² Bij de gemiddelden van tabel 5.2 geldt dat een '1' de hoogst mogelijke score op Veranderbereidheid en Verandergedrag weergeeft en '5' de laagste score.

De districten zijn ten aanzien van de Dialoog dus minder veranderbereid dan de diensten. Dit geldt ook voor het verandergedrag. De hoogste veranderbereidheid en -gedrag is bij DAO aangetroffen (gemiddelden zijn respectievelijk 2,0 en 2,4). Voordat zwaarwegende conclusies worden getrokken is het van belang dat wordt gerealiseerd dat de gegevens van DBI en DAO zijn gebaseerd op de antwoorden van respectievelijk 11 en 7 respondenten.

Wanneer de administratief-technische medewerkers met de executieven worden vergeleken blijkt dat de AT-ers bij de Dialoog meer veranderbereid zijn (gemiddelde AT = 2,4; gemiddelde EX = 2,6) en meer verandergedrag vertonen (gemiddelde AT = 2,6; gemiddelde EX = 2,7). En leidinggevenden zijn weer meer veranderbereid en vertonen meer verandergedrag dan de medewerkers. De gemiddelde scores van de leidinggevenden zijn namelijk respectievelijk 2,5 en 2,6 en van de medewerkers 2,6 en 2,7.

Model	Veranderbereidheid				Verandergedrag				
	Beta	Sig.	R Square	R Square Change	Beta	Sig.	R Square	R Square Change	
3	(Constant)		0,038(*)	0,653	0,372		0,017(*)	0,488	0,248
	Controlevariabelen:								
	leeftijd	-0,044	0,771			-0,033	0,858		
	hoogst afgeronde opleiding	-0,155	0,162			0,040	0,767		
	diensjaren	0,179	0,184			0,082	0,616		
	Soort functie_AT	-0,059	0,657			-0,005	0,975		
	Medewerker	0,143	0,127			0,212	0,063		
	Organisatieonderdelen:								
	Onderdeel_D3	-0,125	0,211			-0,107	0,376		
	Onderdeel_DBI	-0,013	0,912			-0,189	0,198		
	Onderdeel_DAO	-0,162	0,160			-0,241	0,087		
	Bedrijfs cultuur:								
	cultuur_gesloten	0,016	0,879			0,016	0,904		
	cultuur_mensgericht	-0,121	0,224			-0,134	0,270		
	Kenmerken veranderproces:								
	Vproces_urgentie	0,557	0,000(**)			0,329	0,023(*)		
	Vproces_leidenteam	-0,040	0,745			0,114	0,448		
	Vproces_visie	0,318	0,017(*)			0,369	0,022(*)		
	Vproces_draagvlak	-0,064	0,610			-0,087	0,563		
	Vproces_ktsuccessen	0,035	0,754			-0,019	0,888		
	Vproces_zienvoelenveranderen	-0,189	0,120			-0,219	0,137		
4	(Constant)						0,089	0,554	0,066
	Controlevariabelen:								
	leeftijd					-0,014	0,937		
	hoogst afgeronde opleiding					0,107	0,405		
	diensjaren					0,003	0,983		
	Soort functie_AT					0,020	0,892		
	Medewerker					0,150	0,171		
	Organisatieonderdelen:								
	Onderdeel_D3					-0,053	0,649		
	Onderdeel_DBI					-0,183	0,185		
	Onderdeel_DAO					-0,170	0,205		
	Bedrijfs cultuur:								
	cultuur_gesloten					0,009	0,944		
	cultuur_mensgericht					-0,081	0,484		
	Kenmerken veranderproces:								
	Vproces_urgentie					0,086	0,590		
	Vproces_leidenteam					0,131	0,354		
	Vproces_visie					0,230	0,147		
	Vproces_draagvlak					-0,060	0,676		
	Vproces_ktsuccessen					-0,035	0,788		
	Vproces_zienvoelenveranderen					-0,137	0,333		
	Veranderbereidheid					0,436	0,008(**)		

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

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

Tabel 5.3: Multipele regressie veranderbereidheid en verandergedrag

Hypothese 2:

Hoe meer de stappen 1 'Creëer gevoel voor urgentie' en 4 'Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren' van het veranderproces ervaren zijn, hoe groter de veranderbereidheid van de medewerker.

Zoals eerder aangegeven zijn alle stappen van Kotter in de vragenlijst opgenomen. Daarom is allereerst nagegaan welke stappen het meeste invloed hadden op de veranderbereidheid. Op basis van de gegevens uit tabel 5.1 kan geconcludeerd worden dat vier stappen van het veranderproces van de Dialoog een significant positief verband vertonen met *Veranderbereidheid*. Voor *Stap 1 Urgentie* is de correlatie ,652**, voor *Stap 2 Leidend team* is de correlatie ,366**, voor *Stap 3 Visie en strategie* ,585** en tot slot voor *Stap 4 Draagvlak* ,366**. Voor deze vier variabelen geldt dat met 99% zekerheid is aangetoond dat de verbanden niet op toeval berusten. Dat geven de twee asterisken (**) achter de correlatie aan.

Tussen *Zien, voelen, veranderen* en *Veranderbereidheid* is geen significant verband aangetoond (correlatie ,226). Ook tussen *Stap 6 Korte termijn successen* en *Veranderbereidheid* is met een correlatie van ,188 geen significant verband aangetoond.

Uit de regressieanalyse (tabel 5.3) blijkt dat de R square bij *Veranderbereidheid* ,653 is. Dit betekent dat 65% van de variantie van de veranderbereidheid door de zes stappen van het veranderproces, de twee cultuurschalen en de controlevariabelen is verklaard.

Zowel voor *Stap 1 Urgentie* (,000) als voor *Stap 3 Visie en strategie* (,017) is een significant verband gevonden met de veranderbereidheid. De eerste variabele heeft de hoogste absolute Beta-waarde van |,557|. Dit betekent dat in tegenstelling tot hetgeen in paragraaf 4.6 is aangegeven in de hypothesen niet *Stap 4 Draagvlak* en *Stap 1 Urgentie* de grootste invloed op de veranderbereidheid hebben, maar stap 1 en 3. **Hypothese 2 wordt gedeeltelijk aanvaard.**

Hypothese 3:

Hoe groter de veranderbereidheid van de medewerkers, hoe meer de medewerker gedrag vertoont dat de invoering van de Dialoog ondersteunt.

In tabel 5.1. is aangegeven dat de correlatie tussen *Veranderbereidheid* en *Verandergedrag* ,685** is. Dit verband is significant gezien de twee asterisken. Geconcludeerd kan worden dat er een sterk positief verband bestaat tussen deze twee variabelen, waarbij met 99% zekerheid is aangetoond dat dit verband niet op toeval berust.

Ook is geanalyseerd of er een significant verband bestaat tussen beide variabelen. Daarvoor is een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd (tabel 5.3). De controle variabelen, de twee cultuurschalen, de zes schalen van het veranderproces en de veranderbereidheid zijn de onafhankelijke variabelen en het verandergedrag is de afhankelijke variabele. De R square van *Veranderbereidheid* en de controlevariabelen is ,554. Dit betekent dat 55% van de variantie van het *Verandergedrag* wordt verklaard door deze variabelen. Uit de tabel is af te lezen dat *Veranderbereidheid* een hoge Beta-waarde heeft, namelijk |,436| en dat deze bovendien significant is. Het significantieniveau is namelijk ,008. **Hypothese 3 wordt op basis van deze analyse aanvaard.**

Uit hypothese 2 is gebleken dat een significant verband bestaat tussen *Stap 1 Urgentie* en *Stap 3 Visie en strategie* enerzijds en *Veranderbereidheid* anderzijds. Het is interessant om na te gaan in hoeverre de stappen 1 en 3 ook van invloed zijn op het verandergedrag. Met andere woorden of het verandergedrag door dezelfde variabelen wordt verklaard als de veranderbereidheid.

