

# Masterscriptie Bestuurskunde

## Master Management van HR en Verandering

### “Samen naar succesvolle verandering”

Een onderzoek naar het effect van  
succesfactoren van collaboratief  
governance op de houding tegenover  
verandering.



## **Titelpagina**

<b>Titel:</b>	<b>Samen naar succesvolle verandering</b>
<b>Ondertitel:</b>	<b>Een onderzoek naar het effect van de succesfactoren van collaboratief governance op de houding tegenover verandering.</b>
Auteur:	Emma van Oosten
Studentnummer:	585520
Opleiding:	Msc. Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van HR en verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)
Academisch jaar:	2021-2022
Eerste lezer:	Dr. Nele Cannaerts
Tweede lezer:	Prof. dr. Laura den Dulk
Stageorganisatie:	PROOF Adviseurs
Stagebegeleidster:	Ilse Wesseling en Maartje de Rond
Aantal woorden exclusief bijlagen:	19954
Studiejaar:	2021-2022
Inleverdatum:	26-07-2022

## **Voorwoord**

Eindelijk is het zover! Ik ga mijn masterscriptie Bestuurskunde inleveren. In 2019 had ik nooit gedacht dat ik zover zou komen. Na mijn hbo-opleiding Small Business en Retail Management was ik nog niet uitgeleerd én nog niet klaar om te gaan werken. Ik besloot de pre-master Bestuurskunde te volgen en vervolgens de master Management van HR en Verandering. Tot op de dag van vandaag heb ik geen minuut spijt gehad van die keuze. Ondanks het lange en zware jaar was het ook een heel leerzaam, interessant en gezellig jaar. Helaas komt aan alle leuke dingen een einde, zo ook aan mijn tijd op de Erasmus Universiteit.

Met veel plezier heb ik het afgelopen half jaar stagegelopen bij PROOF Adviseurs. Ik heb daar kennisgemaakt met het adviseren van publieke organisaties en veel meegewerkt bij diverse projecten. PROOF Adviseurs is een relatief jonge organisatie wat maakte dat ik van alle facetten van het consultancy vak heb kunnen proeven. Graag wil ik Ilse Wesseling en Maartje de Rond bedanken voor de begeleiding gedurende mijn stageperiode en de leuke tijd die ik daar heb gehad.

Daarnaast wil ik ook graag dr. Nele Cannaerts bedanken voor de begeleiding, de hulp en de nodige feedback van het afgelopen half jaar. Wanneer ik het niet meer zag zitten om mijn scriptie binnen een half jaar af te ronden, gaf Nele mij hoop en kracht. Zonder haar feedback en ondersteuning was mijn scriptie niet zover gekomen als nu.

Ten slotte, wil ik graag mijn medestudenten bedanken voor de hulp die wij elkaar afgelopen half jaar hebben geboden en de gezelligheid die daarbij kwam kijken. Samen hebben wij de scriptieperiode een stukje dragelijker gemaakt!

Veel leesplezier!

Emma van Oosten

Juli, 2022

## **Management samenvatting**

Overheden komen voor steeds complexere uitdagingen te staan. Er worden samenwerkingen aangegaan tussen publieke en private organisaties om gezamenlijk meer te kunnen bereiken, ook wel collaboratief governance genoemd. In dit onderzoek wordt er gekeken naar het effect van succesfactoren van collaboratief governance op houdingen tegenover verandering van medewerkers, specifiek in de publieke sector. De succesfactoren uit dit onderzoek zijn; vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip. Samenwerkingsverbanden brengen voor zowel organisaties als voor medewerkers verandering en uitdagingen met zich mee. Binnen veranderingen spelen medewerkers een cruciale rol bij het al dan niet doen slagen van een verandering. Hiervoor is het van belang om zicht te krijgen op de houding van medewerkers tegenover de verandering. Dit onderzoek bevat de volgende vier houdingen: gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering. De succesfactoren en houdingen tegenover verandering zijn in één probleemstelling gestoken tot: “Wat is het effect van de succesfactoren van collaboratief governance op de houding tegenover verandering van medewerkers in de publieke sector?”. Eerst is er een literatuuronderzoek gedaan naar relaties tussen de drie succesfactoren van collaboratief governance en de vier houdingen tegenover verandering. Vervolgens zijn deze relaties door middel van een kwantitatief onderzoek getoetst in het governance netwerk van PROOF Adviseurs. Dit heeft plaatsgevonden in de vorm van een onlinesurvey. De survey is ingevuld door medewerkers van publieke organisaties die betrokken zijn bij een of meerdere samenwerkingsverbanden, kenmerkend voor collaboratief governance (n=125). Uit de resultaten is gebleken dat vertrouwen en toewijding tot proces het meeste effect hebben op de vier houdingen tegenover verandering. Daarnaast heeft niet elke succesfactor eenzelfde effect op de houdingen tegenover verandering en soms ook afwijkend van de hypothesen. Aan PROOF Adviseurs en governance netwerken wordt aanbevolen om te waarborgen dat er binnen samenwerkingsverbanden van publieke organisaties altijd sprake is van vertrouwen of toewijding tot proces. Beide succesfactoren zijn op zichzelfstaand cruciaal voor het effect op de houdingen tegenover verandering. Er wordt aanbevolen om interacties te intensiveren en procedures transparant te maken om zo tot meer vertrouwen en toewijding tot proces te komen.

**Kernwoorden:** Vertrouwen, toewijding tot proces, gedeeld begrip, gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering, cynisme tegenover verandering.

# Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Aanleiding, probleemstelling en relevanties.....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling en deelvragen.....	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	10
1.6 Leeswijzer .....	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader en hypothesen .....	12
2.1 Houdingen tegenover verandering .....	12
2.1.1 Gereedheid tot verandering .....	13
2.1.2. Toewijding aan verandering .....	14
2.1.3. Openheid tot verandering .....	14
2.1.4. Cynisme tegenover verandering.....	15
2.2. Succesfactoren van collaboratief governance en de effecten daarvan op de houdingen tegenover verandering.....	16
2.2.1. Vertrouwen.....	16
2.2.2. Toewijding tot proces.....	19
2.2.3. Gedeeld begrip .....	21
2.3 Conceptueel model.....	24
Hoofdstuk 3 Methode.....	25
3.1 Onderzoeksmethode en dataverzamelmethode.....	25
3.2 Sampling en context.....	26
3.3 Operationalisatie en constructie survey.....	27
3.3.1 Operationalisatie controle-, afhankelijke- en onafhankelijke variabelen .....	30
3.4 Dataverzameling.....	35
3.5 Analysemethode .....	35
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit .....	36
3.7 Ethische- en privacyaspecten .....	37
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse .....	38
4.1 Opschoning data en beschrijving steekproef.....	38
4.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse, gemiddelde, minimum en maximum .....	40
4.3 Correlaties .....	42
4.4 Model assumpties voor een Multiple Lineaire Regressie.....	44
4.5 Model constructie, toetsende statistiek en koppeling literatuur .....	46
4.5.1. Resultaten gereedheid tot verandering .....	46
4.5.2. Analyse gereedheid tot verandering .....	48

4.5.3. Resultaten toewijding tot verandering.....	48
4.5.4. Analyse toewijding tot verandering.....	50
4.5.5. Resultaten openheid tot verandering .....	50
4.5.6. Analyse openheid tot verandering.....	52
4.5.7. Resultaten cynisme tegenover verandering.....	52
4.5.8. Analyse cynisme tegenover verandering.....	54
4.6 Analysemodel.....	55
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	56
5.1 Beantwoording deelvragen.....	56
5.1.1. Deelvraag 1.....	56
5.1.2. Deelvraag 2.....	57
5.1.3. Deelvraag 3 & 4 .....	58
5.2 Beantwoording van de hoofdvraag.....	59
5.3 Discussie.....	61
5.3.1. Theoretische discussie.....	61
5.3.2. Methodologische discussie.....	62
5.4 Aanbevelingen.....	63
Literatuurlijst.....	65
Bijlagen .....	75
Bijlage 1 Mail naar respondenten en survey .....	75
Bijlage 2 Frequenties controlevariabelen survey .....	82
Bijlage 3 Factoranalyse .....	83
Bijlage 4 Scatterplots.....	84
Bijlage 5 Histogrammen en P-plots.....	86
Bijlage 6 Homoscedasticiteit.....	90

# Hoofdstuk 1 Aanleiding, probleemstelling en relevanties

## 1.1 Aanleiding

In de publieke sector speelt samenwerking tussen organisaties een steeds grotere rol om maatschappelijke problemen op te lossen (Huxham, 2000). Overheden worden steeds vaker geconfronteerd met complexere problemen, wat vraagt om samenwerking (Kettl, 2002). Voorbeelden van problemen in toenemende complexiteit zijn terrorisme, wereldwijde gezondheid of een financiële crisis (Cepiku, 2017). Klimaatverandering is ook een voorbeeld van een complex probleem waarmee overheden worden geconfronteerd (Emerson & Murchie, 2011). Dit probleem treft de maatschappij op lokaal, regionaal en internationaal niveau. Om klimaatverandering op elk treffend niveau aan te pakken is er samenwerking nodig tussen publieke en private partijen met verschillende expertise en bronnen (Emerson & Murchie, 2011). Organisaties kunnen complexe problemen niet alleen oplossen, of het nu publieke, private, non-profit of commerciële organisaties zijn (Cepiku, 2017; Huxham, 1996). Organisaties werken dus samen omdat zij elkaar nodig hebben bij het aanpakken van complexe problemen maar kunnen samen ook voordelen bereiken die organisaties alleen niet hebben (Huxham, 1996). Bretschneider et al. (2012) benoemen het onderling verdelen van bronnen om doelen te bereiken en het inruilen van autonomie voor meer publieke waarde als baat uit samenwerking.