Uit tabel 5.1 blijkt dat de correlatie tussen vier stappen van het veranderproces en het verandergedrag significant is. Bij *Stap 1 Urgentie* is de correlatie ,520**. Bij *Stap 2 Leidend team* is dat ,342**, bij *Stap 3 Visie en strategie* ,536** en bij *Stap 4 Draagvlak* is de correlatie ,282*. Deze vier verbanden zijn allemaal significant. Bij *Stap 6 Korte termijn successen* (,153) en *Zien voelen, veranderen* (,191) is er geen significante correlatie. Deze correlaties komen in grote mate overeen met de correlaties tussen deze variabelen en veranderbereidheid.

Om de richting van het verband na te gaan tussen de vier stappen van het veranderproces en verandergedrag is een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd (tabel 5.3). Omdat de significantie bij *Stap 1 Urgentie* (,023) en bij *Stap 3 Visie en strategie* (,022) $\leq 0,05$, vertonen deze twee stappen een significant verband met *Verandergedrag*. Naast stap 1 verklaart dus ook stap 3 het verandergedrag. 49% van de variantie van *Verandergedrag* wordt verklaard door de zes stappen, de twee cultuurschalen en de controlevariabelen (R square = ,488).

De hoogste Beta-waarde is gevonden bij stap 3 (|,369|). Zowel bij stap 3 als bij stap 1 zijn de verbanden positief. Geconcludeerd kan worden dat de stappen 1 en 3 gezamenlijk de variantie bepalen van zowel *Veranderbereidheid* als van *Verandergedrag*.

Opvallend is dus dat de correlatie- en regressieanalyse in sterke mate dezelfde uitkomsten laten zien voor veranderbereidheid en verandergedrag. Omdat de correlatie tussen deze beide variabelen ,685 is en nog niet 1, is er naast een theoretisch onderscheid ook een verschil in de praktijk gevonden.

Hypothese 4a:

Een hoge score op een mensgerichte cultuur versterkt het verband tussen stap 4 draagvlak enerzijds en veranderbereidheid en verandergedrag anderzijds.

Hypothese 4b:

Een lage score op een gesloten cultuur versterkt het verband tussen stap 4 draagvlak enerzijds en veranderbereidheid en verandergedrag anderzijds.

Bij deze hypothesen is nagegaan in hoeverre de cultuur van de organisatie (moderator) de invloed van het veranderproces (onafhankelijke variabele) op de veranderbereidheid/verandergedrag (afhankelijke variabelen) modereert. Gezien de betrouwbaarheid van slechts twee cultuurschalen is dit voor de variabelen *Cultuur: mensgericht* en *Cultuur: gesloten* separaat uitgevoerd.

Als onafhankelijke variabele is alleen de variabele *Stap 4 Draagvlak* ingevoerd. Bij deze variabele is een mogelijke invloed van de bedrijfscultuur op het veranderproces binnen het korps denkbaar. Het gaat bij deze variabele immers om het verkrijgen van draagvlak voor de verandering. Wanneer veel gecommuniceerd wordt binnen het onderdeel en doelen en richting van de organisatie gedeeld worden is het makkelijker om de medewerkers te motiveren. Van een mensgerichte cultuur kan verwacht worden dat dit een positieve invloed heeft op het draagvlak binnen de organisatie, waarmee deze stap in het veranderproces positief wordt beïnvloed. Bij een gesloten cultuur, waar informatie beperkt wordt gedeeld en het lang duurt voordat medewerkers zich thuis voelen, is de verwachting dat dit een negatieve invloed heeft op het draagvlak.

Uit de moderatoranalyse is gebleken dat zowel voor hypothese 4a als voor hypothese 4b geen moderatoreffect is vast te stellen. De R Square Change bij *Veranderbereidheid* is ,019, maar niet significant. Bij *Verandergedrag* is deze waarde ,021, ook niet significant. **Op basis van deze gegevens worden de hypothesen 4a en 4b verworpen.**

5.3. Samengevat

Door de regressieanalyse is duidelijk geworden dat er geen significant verband bestaat tussen een mensgerichte en gesloten cultuur aan de ene kant en veranderbereidheid en verandergedrag aan de andere kant. Daarom zijn de hypothesen 1a en 1b verworpen, zoals in tabel 5.4 beknopt is weergegeven.

Voor de tweede hypothese geldt dat de eerste stap van het veranderproces (*Stap 1 Urgentie*) een significant verband vertoont met de veranderbereidheid. Voor deze stap wordt de hypothese aanvaard. *Stap 4 Draagvlak* bepaalt echter niet de veranderbereidheid (dit deel van de hypothese wordt verworpen). Naast *Stap 1 Urgentie* bepaalt ook *Stap 3 Visie en strategie* de veranderbereidheid van de medewerkers voor de Dialoog.

In Tabel 5.3 is vermeld dat een significant verband bestaat tussen de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers. Wanneer alle variabelen van het onderzoek worden betrokken bij de analyse is het alleen de veranderbereidheid die het verandergedrag bepaalt; dit geldt voor geen enkele andere variabele. De derde hypothese wordt aanvaard.

Voor de vierde hypothese geldt dat een ervaren mensgerichte en gesloten cultuur geen modererend effect hebben op de relatie tussen *Stap 4 Draagvlak* van het veranderproces en de veranderbereidheid. Hypothesen 4a en 4b worden daarmee verworpen.

	Aanvaard	Verworpen
Hypothese 1a		X
Hypothese 1b		X
Hypothese 2	X (Stap 1 Urgentie)	X (Stap 4 Draagvlak)
Hypothese 3	X	
Hypothese 4a		X
Hypothese 4b		X

Tabel 5.4: Toetsing hypothesen

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op de onderzoeksvragen zoals deze in het eerste hoofdstuk aan bod zijn gekomen. Daarna volgen de kanttekeningen en aanbevelingen. Bovendien wordt een schets gegeven van recente ontwikkelingen die hierop van invloed zijn.

6.1. Beantwoording onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde:

In hoeverre hebben de cultuurkenmerken binnen het korps en de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog invloed gehad op de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers?

Door beantwoording van onderstaande deelvragen is deze hoofdvraag beantwoord.

1. Wat is de relatie tussen de cultuurkenmerken en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?
2. Wat is de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?
3. In hoeverre zijn de cultuurkenmerken van invloed op de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid (moderend effect) van de medewerkers bij de Dialoog?

6.1.1. Deelvraag 1

De eerste vraag 'Wat is de relatie tussen de cultuurkenmerken en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?' kan aan de hand van de toetsing van de hypothesen 1a en 1b worden beantwoord. De verwachting was dat wanneer medewerkers een meer mensgerichte cultuur ervaren dit bij hen tot een hogere veranderbereidheid zou leiden. Een cultuur die zich in mindere mate kenmerkte door geslotenheid zou ook meer veranderbereidheid opleveren. Deze verwachtingen zijn beide niet uitgekomen. Een verband tussen een mensgerichte cultuur enerzijds en veranderbereidheid en verandergedrag anderzijds is niet aangetoond. Tussen gesloten cultuur en veranderbereidheid en -gedrag bleek wel een verband te bestaan, alleen in omgekeerde richting. Hoe geslotener de bedrijfscultuur namelijk ervaren is, hoe meer veranderbereid medewerkers zijn en hoe meer verandergedrag wordt vertoond of omgekeerd. Het is echter geen significant verband.