De noodzaak van het gebruik van deze sector overschrijdende samenwerkingen om deze maatschappelijke en complexe problemen op te lossen is al langere tijd bekend (Friend et al. 1974; Metcalfe 1993). Sector overschrijdende samenwerkingen tussen publieke organisaties worden in de literatuur verschillend gelabeld. Vaak worden de termen ‘partnership’ of ‘alliance’ gebruikt als synoniem maar ook ‘collaboration’ ‘co-operation’ en ‘network’ zijn veel voorkomende termen (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Huxham, 2000). In dit onderzoek wordt gewerkt met het begrip “collaboratief governance” als duiding voor de samenwerking tussen een bepaald aantal publieke organisaties dat samenwerkt aan een gezamenlijk doel om maatschappelijke problemen aan te pakken (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012).

Wegens het feit dat publieke organisaties voor complexe maatschappelijke vraagstukken staan is het van belang te kijken naar wat er nodig is om samenwerkingen, die het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken als gezamenlijk doel hebben, te doen slagen (Ansell & Gash, 2008). De succesfactoren die in de literatuur van diverse auteurs het meest worden benoemd zijn vertrouwen (trust), toewijding tot proces (commitment to proces) en gedeeld begrip (shared understanding) (Ansell & Gash 2008; Chen, 2010; Edelenbos &

Klijn, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh 2012; Huxham, 2003; Margerum, 2001; Thompson & Perry 2006). Deze auteurs onderschrijven allen het positieve effect van de drie factoren op collaboratief governance. Er is echter nog niet bekend wat voor mogelijk positieve effecten deze succesfactoren hebben op andere elementen van organisaties naast collaboratief governance.

Collaboratief governance gaat gepaard met verandering in samenwerking, verandering in de context van de samenwerking, nieuwe stakeholders of het ontbinden van de samenwerking (Emerson et al., 2012). Binnen deze veranderingen spelen medewerkers een centrale grote rol in succesvol implementeren van een verandering (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; George & Jones, 2001; Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004; Hall & Hord, 1987; Isabella, 1990; Lau & Woodman, 1995). Vaak wordt deze rol van de medewerkers onderschat door de leidinggevende waardoor 2/3<sup>e</sup> van de geplande veranderingen niet succesvol is (Choi, 2011). Choi (2011) heeft de vraag gesteld wat het draagvlak is van medewerkers voor verandering. Hier zijn vier houdingconstructen uit gevolgd, ook wel houdingen tegenover verandering genoemd. De vier houdingen zijn; gereedheid tot verandering (readiness towards change), toewijding aan verandering (commitment towards change), openheid tot verandering (openness towards change) en cynisme tegenover verandering (cynicism towards change) (Choi, 2011). Deze vier houdingen weerspiegelen het algemene karakter van een individu zijn positieve of negatieve evaluatieve beoordeling van een veranderingsinitiatief (Choi, 2011). In de literatuur is er veel bekend over de definities en antecedenten van de houdingen tegenover verandering (Armenakis et al., 1993; Bommer et al., 2005; Choi, 2011; 1999; Eby et al., 2000; Jones et al., 2005). Daarnaast wordt er ook bevestigd in de literatuur dat er positieve of negatieve relaties bestaan tussen de succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering (Devos et al., 2001; Fiorelli & Margolis, 1993; Kanter & Mirvis, 1989; Kwahk & Kim, 2008; Lau & Woodman, 1995; Lenberg et al., 2017; Miller et al., 1994; Rafferty & Simons, 2006; Wanous et al., 2000; Wanous & Reichers, 2000). Deze relaties zijn onderzocht met behulp van kwalitatieve onderzoeken. Dit onderzoek verdiept zich in welk effect de succesfactoren van collaboratief governance hebben op de houding tegenover verandering van medewerkers door middel van een kwantitatief onderzoek in de vorm van een survey.

## **1.2 Probleemstelling en deelvragen**

Het doel van dit onderzoek is om het effect na te gaan van de succesfactoren van collaboratief governance op de houdingen tegenover verandering. In dit onderzoek wordt getoetst welke succesfactoren welk effect hebben op de verschillende houdingen tegenover verandering. Aan



het eind van dit onderzoek wordt duidelijk wat de effecten zijn van de drie succesfactoren van collaboratief governance op de vier houdingen tegenover verandering. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd.

**“Wat is het effect van de succesfactoren van collaboratief governance op de houding tegenover verandering van medewerkers in de publieke sector?”**

Door middel van drie theoretische en twee empirische deelvragen wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De deelvragen zijn als volgt opgesteld:

Theoretische deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over succesfactoren van collaboratief governance?
- Wat zegt de literatuur over houdingen tegenover verandering?
- Wat zegt de literatuur over de relatie tussen succesfactoren van collaboratief governance en de houding tegenover verandering en welke hypothese kunnen naar aanleiding hiervan worden opgesteld?

Empirische deelvragen:

- Welke conclusies kunnen getrokken worden naar aanleiding van de hypothesen en de data van dit onderzoek?
- Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan naar aanleiding van dit onderzoek?

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden is er gestart met een literatuuronderzoek naar de succesfactoren van collaboratief governance, houdingen tegenover verandering en de relaties hiertussen. Vervolgens is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd in een governance netwerk bestaande uit samenwerkende publieke organisaties (N=721). Dit netwerk is relevant voor dit onderzoek omdat het bestaat uit medewerkers van publieke organisaties die ervaring hebben met samenwerken met andere publieke organisaties, passend bij collaboratief governance. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van een survey om de relaties te toetsen en de effecten te achterhalen.

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie**

Er is al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering (Devos et al., 2001; Fiorelli & Margolis, 1993; Kanter & Mirvis, 1989; Kwahk & Kim, 2008; Lau & Woodman, 1995; Lenberg et al., 2017; Miller et al., 1994; Rafferty & Simons, 2006; Wanous et al., 2000; Wanous & Reichers, 2000). Echter, dit zijn voornamelijk kwalitatieve onderzoeken die de houdingen tegenover

verandering verklaren. De toetsende empirie ontbreekt in bestaande literatuur. Dit onderzoek draagt bij aan de kwantitatieve lacune in de literatuur door de effecten en de grootte van de effecten tussen succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering te onderzoeken. Ten tweede kent veel bestaande theorie en onderzoek naar verandering een macro- of systeemgerichte benadering (Judge et al., 1999). Wanberg en Banas (2000) pleiten voor een meer persoonsgerichte benadering van de studie naar (organisatie) verandering. In dit onderzoek ligt de focus op de houding van medewerkers van publieke organisaties tegenover verandering wat bijdraagt aan de literatuur met een persoonsgerichte benadering naar verandering. Concluderend kan gesteld worden dat, door het aanvullen van toetsende empirie in de literatuur en de persoonsgerichte benadering van dit onderzoek, dit onderzoek op twee manieren wetenschappelijk relevant is.

#### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Overheden en publieke organisaties werken samen om complexe problemen het hoofd te bieden (Huxham, 2000). Wanneer deze complexe problemen niet naar behoren worden aangepakt, zal dit negatieve consequenties hebben voor de maatschappij (Peters, 2017). Dit onderzoek brengt in kaart welke succesfactoren van collaboratief governance het grootste effect hebben op houdingen tegenover verandering. Dit maakt dat duidelijk wordt op welke succesfactoren organisaties zich moeten richten om de houding van medewerkers tegenover verandering te beïnvloeden. Vervolgens kunnen zij beter functioneren en maatschappelijke problemen kunnen afzweren. De negatieve consequenties voor de maatschappij zullen door een beter functioneren van de publieke organisaties adequaat onderuitgehaald worden.

#### **1.5 Bestuurskundige relevantie**

Bestuurskunde is de wetenschap die de inrichting, werking en functioneren van het openbaar bestuur onderzoekt (van Thiel, 2015). Bestuurskundige onderzoeksobjecten zijn vaak zeer complex. Daarnaast is bestuurskundig onderzoek gericht op het vinden van oplossingen voor actuele problemen in of voor het Nederlandse openbaar bestuur (van Thiel, 2015). Dit onderzoek is bestuurskundig relevant omdat het bijdraagt aan onderzoek naar het functioneren van het openbaar bestuur. Er wordt namelijk onderzocht op welke succesfactoren publieke organisaties zich het best kunnen richten om de houding van medewerkers tegenover verandering te beïnvloeden en zo het functioneren van het openbaar bestuur te verbeteren. Daarnaast poogt dit onderzoek een aanvulling te doen op de bestuurskundige literatuur door de relaties tussen succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering te toetsen in de publieke sector. Eerder onderzoek naar de relaties tussen de

succesfactoren van collaboratief governance houdingen tegenover verandering heeft zich enkel afgespeeld in de private sector (Kwahk & Kim, 2008; Meyer, 2007; Miller et al., 1994).

## **1.6 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk omvat het theoretisch kader. Hierin worden de concepten succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering gedefinieerd en uitgediept. In dit hoofdstuk worden de eerste drie deelvragen beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretisch model waarin de relaties visueel worden weergegeven en die vervolgens in de praktijk wordt getoetst. Hoofdstuk 3 bevat een verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode en een toelichting op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Daarnaast wordt in dat hoofdstuk hoe de variabelen zijn geoperationaliseerd. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van het onderzoek en geeft ook direct een analyse op de resultaten. Tot slot, bevat hoofdstuk 5 de conclusie, reflectie en de aanbevelingen.