Opvallend is dat de respondenten die het meest veranderbereid zijn voor de Dialoog een gesloten cultuur ervaren. Dat deze geslotenheid ervaren wordt is niet verwonderlijk. De cultuur van de politiekorpsen wordt vaak bestempeld als 'gesloten' en 'trots'. Het werken in een 24-uurs organisatie maakt dat medewerkers sterk hechten en elkaar goed leren kennen. Deze binding wordt versterkt door het beroep, dat de nodige risico's met zich meebrengt. Deze sterke verbondenheid onder collega's is iets wat in de executieve onderdelen is terug te vinden en in sterke mate de cultuur van het gehele korps bepaalt. Actiegerichtheid, korte termijn denken, communicatieve vaardigheid zijn begrippen die daarbij horen. Medewerkers met een administratief-technische functie (AT) hebben door de aard van hun functie wellicht een minder sterke verbondenheid met elkaar en ervaren de meer executieve cultuur (voor hen) dan ook als gesloten³. AT-ers zijn meer bereid mee te gaan in de verandering die de Dialoog voorstaat. Wellicht komt dit doordat het effect van de ervaren gesloten cultuur is dat juist de andere groepen medewerkers die geen deel uitmaken van de heersende, executieve cultuur bereid zijn om te veranderen. Mannen en executieven hebben, deze redenering volgend, dan minder de behoefte om te veranderen. Zij maken zelf deel uit van de heersende cultuur.

Het onderzoek heeft wat meer inzicht geboden in de ervaren cultuur. Wat gewenst is, is een cultuur die zich kenmerkt door openheid en mensgerichtheid. Een cultuur waarin nieuwkomers snel

³ Uit de correlatieanalyse is gebleken dat vrouwen en AT-ers in het algemeen meer een gesloten cultuur beleven dan mannen en executieven.

worden opgenomen en samen met hun collega's invloed uitoefenen op de organisatie, een cultuur waarin medewerkers meer ruimte krijgen. Dat is een wenselijk klimaat om veranderingen mogelijk te maken. Een meer mensgerichte cultuur biedt ruimte voor de ontwikkeling van de medewerker. Het welzijn van de collega wordt in beschouwing genomen. Om dit te kunnen bereiken is een cultuurverandering noodzakelijk.

6.1.2. Deelvraag 2

De tweede onderzoeksvraag '*Wat is de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers bij de Dialoog?*' is door toetsing van de hypothesen 2 en 3 beantwoord.

De verwachting was dat de stappen 1 *Urgentie* en 4 *Draagvlak* van Kotter (1998) van invloed zouden zijn op de veranderbereidheid. Dit bleek ook het geval te zijn. Hoe meer de twee stappen zijn ervaren hoe groter de veranderbereidheid bleek te zijn. Hetzelfde werd overigens inzichtelijk voor verandergedrag.

Naast het gegeven dat deze twee stappen een positief verband vertoonden met veranderbereidheid en -gedrag werd duidelijk dat dit ook zo was voor de stappen 2 *Leidend team* en 3 *Visie en strategie*. Voornamelijk *Stap 1 Urgentie* en *Stap 3 Visie en strategie* bepaalden de hogere veranderbereidheid en -gedrag ten aanzien van de Dialoog. Opvallend is dat niet ook *Stap 4 Draagvlak* een significant verband vertoont. Dit sluit namelijk niet aan op de theoretische inzichten die hierover bestaan (Kotter, 1998; Leliveld & Vink, 1996).

Voor de beantwoording van deze tweede onderzoeksvraag is door toetsing van de derde hypothese een sterke correlatie gevonden tussen de veranderbereidheid en het verandergedrag ($,685^{**}$). Van alle onderzochte variabelen is het de veranderbereidheid die het verandergedrag van de medewerkers verklaart. Deze bevinding ondersteunt het model van Metselaar en Cozijnsen (2002), zij gaan immers uit van een theoretisch onderscheid tussen deze beide variabelen, waarbij de veranderbereidheid van invloed is op het verandergedrag.

De gemiddelde score van *Veranderbereidheid* en *Verandergedrag* is respectievelijk 2,6 en 2,7 (tabel 5.2). Dit geeft aan dat er een kleine neiging tot veranderen bestaat en medewerkers zich in beperkte mate inzetten voor de veranderingen rondom de Dialoog, de scores zijn immers niet veel lager dan 3,0⁴.

Samengevat zijn het dus de stappen 1 *Urgentie* en 3 *Visie en strategie* die de veranderbereidheid en het verandergedrag bepalen en wordt het verandergedrag, wanneer alle variabelen in de analyse worden betrokken, alleen door de veranderbereidheid bepaald.

In paragraaf 2.4 zijn de verschillende elementen benoemd die deel hebben uitgemaakt van de invoering van de Dialoog: een try-out, trainingen en workshops, gefaseerde invoering, voorlichtingsmateriaal (o.a. op intranet), een evaluatie en de doorontwikkeling op basis van de evaluatie. Daarnaast is er een stuurgroep en projectteam Mobiliteit ingesteld om de ontwikkeling en implementatie aan te sturen en te organiseren. Wanneer deze elementen worden vergeleken met de acht stappen die Kotter geïdentificeerd heeft om verandertrajecten succesvol in te voeren en bovenstaande resultaten, dan kan geconcludeerd worden dat de eerste vier stappen een positieve invloed hebben gehad op de veranderbereidheid en het verandergedrag. In de communicatieuitingen is de visie van het project Mobiliteit veelvuldig onder de aandacht gebracht. Deze stap is dan ook ervaren door de medewerkers en van invloed gebleken op de bereidheid en het verandergedrag. Ditzelfde geldt voor het urgentiegevoel. Om de invloed van het leidende team (stuurgroep Mobiliteit) verder te vergroten kan afgevraagd worden of de leden hun deskundigheid, leiderschap en positie wellicht nog meer kunnen benutten. Dit helpt ook om het draagvlak en de betrokkenheid te vergroten.

Het vieren van korte termijn successen, de zesde stap van het veranderproces, is niet van invloed gebleken op de bereidheid tot veranderen en ander gedrag. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze stap niet (in voldoende mate) heeft plaatsgevonden. De implementatie van Mobiliteit, waar de Dialoog onderdeel van uitmaakt, heeft al een lange periode in beslag genomen en is bovendien nog niet afgerond. Zo zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die de Dialoog zouden kunnen ondersteunen en verstevigen. Besluitvorming hierover tussen de Korpsleiding en de

⁴ Een '1' geeft de hoogst mogelijke score op Veranderbereidheid en Verandergedrag weer en '5' de laagste score. Een '3' is de gemiddelde score.

Ondernemingsraad heeft, mede door de landelijke ontwikkelingen op dit gebied, lang op zich laten wachten of moet nog plaatsvinden.

Vanwege onbetrouwbaarheid van de schalen *Stap 5, 7 en 8* zijn aanvullende analyses onmogelijk gebleken. Indien over deze stappen meer gegevens hadden bestaan, was meer inzicht ontstaan over de verschillende fasen van het implementatietraject. Duidelijk is nu dat de eerste vier stappen van het veranderproces (de eerste fase) hebben bijgedragen aan de bereidheid tot veranderen en het verandergedrag rondom de Dialoog. En dan in het bijzonder het urgentiebesef en de ontwikkelde visie en strategie. De stappen 5, 7 en 8 hadden aanvullende inzichten op kunnen leveren over de mate waarin het veranderproces in de tweede fase was ingevoerd. Dit is van belang. Kotter (1998) geeft immers aan dat wil een transitie echt succesvol zijn, alle acht stappen doorlopen moeten zijn.