## **Hoofdstuk 2 Theoretisch kader en hypothesen**

In dit hoofdstuk worden de twee concepten uit dit onderzoek beschreven. Eerst worden de vier houdingen tegenover verandering omschreven: gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering. Hiermee wordt er antwoord gegeven op deelvraag 1: “Wat zegt de literatuur over houdingen tegenover verandering”. Vervolgens worden de drie succesfactoren van collaboratief governance: vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip besproken. Dit vormt het antwoord op deelvraag 2: “Wat zegt de literatuur over succesfactoren van collaboratief governance?”. Tot slot wordt er antwoord gegeven op deelvraag 3: “Wat zegt de literatuur over de relatie tussen succesfactoren van collaboratief governance en de houding tegenover verandering en welke hypothesen kunnen naar aanleiding hiervan worden opgesteld?”. Op deze deelvraag wordt antwoord gegeven door middel van hypothesen en onderbouwing. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model.

### **2.1 Houdingen tegenover verandering**

Volgens Piderit (2000) omvat veel bestaande literatuur over houdingen tegenover verandering veelal informatie over negatieve houdingen, bijvoorbeeld de weerstand tegenover verandering. Echter, er bestaan ook meer neutrale definities van houdingen tegenover verandering. Zo omschrijven Armenakis, Harris en Mossholder (1993) en Isabella (1990) houdingen tegenover verandering als de overtuigingen van medewerkers die betrekking hebben op zaken als hoe de verandering iemand zijn werk gaat beïnvloeden, of de organisatie capabel genoeg is om de verandering door te voeren en of de verandering strookt met iemand zijn waarden. Ook Lines (2005) definieert houdingen tegenover verandering als meer dan alleen een negatieve houding. Lines (2005) stelt dat de houding tegenover verandering een medewerker zijn of haar positieve of negatieve evaluatieve oordeel over een verandering binnen de organisatie omvat. Deze definitie behelst meer specifiek zowel de negatieve als positieve houding van een medewerker. Wanneer een medewerker een sterke positieve houding heeft tegenover de verandering dan is hij bereid de verandering te ondersteunen en te faciliteren wat zal resulteren in het succesvol implementeren van de verandering (Lines, 2005). Daartegenover staat een sterke negatieve houding waardoor de medewerkers de verandering tegenwerken, minachten of zelfs kunnen saboteren (Lines, 2005). Het is dus van belang om inzicht te hebben in de houding van je medewerkers om vervolgens deze houding te kunnen veranderen zodat hun gedrag de verandering positief beïnvloedt (Antoni, 2004). Echter, specifieke houdingen tegenover verandering voorspellen gedrag beter dan algemene houdingen tegenover verandering doen (Eagly & Chaiken, 1993; Fishbein & Ajzen, 1977).

Volgens Choi (2011) kunnen de specifiekere houdingen worden gezien als een cognitieve voorloper van het gedrag van weerstand of steun voor organisatieverandering. De verschillende specifiekere positieve en negatieve houdingen kunnen vervolgens gericht informatie verschaffen over de ondersteuning of zorgen over een organisatieverandering (Choi, 2011). In dit onderzoek wordt er daarom gekozen om niet enkel de positieve of negatieve houding tegenover verandering te onderzoeken maar specifieker te kijken naar vier houdingen. De vier houdingen van Choi (2011) omvatten zowel positieve als negatieve houdingen die ook in de definitie van Lines (2005) worden gebruikt. Maar, de vier houdingen van Choi (2011) geven meer specifiek inzicht in de positieve houdingen. De houdingen van Choi (2011) die ook in dit onderzoek worden gebruikt zijn: gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering.

### **2.1.1 Gereedheid tot verandering**

Gereedheid tot verandering is een veel besproken concept in de literatuur (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999; Eby et al., 2000; Jones et al., 2005). De definities van gereedheid tot verandering verschillen miniem. Diverse auteurs beschrijven gereedheid tot verandering als de positieve overtuigingen, gevoelens en intenties over de mate waarin een organisatieverandering nodig is en het geloof dat de organisatie de capaciteit heeft om de verandering te bewerkstelligen (Backer, 1995; Bouckenooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009; Jansen, 2000; Madsen, John, & Miller, 2006; Rafferty & Simons, 2006). Eby et al. (2000) stellen ook dat gereedheid tot verandering gaat over het geloof van een medewerker dat verandering nodig is en voegen toe dat medewerkers verwachten dat de verandering succesvol gaat zijn. Jones et al. (2005) voegen aan deze definitie de individuele positieve impact toe die de organisatieverandering op de medewerker kan hebben en omschrijven niet enkel de impact van de verandering op de organisatie. Wanneer er verandering plaatsvindt binnen een organisatie trekken medewerkers conclusies over mogelijke uitkomsten van de verandering, zijn zij actief betrokken bij het opzoeken van informatie en maken aannames over de afloop van de verandering (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Gioia et al., 1994). Het resultaat hiervan is dat medewerkers verwachtingen schetsen over de al dan niet positieve impact van de verandering voor henzelf en voor de organisatie. Op deze manier proberen de medewerkers de veranderlijke omgeving met bepaalde verwachtingen te begrijpen (Ford et al., 2008). De verwachtingen en veronderstellingen construeren de gereedheid voor verandering van medewerkers in een organisatie (Choi, 2011). Desondanks de lichte verschillen van definitie van alle auteurs wordt gereedheid tot verandering in dit onderzoek

samenvoegend gedefinieerd als de positieve overtuigingen, gevoelens en intenties van een medewerker over de mate waarin een organisatieverandering nodig is en de voordelen die er uit de verandering komen voor de organisatie en medewerkers zelf (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999; Eby et al., 2000; Jones et al., 2005). Deze definitie omvat zowel de positieve gevoelens en intenties van de medewerkers tegenover de verandering als het geloof in de positieve gevolgen die er voortvloeien uit de verandering.

### **2.1.2. Toewijding aan verandering**

Toewijding aan verandering is de meest besproken houding tegenover verandering in de literatuur. Mowday, Steers en Porter (1979) zijn de grondleggers van deze houding en spreken over toewijding aan verandering als de relatieve sterkte van verbondenheid met verandering vanuit een individu. Pas na 2000 is er aanzienlijk meer literatuur gekomen over toewijding aan verandering. Een meer recente en algemene definitie van toewijding aan verandering is de kracht in mind-set die een individu bindt aan gedrag wat als noodzakelijk wordt gezien voor een succesvolle implementatie van verandering (Herscovitch & Meyer, 2002). Ford, Weissbstein & Plamondon (2003) geven een meer compactere definitie en spreken over toewijding aan verandering als de gehechtheid vanuit medewerkers aan een verandering. Ook Herold et al. (2007) onderschrijven binding en hechting met verandering als definitie van toewijding aan verandering. Echter, omvat toewijding aan verandering ook de intentie vanuit medewerkers om de verandering te steunen en de bereidwilligheid om mee te werken aan het succesvol implementeren van de verandering voor de positieve gevolgen daarvan (Herold et al., 2007). In dit onderzoek worden de definities van Ford et al. (2003) en Herold et al. (2007) gecombineerd tot: een medewerker zijn of haar verbondenheid en medewerking aan de verandering om de verandering succesvol te implementeren. Deze definitie omvat zowel de verbintenis en medewerking vanuit de medewerkers als het zicht op de positieve gevolgen van het implementeren van de verandering.

### **2.1.3. Openheid tot verandering**

Openheid tot verandering is in de literatuur de minst besproken houding tegenover verandering. Miller, Johnson en Grau (1994) omschrijven de definitie van openheid tot verandering als de dienstwilligheid vanuit medewerkers om de verandering te ondersteunen en het hebben van een positief affect over de gevolgen van de verandering. Deze definitie kent dus twee onderdelen, 1) de dienstwilligheid om de verandering te ondersteunen en 2) een positief gevoel over de gevolgen. McCartt & Rohrbaugh (1995) omschrijven openheid tot verandering als de flexibiliteit die men vertoont tegenover een verandering en staat in contrast

met intolerantie, starheid en dogmatisme. Wanberg en Banas (2000) hebben kritiek op de definitie van Miller et al. (1994). Wanberg en Banas (2000) stellen namelijk dat openheid tot verandering meer gaat over de geneigdheid om veranderingen te accepteren en accommoderen en niet over de gevolgen van de verandering. Ook Axtell et al. (2002) stellen dat openheid tot verandering gaat om het accepteren en accommoderen van verandering. In dit onderzoek wordt er wat betreft de definitie van openheid tot verandering geleund op de definitie van Miller et al. (1994). Deze definitie omvat namelijk ook het zicht op de gevolgen van de verandering wat ook bij de andere houdingen tegenover verandering is meegenomen in de definitie. Openheid tot verandering wordt in dit onderzoek dus gedefinieerd als de dienstwilligheid vanuit medewerkers om de verandering te ondersteunen en het hebben van een positief affect over de gevolgen van de verandering (Miller et al., 1994).

#### **2.1.4. Cynisme tegenover verandering**

In de literatuur zijn er twee kampen wat betreft de definitie van cynisme tegenover verandering. Het ene kamp zet cynisme tegenover verandering neer als een cynische, pessimistische houding betreft een succesvol einde van een organisatieverandering (Reichers et al., 1997; Wanous et al., 2000). Dit kamp stelt dat cynisme tegenover verandering self-fulfilling prophecy kan activeren waardoor men in een vicieuze cirkel raakt en het cynische gedrag continue aanwezig blijft (Reichers et al., 1997). Daarnaast is er het kamp dat zich meer richt op de cynische houding tegenover degene die verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van een verandering (Brown & Cregan, 2008; Wanous et al., 2000). De verantwoordelijken zijn dan in de ogen van de medewerkers niet gemotiveerd of competent genoeg om de verandering door te voeren, of de organisatie is in hun ogen niet competent genoeg op de verandering door te voeren (Albrecht, 2010). In dit onderzoek worden de definities van beide kampen samengevoegd in één definitie die zowel het de cynische houding tegenover de gevolgen voor de organisatie omvat als de cynische houding tegenover de verantwoordelijken van de verandering. Cynisme tegenover verandering wordt in dit onderzoek dan ook gedefinieerd als de cynische houding van medewerkers tegenover de succesvolle gevolgen van de verandering en het beschuldigen van de verantwoordelijken van het doorvoeren van de verandering voor het niet gemotiveerd en niet competent zijn (Albrecht, 2010; Wanous et al., 2000).

## **2.2. Succesfactoren van collaboratief governance en de effecten daarvan op de houdingen tegenover verandering**

De succesfactoren van collaboratief governance worden in de literatuur gezien als kernfactoren voor een succesvolle samenwerking tussen publieke organisaties die gezamenlijk werken aan een maatschappelijk doel dat anders niet aangepakt zou kunnen worden (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Thompson & Perry, 2006). Thompson en Perry (2006) spreken over kritieke puzzelstukjes als vergelijking voor de factoren waaraan collaboratief governance aan moet voldoen. In de literatuur bestaan er twee denkrichtingen over de succesfactoren van collaboratief governance. Een groep auteurs stelt dat succesfactoren van collaboratief governance in een lineair proces afspelen en dat collaboratief governance een proces is dat verschillende stappen doorloopt (Daniels & Walker, 2001; Gray, 1989; Selin & Chavez, 1995). Andere auteurs definiëren de succesfactoren van collaboratief governance juist als een cyclus dat factoren omvat die niet in een lineair proces worden doorlopen (Chen, 2010; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Thompson & Perry, 2006). Er zijn drie succesfactoren die door verschillende auteurs herhaaldelijk als cyclisch en essentieel worden benoemd voor een geslaagde collaboratief governance. Deze drie succesfactoren zijn vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip en worden hieronder nader toegelicht (Ansell & Gash, 2008; Chen, 2010; Edelenbos & Klijn, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Huxham, 2003; Thompson & Perry, 2006).

### **2.2.1. Vertrouwen**

Vertrouwen is een van de succesfactoren die herhaaldelijk voorkomt in de literatuur en van essentieel belang is (Ansell & Gash, 2008; Chen, 2010; Edelenbos & Klijn, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Thompson & Perry, 2006). Er zijn veel definities over vertrouwen te vinden in de literatuur (Rousseau et al., 1998). Vertrouwen kan gaan over normen en waarden (Putnam, 1995) of over regels en sociale normen (Edelenbos & Klijn, 2007). Normen, waarden en regels worden in de literatuur beschouwd als bronnen van vertrouwen maar zijn op zichzelf geen definitie (Edelenbos & Klijn, 2007). Vertrouwen wordt door Thompson & Perry (2006, p.28) gedefinieerd als: “Het algemeen geloof onder individuen dat de andere groep zich zal gedragen in overeenstemming met alle toezeggingen, eerlijk zal zijn in onderhandelingen met alle eerdere toezeggingen en geen voordeel zal halen uit een ander ook niet wanneer de mogelijkheid zich voordoet”. In dit onderzoek wordt de definitie van Thompson & Perry (2006) gebruikt omdat het gaat over het vertrouwen in organisaties uit een samenwerkingsverband, de focus van dit onderzoek. Het bouwen aan vertrouwen tussen organisaties is een tijdrovend maar essentieel proces (Ansell & Gash, 2008). Gebrek aan



vertrouwen kan er namelijk toe leiden dat organisaties geen informatie willen delen. Dit leidt er vervolgens weer toe dat er geen gezamenlijke beslissingen of acties kunnen worden ondernomen tussen de verschillende organisaties (Edelenbos & Klijn, 2007). Het delen van informatie, nemen van gezamenlijke beslissingen en het uitvoeren van gezamenlijke acties kunnen enkel worden uitgevoerd wanneer er een basis van vertrouwen is (Edelenbos & Klijn, 2007). Wanneer er onderling vertrouwen is zal dit mensen in staat stellen om verder te gaan dan hun eigen perspectieven om de belangen, behoeften, waarden en beperkingen van anderen te doorzien (Thompson & Perry, 2006).

### **2.2.1.1. Vertrouwen en gereedheid tot verandering**

Vertrouwen is een belangrijke succesfactor om tot gereedheid tot verandering te komen (Eby et al., 2000; Rafferty & Simons, 2006; Sheppard, 1993). Volgens Sheppard (1993) speelt vertrouwen een grote rol om tot gereedheid tot verandering te komen wanneer de aard van het werk draait om samenwerking. Medewerkers hebben bij verandering namelijk het gevoel dat zij kwetsbaar zijn voor de veranderingen (Rafferty & Simons, 2006). Vertrouwen heeft hierbij een belangrijk effect om te bepalen of de medewerkers geloven dat er behoefte is aan de verandering en of de organisatie de capaciteit heeft om de verandering succesvol te bewerkstelligen. Daarnaast stellen May, Gibson en Harter (2004) dat medewerkers bij verandering het onderlinge vertrouwen meenemen bij het bepalen of de organisatie en de medewerkers de capaciteit hebben om de verandering succesvol door te voeren. Wanneer er binnen een samenwerkingsverband sprake is van vertrouwen zal dit leiden tot een geloof dat een organisatie in staat is om de verandering tot een succesvol einde te brengen en de medewerkers gereed zijn voor verandering (May et al., 2004). Op basis van deze theorie is hypothese 1A opgesteld.

**H1A:** “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op gereedheid tot verandering”

### **2.2.1.2. Vertrouwen en toewijding aan verandering**

Wanneer er binnen een organisatie sprake is van vertrouwen, zorgt dit ervoor dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om samen te werken en voelen de medewerkers zich verantwoordelijk om het beste van henzelf te geven aan de organisatie (Salamon & Robinson, 2008). Deze gedragingen zorgen ervoor dat medewerkers toewijding vertonen aan zowel de organisatie als verandering (Kaneshiro, 2008). Ook Fiorelli en Margolis (1993) onderschrijven het effect van vertrouwen op toewijding aan verandering. Daarnaast stellen zij dat vertrouwen een zodanig belangrijke voorwaarde voor toewijding aan verandering is dat

wanneer vertrouwen ontbreekt, dit zal leiden tot weerstand (Fiorelli & Margolis, 1993). Aan de hand van deze theorieën is hypothese 2A opgesteld.

**H2A:** “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op toewijding aan verandering”

### **2.2.1.3. Vertrouwen en openheid tot verandering**

Edmonson en Woolley (1999) stellen dat onderling vertrouwen een grote rol speelt bij het creëren van openheid tot verandering. Wanneer er sprake is van onderling vertrouwen, dan zorgt dit ervoor dat een medewerker of organisatie erop vertrouwt dat de ander handelt in het voordeel van diegene (Nyhan & Marlowe, 1997). Etürk (2008) heeft op basis van de theorie van Edmonson en Woolley (1999) en Nyhan en Marlowe (1997) in zijn onderzoek een positief significant effect gevonden tussen vertrouwen en openheid tot verandering. Hij stelt dat het ontwikkelen van vertrouwen onder medewerkers, managers en organisaties een sterke katalysator is gedurende veranderingsinitiatieven. Het uitvoeren van een aanpak in vertrouwen kan het veranderingsproces versnellen doordat het zorgt voor openheid tegenover verandering bij de medewerkers. Naar aanleiding van deze onderzoeken is hypothese 3A opgesteld.

**H3A:** “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op openheid tot verandering”

### **2.2.1.4. Vertrouwen en cynisme tegenover verandering**

Kramer (1996) betoogt dat vertrouwen binnen een organisatie ervoor zorgt dat medewerkers positief reageren op verandering. Kanter en Mirvis (1989) onderschrijven dat bij een gebrek aan vertrouwen meer cynisme tegenover verandering ontstaat. Vertrouwen leidt juist tot een grotere acceptatie van verandering. Tevens stellen ook Rousseau en Tijoriwala (1999) dat vertrouwen zorgt voor acceptatie van de verandering. Op basis van deze drie theorieën vindt Albrecht (2010) dat er een negatief effect van vertrouwen op cynisme tegenover verandering mag worden verwacht. Albrecht (2010) heeft vervolgens in zijn onderzoek binnen een gezondheidszorg context aangetoond dat vertrouwen een negatief effect heeft op cynisme tegenover verandering. Op basis van deze vier onderzoeken is hypothese 4A opgesteld.