6.1.3. Deelvraag 3

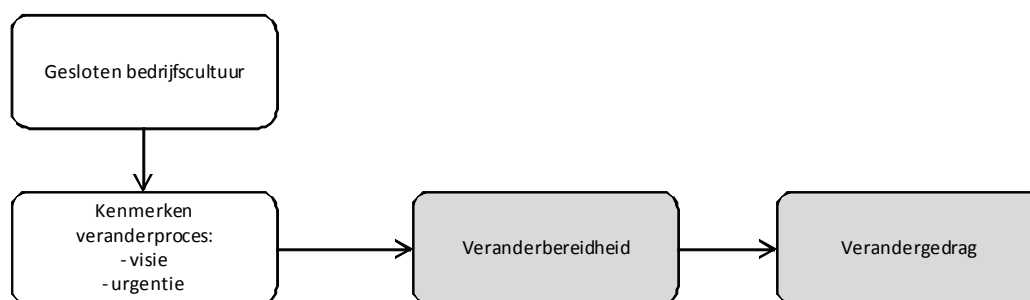
De laatste onderzoeksvraag, *'In hoeverre zijn de cultuurkenmerken van invloed op de relatie tussen de kenmerken van het veranderproces van de Dialoog en de veranderbereidheid (moderierend effect) van de medewerkers bij de Dialoog?'* is beperkt onderzocht. De verwachting was dat een mensgerichte en gesloten cultuur het verband tussen *Stap 4 Draagvlak* en veranderbereidheid/verandergedrag zou beïnvloeden. De uitkomsten waren niet significant. Er is dus geen moderatoreffect aangetoond.

6.1.4. Tot slot

Uit de analyse is gebleken dat het onderdeel waar de medewerkers werkzaam waren wel degelijk van invloed was op de uitkomsten. Medewerkers van DAO zijn meer veranderbereid en vertoonden meer verandergedrag dan de medewerkers van D1, D3 en DBI. Ook leidinggevenden waren meer veranderbereid dan de medewerkers.

Wanneer de antwoorden op de onderzoeksvragen tot slot worden samen genomen ontstaat het volgende beeld. Een ervaren gesloten bedrijfscultuur bepaalt niet direct de veranderbereidheid en het -gedrag, maar heeft wel invloed op de visie van het veranderproces⁵. Vervolgens is gebleken dat deze stap, samen met *Stap 1 Urgentie* de veranderbereidheid voor de Dialoog bepaalt. *Veranderbereidheid* is de variabele die het verandergedrag bepaalt wanneer de invloed van alle variabelen tegelijk wordt onderzocht (zie model 4 van tabel 5.3). De stappen *Urgentie* en *Visie en strategie* van het veranderproces blijken geen directe invloed te hebben op het verandergedrag omtrent de Dialoog (wat bij model 3 van tabel 5.3 nog wel het geval was). Deze invloed loopt via de veranderbereidheid (mediërend effect).

In figuur 6.1 zijn de verbanden weergegeven die uit de analyse naar voren zijn gekomen. Dit betekent echter niet dat de overige stappen van Kotter onvoldoende zijn uitgevoerd of dat deze van minder belang zouden zijn dan de stappen 1 en 3.



Figuur 6.1: Verbanden tussen variabelen na analyse

⁵ Er is een significant verband gevonden tussen de geslotenheid en *Stap 3 Visie en strategie*.

6.2. Kanttekeningen bij het onderzoek

Na uitvoering van de betrouwbaarheidstoets zijn de cultuurschalen grotendeels afgefallen. Van de twaalf schalen bleven er slechts twee intact. Statistisch onderzoek naar de relatie tussen de cultuurdimensies of -aspecten enerzijds en de veranderbereidheid en het verandergedrag anderzijds is daardoor zeer beperkt mogelijk geweest. Een verband hiertussen werd wel verwacht en was ook een interessant aspect aan dit onderzoek geweest. Ook drie van de negen schalen van Kotter zijn weggefallen vanwege onbetrouwbaarheid. De relatie tussen de kenmerken van het veranderproces en de andere variabelen is daardoor niet volledig onderzocht.

De Dialoog betreft een kleinere organisatieverandering: het gaat om een nieuwe functionerings- en beoordelingssystematiek, gepaard gaand met de invoering van competentie management. De beoogde verandering is bovendien niet helemaal compleet doorgevoerd, zo ontbraken bijvoorbeeld competentieprofielen ten tijde van de invoering. De verandering is daardoor kleiner van aard dan eigenlijk was beoogd. Daardoor is het veranderproces wellicht ook niet zo gemakkelijk te meten. Medewerkers hebben immers weinig beeld en ervaringen bij enkele van de acht stappen van Kotter. Bij grotere, structurele veranderingen is dit waarschijnlijk beter meetbaar. De organisatie zal dan in verhouding meer tijd en aandacht schenken aan de verschillende stappen, waardoor het effect van de veranderstappen op de veranderbereidheid en het verandergedrag beter meetbaar is.

Om het onderzoek behapbaar te houden is gekozen voor een groep van 200 respondenten. Daarvan hebben er 96 deelgenomen aan het onderzoek. Ondanks dat dit een representatieve groep medewerkers was, is de repons beperkt gebleven. Mogelijke redenen daarvoor zijn al in paragraaf 4.3 weergegeven.

Tot slot is de meting van de veranderbereidheid en het verandergedrag ten aanzien van de Dialoog betrekkelijk laat na de implementatie uitgevoerd. Medewerkers hebben in 2005 en 2006 voor het eerst over de Dialoog gehoord. Dit onderzoek heeft rond de zomer van 2008 plaatsgevonden. Het kan dus zijn dat medewerkers gevraagd is naar hun ervaringen van drie jaar daarvoor. Het is heel goed mogelijk dat het daarom voor sommige respondenten moeilijk is geweest nog te herinneren in welke mate bepaalde stappen in het veranderproces daadwerkelijk hebben plaatsgevonden.

6.3. Recente ontwikkelingen

Om de adviezen aan de organisatie uit de volgende paragraaf in de juiste context te plaatsen worden in de onderstaande alinea's enkele ontwikkelingen geschetst. Deze hebben namelijk direct invloed op de aanbevelingen.

Allereerst wordt in verschillende, interne bronnen aangegeven dat een cultuuromslag in de organisatie wenselijk is (Van Vliet, 2007; Bureau Sturingsondersteuning, 2008; Porsius, 2008). In het evaluatieverslag van de Dialoog staat dat medewerkers zich meer bloot moeten geven en kwetsbaar moeten opstellen. Leidinggevenden zouden daar dan meer de ruimte toe moeten bieden. Uit onderzoek is aanvullend gebleken dat de gemiddelde leidinggevende in het korps het moeilijk vindt zijn of haar oordeel of actie uit te stellen (Porsius, 2008). Leidinggevenden zijn erg actiegericht, ambitieus, ondernemend en trots. Daarnaast beschikken de politieleiders over veel lef en improviserend vermogen. De belangen van de ander worden daarbij weleens over het hoofd gezien en bovendien zijn leidinggevenden het niet gewend zich te laten aanspreken op hun gedrag en stijl. De balans moet dus (weer) worden gevonden.

In het *Korpsverbeterplan 2008*, dat deze zomer is vastgesteld, staat dat de Korpsleiding bij het thema leiderschap een keuze heeft gemaakt om naast de traditionele leiderschapsstijl 'kracht' competenties toe te voegen die relateren aan 'denken' en 'voelen'. Het is de bedoeling dat leidinggevenden beschikken over competenties die te koppelen zijn aan denken, voelen en aan kracht en dat de medewerkers dit herkennen bij hun leidinggevenden. Het besluit van de korpsleiding om bij de visie op leiderschap deze drie begrippen centraal te stellen is een eerste stap naar een andere cultuur. Dit is een belangrijke voorwaarde om als organisatie aan een nieuwe fase te kunnen beginnen. De verwachting is dus dat een cultuur die meer aansluit op competenties als inlevingsvermogen, aanspreken en zelfbewustzijn een positief effect heeft op de prestaties van de organisatie.