**H4A:** “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering”

### **2.2.2. Toewijding tot proces**

Een andere succesfactor voor succesvol collaboratief governance dat frequent voorkomt in de literatuur is toewijding tot proces (Ansell & Gash, 2008). Toewijding tot proces is een begrip waarvan zowel de definitie als de terminologie varieert in de literatuur. Auteurs gebruiken hiervoor bijvoorbeeld de termen ‘de autonomie dimensie’ (Thompson & Perry, 2006) of ‘principiële betrokkenheid’ (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Deze termen houden in dat organisaties betrokken zijn bij de problemen die worden aangepakt in het samenwerkingsverband naast de eigen problemen waar de organisatie mee te maken heeft (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Thompson & Perry, 2006). Toewijding tot proces wordt door Burger et al. (2001) gedefinieerd als de betrokkenheid en deelname aan de samenwerking omdat men erin gelooft dat het resultaat van onderhandelen over wederzijds voordeel de beste manier is om gewenste resultaten te bereiken. Medewerkers die toewijding kennen zijn bereid hard te werken om de interesses van alle betrokken organisaties te bevredigen (Margerum, 2001). Daarnaast stelt Margerum (2001) dat toewijding tot proces een zodanig belangrijke factor is in het faciliteren van collaboratief governance dat de afwezigheid ervan tot aanzienlijk probleem wordt gezien. Wegens de onderlinge afhankelijkheid binnen samenwerkingsverbanden om problemen op te lossen zal gebrek aan toewijding tot proces vanuit een organisatie leiden tot gebrek aan capaciteit om de problemen op te lossen (Margerum, 2001). Tot slot onderschrijft Margerum (2001) dat toewijding tot proces nauw samenhangt met de motivatie om te participeren in de samenwerking. Voor dit onderzoek is het van belang dat in de definitie van toewijding tot proces de betrokkenheid aan de samenwerking naar voren komt. Toewijding tot proces wordt namelijk onderzocht in governance netwerken waar diverse publieke organisaties bij betrokken zijn. Hierom wordt de definitie van Burger et al. (2001) in dit onderzoek gehanteerd: de betrokkenheid en deelname aan de samenwerking omdat men erin gelooft dat het resultaat van onderhandelen over wederzijds voordeel de beste manier is om de gewenste resultaten te bereiken.

#### **2.2.2.1. Toewijding tot proces en gereedheid tot verandering**

Lau en Woodman (1995) veronderstellen dat een medewerker zijn toewijding tot proces invloed heeft op hoe hij of zij staat tegenover verandering. Dit impliceert dat wanneer er een hoge mate van toewijding tot proces aanwezig is bij een medewerker, dit zorgt voor meer gereedheid tot verandering. Ook Iverson (1996) stelt dat medewerkers met een hoge mate van toewijding aan proces zijn bereid meer energie te steken in de verandering wat zal leiden tot gereedheid tot verandering. Daarnaast stelt Iverson (1996) ook dat toewijding tot proces een van de belangrijkste determinanten is van gereedheid tot verandering. Tot slot hebben

Topolnytsky en Meyer (2002) ook de relatie tussen toewijding aan proces en gereedheid tot verandering onderzocht. De intentie van medewerkers om bij de organisatie te blijven werken houdt verband met toewijding tot proces wat maakt dat wat maakt dat toewijding tot proces een positief effect heeft op gereedheid tot verandering (Topolnytsky & Meyer, 2002). Op basis van deze eerdere onderzoeken is hypothese 1B opgesteld.

**H1B:** “Toewijding tot proces binnen collaboratief governance heeft een positief effect op gereedheid tot verandering”

#### **2.2.2.2. Toewijding tot proces en toewijding aan verandering**

Een medewerker die toewijding vertoont is bereid energie te steken in de organisatie en wenst bij de organisatie te blijven (Mowday et al., 1979). Ook Lau en Woodman (1995) onderschrijven dat wanneer een medewerker toewijding tot proces vertoont, hij of zij bereid is om inspanning of energie te leveren aan de organisatie. Echter, een medewerker met een hoge mate van toewijding tot proces toont minder toewijding aan verandering (Lau & Woodman, 1995). Dit komt omdat medewerkers met een hoge mate van toewijding tot proces verandering beschouwen als schadelijk voor de organisatie. Aan de hand van dit eerdere onderzoek is hypothese 2B opgesteld.

**H2B:** “Toewijding tot proces heeft een negatief effect op toewijding aan verandering”

#### **2.2.2.3. Toewijding tot proces en openheid tot verandering**

Wanneer er bij medewerkers sprake is van toewijding tot proces dan zorgt dit ervoor dat zij zich kunnen identificeren met de organisatie (Patchen, 1970). Identificatie zorgt er vervolgens voor dat medewerkers open staan om mee te bewegen met de richting van de organisatie. Ook Miller et al. (1994) stellen in hun onderzoek dat wanneer een medewerker toewijding vertoont, diegene intrinsiek gemotiveerd en open is om mee te werken met de doelen van de organisatie. De medewerkers die toewijding vertonen zijn minder bezorgd over de impact van de veranderingen op hun rol en werk (Miller et al., 1994). Zij stellen dus dat er een positief effect bestaat van toewijding op openheid tegenover verandering. Op basis van deze eerdere onderzoeken is hypothese 3B opgesteld.

**H3B:** “Toewijding tot proces heeft een positief effect op openheid tot verandering”

#### **2.2.2.4. Toewijding tot proces en cynisme tegenover verandering**

In het onderzoek van Wanous et al. (2000) is naar voren gekomen dat organisatorische toewijding een negatieve relatie heeft met cynisme tegenover verandering. Het onderzoek van Wanous et al. (2000) toont aan dat wanneer medewerkers meer mogen participeren en

meebeslissen bij organisatorische besluiten, dit leidt tot meer toewijding met de organisatie en minder cynisme tegenover verandering. Dit onderzoek heeft een negatief effect getoond tussen toewijding tot proces en cynisme tegenover verandering. Op basis hiervan is hypothese 4B opgesteld.

**H4B:** “Toewijding tot proces heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering”

### **2.2.3. Gedeeld begrip**

De laatste essentiële factor om tot succesvol collaboratief governance te komen en die door meerdere auteurs wordt erkent is gedeeld begrip (Ansell & Gash 2008; Emerson, Nabatchi & Balogh 2012; Huxham, 2003; Thompson & Perry 2006;). Gedeeld begrip houdt in dat alle organisaties binnen collaboratief governance een gedeeld begrip hebben over hetgeen wat zij gezamenlijk kunnen bereiken (Ansell & Gash, 2008). Naast gedeeld begrip over de mogelijke resultaten is het ook van belang om gezamenlijke, doelen, rollen en verantwoordelijkheden te bepalen, gezamenlijk grenzen te stellen en afspraken maken over communicatie (Thompson & Perry, 2006). In de praktijk lijkt het vaak lastig te zijn om tot gezamenlijke doelen te komen wegens de aanwezigheid van organisatorische en individuele agenda's (Huxham, 2003). Deze organisatorische en individuele agenda's brengen ook eigen (expliciete) doelen met zich mee die al dan niet (opzettelijk) verborgen gehouden kunnen worden (Huxham, 2003). Tot slot, houdt gedeeld begrip ook in dat organisaties binnen een samenwerkingsverband goed naar elkaar luisteren, vragen stellen en informatie en ideeën delen (Bittner & Leimeister, 2014). In dit onderzoek worden de definities van Ansell & Gash (2008) en Thompson & Perry (2006) samengevoegd tot het gezamenlijke beeld van de organisaties binnen een samenwerkingsverband over de beoogde doelen, rollen verantwoordelijkheden en afspraken over de communicatie.

#### **2.2.3.1. Gedeeld begrip en gereedheid tot verandering**

Gedeeld begrip heeft een positief effect op gereedheid tot verandering (Lenberg et al., 2017; Miller et al., 1994; Wanberg & Banas, 2000). Als medewerkers het gevoel hebben dat zij hoge kwaliteit aan informatie hebben ontvangen over de verandering, draagt dit bij aan het gedeelde begrip over de verandering wat zij creëren en heeft dit een positief effect op de gereedheid tot verandering van de medewerkers (Miller et al., 1994). Daarnaast zal er wanneer er binnen een organisatie een gedeeld begrip is over de uitkomst van een verandering en over het nut van de verandering, dit leiden tot een toename in gereedheid tot verandering (Lenberg et al., 2017). Dit houdt in dat de medewerkers weten op wat voor manier de verandering de organisatie gaat beïnvloeden en wat de achterliggende redenen zijn voor de

verandering. Op basis van het eerdere onderzoek van Lenberg et al. (2017) en Miller et al. (1994) is hypothese 1C opgesteld.

**H1C:** “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een positief effect op gereedheid tot verandering”

### **2.2.3.2. Gedeeld begrip en toewijding aan verandering**

Schweiger en Denisi (1991) ontdekten dat het delen van informatie over de vooruitblik van een verandering een positief effect heeft op het vergroten van de toewijding aan verandering van medewerkers. Evenzo stelden Wanberg en Banas (2000) en Devos et al (2001) later dat een grote verspreiding van informatie over voorgestelde verandering zorgt voor een gedeeld begrip en meer toewijding aan verandering bij medewerkers. Zonder duidelijke informatie kunnen de medewerkers niet betrokken worden bij de verandering waardoor zij sneller weerstand zullen vertonen en dus geen toewijding tot de verandering hebben. Deze open communicatie draagt dus bij aan het gedeelde begrip onder medewerkers en bevordert toewijding aan verandering (Chawla & Kelloway, 2004). Wegens de eerdere onderzoeken die aantonen dat gedeeld begrip een positief effect heeft op toewijding tot verandering is hypothese 2C opgesteld.

**H2C:** “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een positief effect op toewijding aan verandering”

### **2.2.3.3. Gedeeld begrip en openheid tot verandering**

Etürk (2008) heeft naast het positieve effect van vertrouwen op openheid tot verandering ook een positief effect van gedeeld begrip op openheid tot verandering gevonden. Wanneer medewerkers voldoende en bruikbare informatie verkrijgen over de verandering, zij hier een beter begrip voor krijgen wat zorgt voor meer openheid tot verandering (Etürk, 2008). Daarnaast omvat gedeeld begrip volgens Wanberg en Banas (2000) duidelijke communicatie over de verandering, een goede kwaliteit van die informatie en een duidelijke rol van de medewerkers. Deze onderdelen dragen bij aan een gedeeld begrip onder de medewerkers wat een positief effect heeft op openheid tegenover verandering (Wanberg & Banas, 2000). Op basis van de theorie van Etürk (2008) en Wanberg en Banas (2000) is hypothese 3C opgesteld.

**H3C:** “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een positief effect op openheid tot verandering”

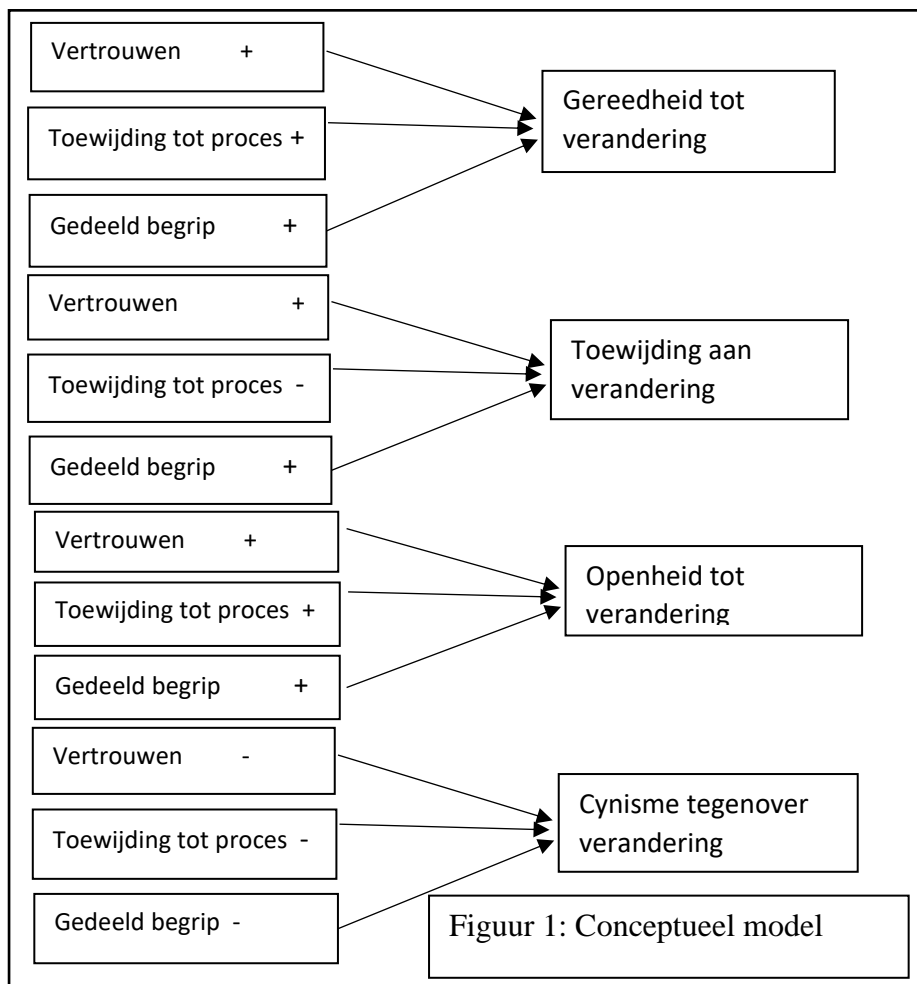
#### **2.2.3.4. Gedeeld begrip en cynisme tegenover verandering**

Wanous et al. (2000) stellen in hun onderzoek dat gedeeld begrip leidt tot een afname in cynisme tegenover verandering. Dit komt omdat wanneer er duidelijke informatie wordt verschaft aan de medewerkers over de verandering, er goed naar elkaar wordt geluisterd en begrip wordt getoond, dit leidt tot een gedeeld begrip onder de medewerkers en minder cynisme tegenover verandering. Wanneer de leiders van de verandering dit niet faciliteren, zijn de medewerkers eerder geneigd om cynisch te staan tegenover de verandering. Zij tonen in hun onderzoek aan dat gedeeld begrip voor een afname in cynisme zorgt. Aan de hand van dit onderzoek is hypothese 4C opgesteld.

**H4C:** “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering”

## 2.3 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de concepten houdingen tegenover verandering en succesfactoren van collaboratief governance aan bod gekomen. De relaties tussen de vier houdingen tegenover verandering en de drie succesfactoren van collaboratief governance zijn besproken en aan de hand van de literatuur zijn de hypothesen opgesteld. In figuur 1 zijn de hypothesen schematisch opgesteld waarin de verwachte relaties zijn te herleiden. In dit conceptueel model zijn de vier houdingen tegenover verandering de te voorspelen variabelen. Deze zijn opgedeeld in gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering. De drie succesfactoren van collaboratief governance zijn de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Deze zijn opgedeeld in vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip.





## **Hoofdstuk 3 Methode**

Dit hoofdstuk bevat een verantwoording over de onderzoeks- en analysemethode die gebruikt zijn gedurende het onderzoek. Er worden een aantal stappen doorlopen. Eerst wordt de onderzoeks- en dataverzamelmethode toegelicht wat wordt vervolgd door een toelichting op de context en sampling. Vervolgens worden de drie succesfactoren (vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip) en de vier houdingen tegenover verandering (gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering) geoperationaliseerd. Tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken en wordt het hoofdstuk afgesloten met de ethische- en privacyaspecten.

### **3.1 Onderzoeksmethode en dataverzamelmethode**

In dit onderzoek wordt het effect van succesfactoren van collaboratief governance op de houding tegenover verandering van werknemers in de publieke sector onderzocht. Het eerste deel van dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie. In hoofdstuk 2 zijn de concepten succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering geïdentificeerd en toegelicht. De hypothesen uit de literatuur zijn samengevoegd tot één conceptueel model.

Om de hypothesen te toetsen en zo een antwoord op de hoofdvraag te voorzien is er een kwantitatief onderzoek gestart. Een kwantitatief onderzoek houdt in dat de verzamelde data numeriek wordt gerapporteerd (Matthews & Ross, 2010). Een voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de data efficiënt geanalyseerd kan worden om hier vervolgens conclusies uit te trekken (Creswell, 2014). Dit onderzoek heeft tevens de vorm van een cross-sectioneel onderzoek. Er wordt data verzameld op één moment in de tijd waarbij meer dan één casus wordt bestudeerd (Matthews & Ross, 2010). Het voordeel van cross-sectioneel onderzoek is dat er een grote groep respondenten gemakkelijk met elkaar vergeleken worden door middel van de verzamelde data (Matthews & Ross, 2010).

Om numerieke data te verzamelen en zo een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, is er een onlinesurvey uitgezet. Voor het opstellen en uitsturen van de survey is er gebruik gemaakt van de online survey-tool Qualtrics. Een onlinesurvey maakt het mogelijk om data te kwantificeren, relaties te toetsen tussen variabelen en de intensiteit van de relaties te meten (Creswell & Poth, 2018). Een onlinesurvey is bevorderlijk voor de toegankelijkheid, maakt het makkelijker om veel mensen te kunnen bereiken en de data kan efficiënt geanalyseerd worden waaruit vervolgens conclusies uitgetrokken worden (Creswell, 2014; Matthews & Ross, 2010).

### **3.2 Sampling en context**

De verspreiding van de survey voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het netwerk van PROOF Adviseurs. PROOF Adviseurs is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in samenwerkingen in de publieke sector (PROOF Adviseurs, z.d.). Zij adviseren, onderzoeken, faciliteren, begeleiden en ondersteunen bij samenwerkingsvraagstukken van maatschappelijke opgaven. Er is een adressenlijst van alle contacten van PROOF Adviseurs gebruikt om de respondenten voor dit onderzoek te benaderen (N=721). Op die adressenlijst staan medewerkers van publieke organisaties waarvoor PROOF Adviseurs een opdracht heeft gedaan die recent in samenwerking met andere publieke organisaties een verandering zijn ondergaan. Een voorbeeld van een samenwerkingsverband dat benaderd is, is het samenwerkingsverband tussen de gemeente Deventer, de gemeente Olst-Wijhe en het werk- en leerbedrijf KonnecteD. KonnecteD ontwikkelt het talent van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de gemeente Deventer en Olst-Wijhe (KonnecteD, 2022). De drie organisaties werken samen aan een maatschappelijk vraagstuk en is dus passend voor dit onderzoek naar succesfactoren van collaboratief governance. Deze drie organisaties hebben samen met PROOF Adviseurs gezocht naar een nieuwe governance structuur voor het samenwerkingsverband wat maakt dat daar een verandering in heeft plaatsgevonden. Hierdoor is dit samenwerkingsverband ook passend voor het concept houdingen tegenover verandering uit de hoofdvraag van dit onderzoek.