In het eerste hoofdstuk is reeds aangegeven dat het Landelijk Programma HRM verschillende HRM-instrumenten ontwikkelt voor de politiekorpsen van Nederland. In het voorjaar is een format voor een POP aan de korpsen beschikbaar gesteld. Daarnaast ook formulieren voor functioneringsgesprekken, een competentiewoordenboek en een ontwikkelgids met ontwikkeltips voor bepaalde competenties. Waarschijnlijk wordt dit jaar de eerste fase van het digitaal ontwikkel centrum (DOC) open gesteld (Landelijk programma HRM politie, maart 2008). Het DOC is een intranetsite met informatie en gereedschappen over ontwikkeling en competenties. Het biedt de mogelijkheid aan alle medewerkers om zich in hun eigen loopbaan te verdiepen en daar actief aan te werken. De ontwikkelgids, maar bijvoorbeeld ook een competentiescan en 360 graden feedback zijn op de site terug te vinden. De focus van het landelijk programma HRM politie ligt in 2008 op het monitoren en borgen van het POP. Vanuit het CGOP (Centraal Georganiseerd Overleg Politie) is aan de korpsen gevraagd om in kwantitatieve zin te rapporteren over het aantal gehouden POP-gesprekken. De target voor december 2008 is 33,3% (Landelijk programma HRM politie, juni 2008).

Dit jaar is door het Landelijk Programma HRM dus een grote stap gezet op het gebied van ontwikkeling van medewerkers. Wanneer de Raad van Hoofdcommissarissen besluit deze instrumenten over te nemen en te borgen in de korpsen zal RPAA moeten besluiten hoe met de nieuwe en bestaande instrumenten om te gaan. De verwachting dat deze landelijke instrumenten binnenkort beschikbaar zijn is van invloed op de voortgang van de invoering van Mobiliteit.

Een derde ontwikkeling die al geruime tijd onder de aandacht is gebracht door verschillende commissies is de noodzaak om als korps meer aandacht te schenken aan implementatie en borging van met name bedrijfsvoeringsprocessen (Bureau Sturingsondersteuning, 2008). Dit punt is enkele jaren geleden inzichtelijk gemaakt. Blijkbaar is het korps er nog niet in geslaagd ten aanzien van dit onderwerp een zichtbare verbetering te maken.

6.4. Aanbevelingen

Allereerst volgen in deze paragraaf de aanbevelingen voor nader onderzoek en daarna de aanbevelingen voor het korps.

6.4.1. Aanbevelingen voor nader onderzoek

Verschillende bronnen berichten over de noodzaak tot een verandering van de cultuur van het korps. Wenselijk is een meer open, mensgerichte cultuur te creëren waarbij medewerkers en leidinggevenden over voldoende inlevingsvermogen en zelfbewustzijn beschikken. Verwacht wordt dat een dergelijke cultuur een positieve invloed heeft op de prestaties van het korps en dat veranderingen makkelijker doorgevoerd kunnen worden. De cultuurverandering heeft een grote impact op de organisatie. Bovendien zal het effect pas na lange tijd merkbaar zijn. Het is daarom raadzaam om meer inzicht te hebben in de veranderbereidheid en het verandergedrag dat medewerkers bij deze cultuurverandering (zullen) vertonen. Het gaat dus om inzichten over veranderbereidheid en –gedrag op een ander niveau dan voor de Dialoog.

Het onderzoek is evaluatief van aard geweest. Indien bij grotere verandertrajecten, zoals bijvoorbeeld bij de in de vorige alinea geschetste cultuurverandering, op meerdere momenten gemeten wordt ontstaat meer duidelijkheid over de ervaren stappen van het veranderproces. Medewerkers weten dan nog goed aan te geven in hoeverre zij een stap in het veranderproces daadwerkelijk hebben ervaren. Wanneer een onderzoek bijvoorbeeld enkele jaren na de implementatie plaatsvindt, is deze informatie moeilijk te achterhalen en minder betrouwbaar. Zo kan bijvoorbeeld kort na een tweetal afgeronde stappen gemeten worden, dan nog een keer halverwege en tot slot aan het einde van het verandertraject. Dit punt hangt overigens samen met het moment van evalueren. In een volgend onderzoek zou dit sneller na een implementatie plaats moeten vinden dan in dit geval is gedaan.

6.4.2. Aanbevelingen voor RPAA

De eerste vier stappen van het veranderproces hebben invloed gehad op zowel de veranderbereidheid als het verandergedrag. Uit onderzoek is gebleken dat hoe meer stappen van het veranderproces zijn doorlopen, hoe groter de veranderbereidheid is (Roovers, 2008). Dit is overigens ook wat Kotter beweert (1998). De eerste aanbeveling is om bij gelijksoortige

verandertrajecten de verschillende stappen van Kotter zo volledig mogelijk te doorlopen. De veranderbereidheid en het verandergedrag worden op die manier zoveel mogelijk positief beïnvloed. Bij soortgelijke veranderingen moeten minimaal de stappen 1 tot en met 4 goed worden doorlopen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat deze stappen in ieder geval van invloed zijn op de veranderbereidheid en het -gedrag van de medewerkers.

Enkele aandachtspunten daarbij zijn dat het leidend team haar positie en leiderschap benut om de beoogde verandering kenbaar te maken en tijdens de invoering bij te sturen indien bijvoorbeeld aanvullende communicatie noodzakelijk is. Door de communicatieboodschap meer uit te laten dragen door het leidend team en door leidinggevendens verspreid over de gehele organisatie ontstaat wellicht meer draagvlak.

Aangegeven is dat de implementatie en borging van RPAA op verschillende beleidsterreinen onder de maat is. De stappen van Kotter kunnen helpen een toekomstig veranderproces volledig te doorlopen.

Enkele concrete aanbevelingen om de Dialoog beter te borgen zijn:

- voortdurende terugkoppeling aan leidinggevendens en medewerkers over de kwaliteit van de gesprekken;
- interviews met medewerkers en leidinggevendens na afloop van het gesprek om ervaringen en kwaliteit gesprekken na te gaan en inzichtelijk te krijgen of afspraken ook daadwerkelijk nagekomen zijn;
- meer sturing op de uitvoering van POP-gesprekken door leidinggevendens (voordat medewerkers belangrijke stappen in hun loopbaan maken ligt een natuurlijk moment voor een POP, bijvoorbeeld een overstap naar een andere functie);
- door het benutten van de ontwikkelgids is het tijdens gesprekken tussen medewerker en leidinggevende gemakkelijker om het gesprek te richten op competenties, zowel voor denken, voelen als kracht.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het raadzaam is de mogelijkheden tot een gedifferentieerde aanpak bij implementatietrajecten te onderzoeken. Gebleken is dat verschillen bestaan in de veranderbereidheid wanneer bepaalde groepen in het korps worden vergeleken. Zo zijn de hoger opgeleiden en medewerkers van DAO meer veranderbereid bij de Dialoog. Een aanpak die bij soortgelijke beleidswijzigingen voor alle groepen medewerkers identiek is, zal minder effect hebben dan wanneer de aanpak wordt afgestemd op de reeds aanwezige veranderbereidheid en ervaren cultuur.

De derde aanbeveling hangt samen met de landelijke ontwikkelingen (zie paragraaf 6.3). Geïnterviewde dient te worden wat de voor- en nadelen zijn van de instrumenten van het Landelijk Programma HRM, op korte termijn gevolgd door een besluit over de keuze voor het landelijke dan wel het instrument van RPAA. De beleidsstappen op het gebied van de ontwikkeling van de medewerkers die RPAA de afgelopen 3 jaar heeft gezet lijken te worden ingehaald door het Landelijk Programma HRM. Advies is om zoveel mogelijk aan te sluiten bij deze landelijke instrumenten. Dit is immers ook de wens van de medewerkers. In het auditrapport van 2007 staat dat het korps een bewuste keuze heeft gemaakt om landelijke ontwikkelingen te stimuleren en daarin te participeren, wat zeker ook door de medewerkers wordt gewaardeerd (Kwaliteitsbureau politie, 2007). Dit geeft meer duidelijkheid over de koers van het korps. Bovendien is dit van belang voor de positie van RPAA ten opzichte van de andere korpsen.

Zoals aangegeven wordt de komende jaren van leidinggevendens steeds meer verlangd dat zij over competenties beschikken die gekoppeld kunnen worden aan 'denken' en 'voelen'. Om de Dialoog, waarbij het draait om het tweegesprek tussen de medewerker en de leidinggevende, te verbeteren is het naast een cultuuromslag bij de leidinggevendens ook wenselijk dat dit op medewerkerniveau plaatsvindt. Het gaat om beide spelers. Leidinggevendens en medewerkers moeten dezelfde 'taal' spreken bij beoordelingen en gesprekken over de ontwikkeling. De boodschap wordt dan over en weer herkend.

Literatuur

- Ansoff, H.I. en E.J. McDonnell. (1990). *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Belasco, J.A. (1990). *Teaching the elephant to dance: the managers guide to empowering change*. Londen: Hutchinson.
- Boonstra, J.J. en N. Jongeneelen (1996). 'Vernieuwing van technologie en organisatie; BPR, Lean Production en Sociotechniek vergeleken'. In: Vink, M.J. en M. Volkers (eds.). *Organisatieverandering en technologie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Boonstra, J.J. en R. van der Vlist. (2007). Begeleiden van veranderingsprocessen. In: Boonstra, J.J., Steensma, H.O. en M.I. Demenint. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Reed Business Information.
- Bureau Sturingsondersteuning. (2008). *Korpsverbeterplan 2008-2011*. Politie Amsterdam-Amstelland.
- Jonker, J. en Witte, M. de. (2004). *HRM issue paper. Organiseren is veranderen*. Kluwer.
- Kotter, J.P. (1998). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Krogt, Th.W.P.M. van der en C.W. Vroom. (1991). *Organisatie is beweging*. Utrecht: Lemma.
- Kwaliteitsbureau politie. (2004). *Visitatierapport Korps Amsterdam-Amstelland*.
- Kwaliteitsbureau politie. (2007). *Auditrapportage 2007. Bouwen aan een kathedraal*. Politie Amsterdam-Amstelland.
- Landelijk programma HRM politie. (maart 2008). *Programmaflits #3*.
- Landelijk programma HRM politie. (juni 2008). *Programmaflits #5*.
- Leliveld, R. en M.J. Vink. (1996). 'Organisatieverandering en nieuwe technologie: het veranderingsproces bij de Bankgirocentrale'. In: Vink, M.J. en M. Volkers (eds.). *Organisatieverandering en technologie*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the Dinamo*. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.
- Metselaar, E.E. en A.J. Cozijnsen. (2002). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Porsius, C. (2008). *Werken aan goed leiderschap*. In: Korpsmagazine, 5, p. 12-15.
- Projectgroep visie op de politiefunctie. (2005). *Politie in ontwikkeling. Visie op de politiefunctie*. Den Haag: NPI.
- Roovers, W. (2008). *De veranderbereidheid van zorgprofessionals. Een casestudy binnen PsyQ Rijnmond*.
- Sanders, G.J.E.M. en J.A. Neuijen. (2005). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Steensma, H.O., Demenint, M.I. en J.T. Allegro. (2007). *Organisaties in een dynamische wereld*. In: Boonstra, J.J., Steensma, H.O. en M.I. Demenint. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Reed Business Information.

Straathof, A.J.M. en Dijk, R. van. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.

Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vliet, S.J.P. van. (2007). *Evaluatierapport De Dialoog*. Politie Amsterdam-Amstelland.

Vrakking, W.J. en A.J. Cozijnsen. (1990). *Management technieken bij effectief innoveren*. Kluwer bedrijfswetenschappen.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J., en K.M. Bennebroek Gravenhorst. (2001). *Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering*. In: M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 2, p. 7-27.

Overige bronnen

- www.theheartofchange.com

Bijlagen

1. Vragenlijst
2. Correlaties onderdelen D1, D3, DBI, DAO

Beste collega,

Door de dienst Personeel en Arbeidsvoorwaarden wordt hard gewerkt aan het tot stand komen van goede plannen om collega's in het werk meer tot hun recht te laten komen. Enkele instrumenten die hieraan bijdragen vallen onder het project Mobiliteit. Voorbeelden hiervan zijn Beleid over verandering van functie en werkplek en Levensfase bewust personeelsbeleid. Om de invoering van deze nieuwe instrumenten tot een succes te maken is informatie van groot belang!

In uw onderdeel is in 2006 de Dialoog ingevoerd. De Dialoog is een nieuw functionerings- en beoordelingssysteem, waarin ook het persoonlijk ontwikkelplan is opgenomen. Voorheen was er alleen sprake van jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Meer inzicht in hoe u het **veranderproces rondom de Dialoog** heeft ervaren helpt DPA het veranderproces voor de nieuwe instrumenten van Mobiliteit vorm te geven.

In overleg met de Korpsleiding is een groep medewerkers en leidinggevenden samengesteld die ik wil laten meedoen aan dit onderzoek. Uw mening is immers van belang om de veranderprocessen voor de instrumenten van Mobiliteit goed in te kunnen richten.

De vragenlijst bestaat uit 64 gesloten vragen. Er wordt gebruik gemaakt van stellingen waarop u aan kunt geven in welke mate u het met de stelling eens bent. Hieronder treft u een link aan naar de vragenlijst. Ik stel het zeer op prijs als u de tijd wilt nemen de vragenlijst in te vullen. Het invullen neemt ongeveer 15 minuten in beslag.

Uw bijdrage aan dit onderzoek is anoniem. Resultaten kunnen niet naar u als respondent worden teruggeleid.

Ik besef me dat u al aan veel onderzoeken meewerkt en wellicht geregeld vragenlijsten krijgt toegezonden. Toch wil ik deze enquête bij u onder de aandacht brengen, omdat uw mening van groot belang is.

Mocht u vragen of suggesties hebben, dan kunt u contact opnemen met Anne Breunissen (tst nr. 5252, grip: 120311, anne.breunissen@amsterdam.politie.nl).

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Gerald Oud Ammerveld
Plaatsvervangend chef DPA & lid Stuurgroep Mobiliteit

Algemene vragen

1. Wat is uw leeftijd? _____ jaar
2. Wat is uw geslacht?
 Man
 Vrouw
3. Wat is de hoogste door u afgeronde opleiding?
 Lager onderwijs
 Voortgezet onderwijs
 Middelbaar beroepsonderwijs
 Hoger beroepsonderwijs
 Wetenschappelijk onderwijs
4. Hoe lang bent u in dienst van Regiopolitie Amsterdam-Amstelland (RPAA)? _____ jaar
5. Bij welk onderdeel werkt u?
 D1
 D3
 DBI
 DAO
6. Wat voor een soort functie bekleedt u?
 Executief
 Administratief-technisch
7. Heeft u een leidinggevende functie?
 Ja
 Nee

Stellingen

Met behulp van de vragen 8 t/m 25 wordt **uw district of dienst** verder in kaart gebracht. De vragen bestaan uit twee deelvragen (A en B).