Naast het samenwerkingsverband tussen de gemeente Deventer, Olst-Wijhe en KonnecteD zijn er ook andere publieke organisaties benaderd uit de adressenlijst van PROOF Adviseurs zoals de gemeente Alkmaar, de Universiteit van Amsterdam en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties. Dit zijn allen ook organisaties die zich in een netwerk met andere publieke organisaties bevinden en zich samen inzetten voor maatschappelijke vraagstukken. Om de steekproef te selecteren is er gebruik gemaakt van criterion sampling. Dit houdt in dat de organisaties geselecteerd zijn op basis van bepaalde criteria (Creswell & Poth, 2017). De organisaties dienden aan de criteria te voldoen dat zij een publieke organisatie zijn, dat zij samen met andere publieke organisaties samenwerken om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, dat er binnen dat samenwerkingsverband veranderingen hebben plaatsgevonden en dat PROOF Adviseurs daarin betrokken is geweest. De medewerkers van de geselecteerde organisaties zijn ook geselecteerd aan de hand van criterion sampling. Zij moesten aan de criteria voldoen dat zij betrokken zijn geweest bij het samenwerkingsverband van de betreffende organisatie.

### 3.3 Operationalisatie en constructie survey

In deze paragraaf wordt er een toelichting gegeven op de operationalisatie, tabel 1. Er wordt gestart met een toelichting op de controlevariabelen. Vervolgens wordt de operationalisatie van de vier houdingen tegenover verandering besproken en daarna van de drie succesfactoren. De paragraaf wordt afgesloten met de volledige tabel (tabel 1) waarin alle items te lezen zijn. De volledige survey is te vinden in bijlage 1.

In dit onderzoek zijn er vijf controlevariabelen opgenomen. Deze variabelen zijn te vinden in tabel 1 kolom 1. In kolom 2 staan de schalen waarmee de variabelen zijn bevraagd. Het betreft de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaar werkervaring en soort organisatie. Deze variabelen hebben mogelijk een effect op de relaties die onderzocht zijn in dit onderzoek en kunnen leiden tot alternatieve verklaringen (Jansen et al., 2016; van Thiel, 2014). Een controlevariabele is een mogelijk storende variabele die door de inbreng ervan door onderzoekers onder controle wordt gebracht (t'Hart et al., 2008). Eerst wordt er in de survey gevraagd naar geslacht en leeftijd. Geslacht is bevraagd aan de hand van vier meerkeuze opties: (a) man, (b) vrouw, (c) niet-binair/derde geslacht en (d) zeg ik dat liever niet. Leeftijd is bevraagd met een openvraag waar de respondenten zelf het geboortjaar konden invullen. Daarnaast is er gevraagd naar opleidingsniveau. De antwoordmogelijkheden die hiervoor worden gegeven zijn (a) geen opleiding/ onvolledig basisonderwijs, (b) basisschool, (c) middelbare school/ praktijkonderwijs, (d) middelbaar beroepsonderwijs, (e) hoger beroepsonderwijs, (f) universiteit bachelorsdiploma, (g) universiteit Masters diploma, (h) universitair gespecialiseerd diploma. De vierde controlevariabele is aantal jaar werkervaring. De respondenten krijgen bij deze vraag de keuze uit (a) minder dan twee jaar ervaring, (b) 2-5 jaar ervaring, (c) 6-10 jaar ervaring en (d) meer dan 10 jaar ervaring. De vijfde controlevariabele is het soort organisatie waar de respondent werkzaam is. De survey is uitgezet onder respondenten met vanuit verschillende organisaties. Omdat het mogelijk is dat het type organisatie de uitkomst beïnvloedt, wordt in de analyse van de resultaten hierop gecontroleerd (Jansen et al., 2016; van Thiel, 2014). Er wordt onderscheid gemaakt in vijf verschillende organisaties (a) gemeenten, (b) ministeries, (c) onderwijsinstellingen, (d) provincies & waterschappen en (e) anders.

Van het hoofdconcept houdingen tegenover verandering is de afhankelijke variabele gereedheid tot verandering uitgevraagd aan de hand van de gevalideerde itemlijst van Kwahk & Lee (2008). De volledige itemlijst is te vinden in tabel 1 en telt zeven items. Echter, niet alle items zijn in dit onderzoek meegenomen en sommige items zijn op taal aangepast om de leesbaarheid te bevorderen. Item 6 "*Ik stel vaak nieuwe benaderingen van dingen voor*" is uit

de lijst verwijderd wegens de vage bewoording en het feit dat dit item geen absolute bijdrage levert aan het meten van de houding gereedheid tot verandering in de publieke context. Item 7 is aangepast van “*ik ben van plan*” naar “*ik heb de intentie*”. Deze items zijn gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal, waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 7 stond voor helemaal mee eens. Toewijding aan verandering is uitgevraagd aan de hand van de itemlijst van Herscovitch & Meyer (2002). Deze itemlijst is ook te vinden in tabel 1 en telt zes items. Uit deze lijst is item 3 “*Ik denk dat het management een fout maakt door deze verandering door te voeren*” verwijderd. Hierin staat dat het management een verandering doorvoert wat niet passend is voor de context van dit onderzoek. In dit onderzoek draait het om een samenwerkingsverband tussen publieke organisaties waarbinnen een verandering wordt doorgevoerd. Daar zit geen managementniveau tussen. Toewijding aan verandering wordt, zoals ook Herscovitch & Meyer (2002) hebben gedaan, gemeten op een 5-punts Likertschaal waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 5 stond voor helemaal mee eens. Openheid tot verandering wordt uitgevraagd aan de hand van de itemlijst van Miller et al. (1994) en is te vinden in tabel 1. Van deze lijst wordt enkel item 3 taalkundig aangepast van “*enigszins*” naar “*een beetje*” om de leesbaarheid te bevorderen. Verder zijn er geen items verwijderd of aangepast. Deze items zijn gemeten met behulp van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 7 stond voor helemaal mee eens, zoals ook Johnson & Grau (1994) hebben gedaan. Tot slot de afhankelijke variabele cynisme tegenover verandering. Deze variabele is uitgevraagd aan de hand van de itemlijst van Reichers, Wanous & Austin (1997) en is te vinden in tabel 1. Deze lijst telt acht items waarvan er zes zijn overgenomen naar dit onderzoek. De items “*De meeste programma's die hier problemen zouden moeten oplossen, zullen niet veel goeds doen*” en “*Pogingen om de zaken hier beter te maken zullen geen goede resultaten opleveren*” zijn verwijderd omdat zij beide niet gaan over verandering binnen samenwerkingsverbanden maar over “*programma's*” en “*zaken*”. Deze items zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 5 stond voor helemaal mee eens.

Van het hoofdconcept succesfactoren van collaboratief governance is de succesfactor vertrouwen gemeten met behulp van de itemlijst van Klijn, Edelenbos & Steijn (2010). De itemlijst is te vinden in tabel 1 en telt vijf items waarvan er geen items verwijderd zijn. De items zijn enkel taalkundig aangepast. Er werd gesproken over “*partijen*” dit is aangepast naar “*organisaties*”. Daarnaast werd er gesproken over “*projecten*”, deze terminologie is aangepast naar “*samenwerkingsverbanden*”. De items zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 5 stond voor helemaal mee eens. De

tweede succesfactor toewijding tot proces, is gemeten aan de hand van de itemlijst van Rodríguez & Wilson (2002) en is te vinden in tabel 1. Ook deze lijst is in zijn totaliteit overgenomen en enkel aangepast op taal. Er werd gesproken over “*allianties*”, deze term is aangepast naar “*samenwerkingsverband*”. Rodríguez & Wilson (2002) hebben een 7-punts Likertschaal gebruikt in hun onderzoek waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 7 stond voor helemaal mee eens. Tot slot de succesfactor gedeeld begrip. Deze variabele is gemeten aan de hand van de itemlijst van Bittner & Leimeister (2014). Deze lijst telt 9 items en is te vinden in tabel 1. Er werd in de lijst gesproken over “*teamliden*”, deze term is aangepast naar “*medewerkers in het samenwerkingsverband*” om het passender te maken voor de context. Ook deze lijst is uitgevraagd aan de hand van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 stond voor helemaal oneens en 7 stond voor helemaal mee eens, gelijk aan de schaal van Bittner & Leimeister (2014).

### 3.3.1 Operationalisatie controle-, afhankelijke- en onafhankelijke variabelen

Controlevariabelen	Schaal
Geslacht	(a) man (b) vrouw (c) niet-binair/ derde geslacht (d) ik zeg dat liever niet
Leeftijd	Open vraag
Opleidingsniveau	(a) geen opleiding/ onvolledig basisonderwijs (b) basisonderwijs (c) middelbare school/ praktijkonderwijs (d) middelbaar beroepsonderwijs (e) hoger beroepsonderwijs (f) bacheloropleiding universiteit (g) masteropleiding universiteit (h) universitair gespecialiseerd diploma (doctoraal, PhD)
Aantal jaar werkzaam bij organisatie	(a) < 2 jaar (b) >2 jaar maar <5 jaar (c) >5 jaar maar < 10 jaar (d) > 10 jaar
Soort organisatie	(a) gemeente (b) ministerie (c) onderwijsinstelling (d) provincies & waterschappen (e) anders, namelijk.....