Door het vakje van uw keuze aan te kruisen kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de onderstaande stellingen.

		helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
8A	Medewerkers binnen mijn dienst/district doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor hun werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8B	Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers van mijn dienst/district de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9A	Medewerkers van mijn dienst/district voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9B	Medewerkers van mijn dienst/district spannen zich in om hun uiterste best te doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10A	Binnen mijn dienst/district mijden medewerkers risico's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10B	Medewerkers van mijn dienst/district zoeken uitdagingen op.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11A	Binnen mijn dienst/district wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11B	Deadlines halen wordt belangrijk gevonden binnen mijn dienst/district, het management oefent druk uit om het werk op tijd af te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12A	Binnen mijn dienst/district worden beslissingen in groepen genomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12B	Binnen mijn dienst/district worden beslissingen door individuen genomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
13A	Binnen mijn dienst/district wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van de medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13B	Binnen mijn dienst/district is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14A	Binnen mijn dienst/district komen oordelen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren medewerkers op nieuwkomers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14B	Binnen mijn dienst/district komen oordelen tot stand op basis van vakkennis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15A	Medewerkers identificeren zich met hun dienst/district.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15B	Medewerkers identificeren zich met hun vak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16A	Waarden die binnen de dienst/district belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16B	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden voor me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17A	Binnen mijn dienst/district wordt informatie vrijelijk aan iedereen verstrekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17B	Binnen mijn dienst/district wordt veel informatie beschermd of is vertrouwelijk, medewerkers ontlenen macht aan hun informatievoorsprong.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
18A	Binnen mijn dienst/district bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18B	Binnen mijn dienst/district bestaan geheimen en verhalen die alleen binnen een kleine kring bekend zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19A	Bijna alle medewerkers passen binnen mijn dienst/district, medewerkers ervaren snel een thuisgevoel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19B	Alleen medewerkers met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen mijn dienst/district. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20A	Serius praten over mijn dienst/district en het werk is geboden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20B	Grappen maken over mijn dienst/district en het werk wordt op prijs gesteld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21A	Medewerkers van mijn dienst/district zijn kostenbewust bezig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21B	Binnen mijn dienst/district is weinig aandacht voor en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22A	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22B	Binnen mijn dienst/district beginnen vergaderingen vaak later dan gepland en wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
23A	Het gaat er binnen mijn dienst/district om dat de burger/klant tevreden is. Burgers/klanten willen snelheid en resultaat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23B	Burgers/klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24A	Medewerkers van mijn dienst/district nemen een pragmatische houding in ten aanzien van normen en waarden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24B	Duidelijke normen en waarden binnen de dienst/district beperken het ongewenst navolgen van eigenbelang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25A	Het management van mijn dienst/district vindt het resultaat het belangrijkste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25B	Uiteindelijk zijn medewerkers binnen mijn dienst/district pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De onderstaande stellingen (26 t/m 64) gaan over het door u ervaren **veranderproces van de Dialoog**. De Dialoog is het nieuwe functionerings- en beoordelingssysteem, waarin ook het persoonlijk ontwikkelplan is opgenomen. Door het vakje van uw keuze aan te kruisen kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de onderstaande stellingen.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
26. Tijdens de invoering van de Dialoog was ik bereid collega's te overtuigen van het nut van het veranderproces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tijdens de invoering van de Dialoog was ik bereid mij in te zetten in het kader van het veranderproces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tijdens de invoering van de Dialoog was ik bereid om weerstand tegen het veranderproces te overwinnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Tijdens de invoering van de Dialoog was ik bereid om tijd vrij te maken voor de implementatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ik heb er veel energie in gestoken om de verandering van de Dialoog succesvol te implementeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ik heb aan anderen laten weten dat ik achter de verandering van de Dialoog sta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ik voelde mij wel betrokken bij de verandering van de Dialoog, maar ik had meer informatie nodig om iets te kunnen doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ik praatte niet over de verandering van de Dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ik heb de verandering van de Dialoog afgewacht om te zien wat het me bracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ik praatte negatief over de verandering van de Dialoog in privé situaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
36. Ik praatte negatief over de verandering van de Dialoog tijdens vergaderingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ik heb mij tijdens het veranderproces van de Dialoog uit frustratie vaker dan normaal ziek gemeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Tijdens de invoering van de Dialoog zag ik het nut van het veranderingsproces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ik was mij tijdens het veranderproces bewust van de eisen die de samenleving aan RPAA stelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Ik zag dat er energie en moeite is gedaan om het veranderingsproces van de Dialoog tot een succes te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Het projectteam Mobiliteit heeft de middelen, informatie en ondersteuning gekregen die het nodig had voor de invoering van de Dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Het projectteam Mobiliteit motiveerde en inspireerde de medewerkers van RPAA om te participeren in de Dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Het projectteam Mobiliteit heeft een consistente benadering en koers omtrent de Dialoog gevolgd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Ik wist tijdens de invoering van de Dialoog wat de visie van Mobiliteit (waar de Dialoog onderdeel van uitmaakt) was.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. De visie van Mobiliteit, waar de Dialoog onderdeel van uitmaakt, is krachtig en gewenst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Medewerkers die betrokken waren bij het veranderingsproces van de Dialoog konden de visie in minder dan vijf minuten uitleggen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
47. Het projectteam Mobiliteit gaf tijdige communicatie over het veranderingsproces van de Dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. De communicatie van het projectteam Mobiliteit van de Dialoog was simpel, objectief en betrokken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. De visie, doelen en strategieën van de Dialoog werden door het projectteam Mobiliteit in zowel managementbijeenkomsten als formele en informele bijeenkomsten besproken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. In het korps zijn waardering- en beloningssystemen aanwezig die inspireren en zelfvertrouwen helpen verbeteren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ik zag dat leidinggevendenden actief probeerden drempels te verwijderen zodat medewerkers zich volgens de visie van Mobiliteit konden gedragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Ik zie dat in het korps nieuwe ideeën worden voorgesteld en getest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Tijdens het veranderingsproces van de Dialoog zijn de korte termijn successen voor iedereen zichtbaar gemaakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Leidinggevendenden gebruikten de resultaten van de korte termijn successen om de vorderingen zichtbaar te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Regelmatig werden belangrijke prestaties rondom de invoering van de Dialoog herkend en gevierd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
56. In het korps worden nieuwe projecten en initiatieven opgestart voor meer belangrijke veranderingen in de organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Leidinggevenden benutten nieuwe situaties om het veranderingsproces van de Dialoog verder vorm te geven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Leidinggevenden probeerden iedereen ervan te overtuigen dat de verandering van de Dialoog gereed is, terwijl er nog veel werk te doen is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Medewerkers probeerden te begrijpen wat ze moesten doen en wat er van hun verwacht werd om succesvol te zijn in lijn met de uitgangspunten van de Dialoog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Medewerkers gebruikten oude gewoonten, waarden en gebruiken om te beschrijven hoe dingen veranderd zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Het projectteam Mobiliteit en de leidinggevenden kregen meer invloed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Medewerkers gebruikten regelmatig verhalen, beelden en situaties om veranderingsinspanningen te stimuleren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Het korps bracht medewerkers via verslagen en analyses de nieuwe ideeën van de Dialoog bij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Medewerkers ondersteunden het veranderingsproces van de Dialoog actief en enthousiast.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BIJLAGE 2

CORRELATIES ONDERDELEN

onderdeel = D1

Correlations(b)

Pearson Correlation

	Mean	Std. Deviation	leeftijd	hoogst afgeronde opleiding	dienstjaren	cultuur_mensgericht	cultuur_gesloten	Vproces_urgentie	Vproces_leidendteam	Vproces_visie	Vproces_draagvlak	Vproces_ktsuccessen	Vproces_zienvoelenveranderen	veranderbereidheid
leeftijd	41,563	9,927												
hoogst afgeronde opleiding	2,875	0,570	-,288(*)											
dienstjaren	16,958	10,508	,818(**)	-,342(*)										
cultuur_mensgericht	2,780	0,814	-0,041	-0,015	-0,053									
cultuur_gesloten	3,486	0,736	,407(**)	-0,247	,352(*)	-,493(**)								
Vproces_urgentie	2,738	0,670	0,139	0,226	-0,016	-0,062	,367(*)							
Vproces_leidendteam	2,983	0,539	0,012	0,101	-0,142	0,032	0,267	,580(**)						
Vproces_visie	2,938	0,770	0,166	0,036	0,026	-0,189	,315(*)	,689(**)	,657(**)					
Vproces_draagvlak	3,072	0,567	0,228	0,035	0,072	-0,170	,398(*)	,660(**)	,674(**)	,633(**)				
Vproces_ktsuccessen	3,261	0,663	-0,004	0,040	-0,073	0,172	0,127	,472(**)	,525(**)	,579(**)	,515(**)			
Vproces_zienvoelenveranderen	3,135	0,616	0,095	0,011	-0,013	-0,002	0,207	,582(**)	,752(**)	,666(**)	,598(**)	,448(**)		
veranderbereidheid	2,696	0,599	0,156	0,016	0,131	-0,208	0,282	,684(**)	0,302	,585(**)	,410(*)	0,282	,334(*)	
verandergedrag	2,807	0,454	0,143	-0,099	0,158	-,379(*)	,367(*)	,535(**)	,386(*)	,589(**)	,417(*)	0,289	,412(*)	,723(**)

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

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

onderdeel = D3

Correlations(b)

Pearson Correlation

	Mean	Std. Deviation	leeftijd	hoogst afgeronde opleiding	dienstjaren	cultuur_mensgericht	cultuur_gesloten	Vproces_urgentie	Vproces_leidendteam	Vproces_visie	Vproces_draagvlak	Vproces_ktsuccessen	Vproces_zienvoelenveranderen	veranderbereidheid
leeftijd	44,533	9,047												
hoogst afgeronde opleiding	3,200	0,610	-0,107											
dienstjaren	18,933	9,195	,686(**)	-0,077										
cultuur_mensgericht	2,679	0,588	-0,159	0,284	-0,110									
cultuur_gesloten	3,594	0,594	0,060	0,218	0,152	-0,139								
Vproces_urgentie	2,944	0,705	0,001	-0,294	0,275	0,012	-0,224							
Vproces_leidendteam	2,882	0,456	,501(*)	-0,454	0,319	0,173	-0,186	,594(*)						
Vproces_visie	2,735	0,400	0,208	-0,104	0,111	0,176	-0,195	0,298	0,447					
Vproces_draagvlak	2,956	0,689	,526(*)	-0,367	0,387	0,346	-0,136	0,470	,908(**)	0,479				
Vproces_ktsuccessen	3,111	0,499	0,437	-0,158	0,070	0,233	0,142	0,228	,690(**)	0,130	,686(**)			
Vproces_zienvoelenveranderen	2,867	0,414	0,116	0,049	,535(*)	0,428	-0,205	,585(*)	,617(*)	0,437	0,423	0,308		
veranderbereidheid	2,600	0,489	0,009	-0,253	-0,006	0,315	-0,147	,660(**)	,594(*)	,573(*)	0,452	0,271	,582(*)	
verandergedrag	2,714	0,376	-0,267	0,173	-0,150	-0,059	0,000	0,380	0,219	,489(*)	0,238	0,041	0,233	0,439

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

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

onderdeel = DBI

Correlations(b)

Pearson Correlation

	Mean	Std. Deviation	leeftijd	hoogst afgeronde opleiding	dienstjaren	cultuur_mensgericht	cultuur_gesloten	Vproces_urgentie	Vproces_leidendteam	Vproces_visie	Vproces_draagvlak	Vproces_ktsuccessen	Vproces_zienvoelenveranderen	veranderbereidheid
leeftijd	46,364	11,491												
hoogst afgeronde opleiding	3,455	0,820	-0,178											
dienstjaren	18,091	14,411	,706(*)	-0,241										
cultuur_mensgericht	2,545	0,601	0,243	0,055	0,067									
cultuur_gesloten	3,000	0,683	-,735(*)	0,000	-0,447	-0,406								
Vproces_urgentie	2,500	0,972	-0,087	0,203	0,087	0,060	-0,106							
Vproces_leidendteam	2,867	0,233	-0,035	-0,452	0,427	-0,218	0,000	,654(*)						
Vproces_visie	2,950	0,725	-0,489	0,218	-0,087	-0,178	0,355	,710(*)	0,504					
Vproces_draagvlak	2,967	0,457	0,505	-0,154	0,371	0,410	-0,263	-0,125	-0,046	-0,006				
Vproces_ktsuccessen	3,433	0,545	-0,482	,789(**)	-0,534	0,043	0,031	0,454	-0,175	0,576	-0,233			
Vproces_zienvoelenveranderen	3,200	0,757	-0,346	,847(**)	-0,424	0,010	0,091	0,428	-0,112	0,459	-0,014	,813(**)		
veranderbereidheid	2,475	0,671	-0,148	-0,471	0,237	0,035	-0,038	,639(*)	,805(**)	0,568	-0,154	0,033	-0,190	
verandergedrag	2,529	0,543	0,022	-0,270	0,338	0,367	-0,271	,647(*)	0,577	0,438	-0,134	0,105	-0,196	,867(**)

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

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

onderdeel = DAO

Correlations(b)

Pearson Correlation

	Mean	Std. Deviation	leeftijd	hoogst afgeronde opleiding	dienstjaren	cultuur_mensgericht	cultuur_gesloten	Vproces_urgentie	Vproces_leidendteam	Vproces_visie	Vproces_draagvlak	Vproces_ktsuccessen	Vproces_zienvoelenveranderen	veranderbereidheid
leeftijd	52,429	5,350												
hoogst afgeronde opleiding	4,000	1,155	0,027											
dienstjaren	23,143	11,838	0,602	-0,256										
cultuur_mensgericht	2,524	0,424	-0,115	0,454	-0,659									
cultuur_gesloten	3,143	0,663	-0,099	0,145	0,563	-0,311								
Vproces_urgentie	2,357	0,378	0,365	0,000	0,247	0,371	0,206							
Vproces_leidendteam	3,000	0,509	0,102	-0,378	0,074	-0,086	0,110	-0,144						
Vproces_visie	2,500	0,500	-,779(*)	-0,289	-0,282	0,131	0,335	0,220	0,000					
Vproces_draagvlak	2,762	0,535	-0,405	-,900(**)	0,041	-0,502	-0,097	-0,196	0,204	0,520				
Vproces_ktsuccessen	3,429	0,600	-0,119	0,401	-0,088	0,062	0,240	0,438	-0,424	0,278	-0,206			
Vproces_zienvoelenveranderen	3,095	0,686	-0,210	0,421	0,005	-0,009	0,332	0,382	-0,689	0,324	-0,180	,919(**)		
veranderbereidheid	2,036	0,466	-0,074	-0,387	0,505	-0,391	0,745	0,389	0,410	0,536	0,374	0,284	0,205	
verandergedrag	2,367	0,386	-0,412	0,267	-,775(*)	,763(*)	-0,177	0,093	0,364	0,370	-0,198	0,132	-0,094	-0,052

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

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