Variabele	Auteur	Item	Taalkundige wijzigingen definitieve items
Gereedheid tot verandering-> 7 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 7 helemaal mee eens.	Kwahk & Lee (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I look forward to changes at work</li> <li>2. I find most change to be pleasing</li> <li>3. Other people think that I support change</li> <li>4. I am inclined to try new ideas</li> <li>5. I usually support new ideas</li> <li>6. I often suggest new approaches to things</li> <li>7. I intend to do whatever is possible to support change</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik kijk uit naar veranderingen op het werk</li> <li>2. Ik vind de meeste veranderingen aangenaam</li> <li>3. Andere mensen denken dat ik veranderingen steun</li> <li>4. Ik ben geneigd nieuwe ideeën uit te proberen</li> <li>5. Ik steun nieuwe ideeën meestal</li> <li>6. <b>Ik stel vaak nieuwe benaderingen van dingen voor</b></li> <li>7. <del>Ik ben van plan</del> Ik heb de intentie alles te doen wat mogelijk is om verandering te ondersteunen</li> </ol>
Toewijding aan verandering-> 5 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 5 helemaal mee eens.	Herscovitch, & Meyer (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I believe in the value of this change</li> <li>2. This change is a good strategy for this organization</li> <li>3. I think that management is making a mistake by introducing this change</li> <li>4. This change serves an important purpose</li> <li>5. Things would be better without this change</li> <li>6. This change is not necessary</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik geloof in de waarde van deze verandering</li> <li>2. Deze verandering is een goede strategie voor de organisatie</li> <li>3. <b>Ik denk dat het management een fout maakt door deze verandering door te voeren</b></li> <li>4. Deze verandering dient een belangrijk doel</li> <li>5. <b>Het zou-De organisatie zou beter zijn zonder deze verandering (R)</b></li> <li>6. <b>Deze verandering is niet nodig (R)</b></li> </ol>
Openheid tot verandering-> 7 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 7 helemaal mee eens.	Miller, Johnson, & Grau (1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I would consider myself to be 'open' to the changes the work teams will bring to my work role</li> <li>2. Right now i am somewhat resistant to the proposed changes in work teams</li> <li>3. I am looking forward to the changes in my work role brought</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik zou mezelf beschouwen als 'open' voor veranderingen <del>die de werkteams in mijn werk rol zullen brengen</del> binnen het samenwerkingsverband</li> <li>2. <b>Op dit moment ben ik enigszins een beetje resistent tegen de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband (R)</b></li> </ol>

		<p>about by the implementation of work teams</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. In the light of the proposed changes in the work teams I am quite reluctant to consider changing the way i now do my work</li> <li>5. From my perspective the proposed changes in the work teams will be for the better</li> <li>6. The proposed changes in the work teams will be for the worse in terms of the way that i have to get my work done</li> <li>7. I think that the proposed changes in work teams will have negative effect on how I perform my role in the organization</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ik kijk uit naar de veranderingen in mijn functie/rol als gevolg van de implementatie van <del>werkteams</del> de verandering</li> <li>4. <b>Ik ben terughoudend om mijn eigen manier van werken te wijzigen omwille van de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband. (R)</b></li> <li>5. <del>Vanuit mijn perspectief</del> Volgens mij zullen de voorgestelde veranderingen gunstig zijn voor het samenwerkingsverband.</li> <li>6. <b>De voorgestelde veranderingen in <del>de werkteams</del> het samenwerkingsverband zullen nadelig zijn voor de manier waarop ik mijn werk gedaan moet krijgen (R)</b></li> <li>7. <b>Ik denk dat de voorgestelde veranderingen in <del>de werkteams</del> het samenwerkingsverband een negatief effect zullen hebben op hoe ik mijn functie/rol in de organisatie vervul (R)</b></li> </ol>
<p>Cynisme tegenover verandering-&gt; 5 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 5 helemaal mee eens.</p>	<p>Reichers, Wanous &amp; Austin (1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Most of the programs that are supposed to solve problems around here won't do much good</li> <li>2. The people who are responsible for solving problems around here don't try hard enough to solve them</li> <li>3. Attempts to make things better around here won't produce good results</li> <li>4. The people who are responsible for making improvements around here don't know enough about what they are doing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>De meeste programma's die hier problemen zouden moeten oplossen, zullen niet veel goeds doen</b></li> <li>2. De mensen die in deze organisatie verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van veranderingen doen niet hun best om ze door te voeren</li> <li>3. <b>Pogingen om de zaken hier beter te maken zullen geen goede resultaten opleveren</b></li> <li>4. De mensen die in deze organisatie verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van verandering, weten <del>niet genoeg</del> onvoldoende over wat ze doen</li> </ol>



		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Suggestions on how to solve problems won't produce much real change</li> <li>6. The people who are responsible for making things better around here don't care enough about their jobs</li> <li>7. Plans for future improvement won't amount to much</li> <li>8. The people who are responsible for solving problems around here don't have the skills that are needed to do their jobs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Suggesties <del>van problemen</del> voor veranderingen worden niet echt vaak doorgevoerd</li> <li>6. De mensen die in het samenwerkingsverband verantwoordelijk zijn om de dingen te veranderen, zijn onvoldoende betrokken bij hun baan</li> <li>7. Plannen voor toekomstige <del>verbetering</del> verandering zullen niet veel opleveren</li> <li>8. De mensen die <del>hier</del> in dit samenwerkingsverband verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van veranderingen hebben niet de vaardigheden die nodig zijn om hun werk te doen</li> </ol>
<p>Vertrouwen -&gt; 5 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 5 helemaal mee eens.</p>	<p>Klijn, Edelenbos &amp; Steijn (2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The parties in this project generally live up to the agreements made with each other</li> <li>2. The parties in this project give one another the benefit of the doubt</li> <li>3. The parties in this project keep in mind the intentions of the other parties</li> <li>4. Parties do not use the contributions of other actors for their own advantage</li> <li>5. Parties in this project can assume that the intentions of the other parties are good in principle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De <del>partijen</del> organisaties in dit samenwerkingsverband komen de met elkaar gemaakte afspraken over het algemeen na</li> <li>2. De <del>partijen</del> organisaties in dit samenwerkingsverband geven elkaar het voordeel van de twijfel</li> <li>3. De <del>partijen</del> organisaties in dit samenwerkingsverband houden rekening met andere organisaties</li> <li>4. <del>Partijen</del> Organisaties gebruiken de bijdragen van andere organisaties niet voor hun eigen voordeel</li> <li>5. <del>Partijen</del> Organisaties in dit samenwerkingsverband mogen ervanuit gaan dat de bedoelingen van de andere organisaties in principe goed zijn</li> </ol>
<p>Toewijding tot proces -&gt; 7 punt Likertschaal. Gaande van 1</p>	<p>Rodríguez &amp; Wilson (2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I am willing to put in a great deal of effort in order to help this alliance to be successful</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik ben bereid veel moeite te doen om <del>deze alliantie</del> dit samenwerkingsverband tot een succes te brengen</li> </ol>

<p>helemaal mee oneens naar 7 helemaal mee eens.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. This alliance really inspires the very best in me in the way of job performance</li> <li>3. I really care about the fate of this alliance</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <del>Deze alliantie</del>-Dit samenwerkingsverband inspireert echt het allerbeste in mij op het gebied van werkprestaties</li> <li>3. Ik geef echt om het lot van <del>deze alliantie</del>-dit samenwerkingsverband</li> </ol>
<p>Gedeeld begrip -&gt; 7 punt Likertschaal. Gaande van 1 helemaal mee oneens naar 7 helemaal mee eens.</p>	<p>Bittner &amp; Leimeister (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Team members are listening carefully to each other</li> <li>2. If something is unclear, we ask each other questions</li> <li>3. Information from team members is complemented with information from other team members</li> <li>4. Team members elaborate on each other's information and ideas</li> <li>5. Team members draw conclusions from the ideas that are discussed in the team</li> <li>6. In this team i share all relevant information and ideas i have</li> <li>7. This team tends to handle differences of opinions by addressing them directly</li> <li>8. Comments on ideas are acted upon Opinions and ideas of team members are verified by asking each other critical questions</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <del>Teamleden</del>-Medewerkers van de samenwerkingsorganisaties luisteren goed naar elkaar</li> <li>2. Als iets niet duidelijk is stellen we elkaar vragen</li> <li>3. Informatie van <del>teamleden</del>-organisaties wordt aangevuld met informatie van andere organisaties</li> <li>4. <del>Teamleden</del>-Medewerkers van het samenwerkingsverband gaan in op elkaars informatie en ideeën</li> <li>5. <del>Teamleden trekken</del>-In dit samenwerkingsverband worden conclusies getrokken uit de ideeën die worden besproken</li> <li>6. In dit <del>team</del> samenwerkingsverband deel ik alle relevante informatie en ideeën die ik heb</li> <li>7. Dit <del>team</del>-samenwerkingsverband heeft de neiging om meningsverschillen rechtstreeks aan te pakken</li> <li>8. Opmerkingen over ideeën worden opgevolgd</li> <li>9. Mening en ideeën van <del>teamleden</del> organisaties van het samenwerkingsverband worden gecontroleerd door elkaar kritische vragen te stellen</li> </ol>

Tabel 1: Operationalisatie variabelen

### **3.4 Dataverzameling**

Maandagmiddag 11 april 2022 is de survey per mail naar de respondenten gestuurd. De mail is terug te vinden in bijlage 1. Dagelijks is er gemonitord hoeveel respondenten de survey ingevuld hadden. Anderhalve week later op woensdagmiddag 20 april is er een herinnering naar alle respondenten gemaïld met de vraag of zij de survey voor vrijdag 29 april wilden invullen. Vrijdag 29 april is aangehouden als sluitingsdatum. Op dat moment waren er 231 respondenten reacties binnen gekomen.

### **3.5 Analysemethode**

Om de verzamelde surveydata te analyseren wordt er gebruik gemaakt van het programma SPSS. Het conceptueel model (figuur 1) toont de verwachte relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Om uit de verzamelde data te analyseren of deze relaties vastgesteld kunnen worden in dit onderzoek, is het van belang om eerst een aantal statistische toetsen uit te voeren. Deze toetsen worden in deze paragraaf nader toegelicht. De paragraaf wordt afgesloten met een toelichting op de multiple lineaire regressie die wordt gebruikt om te beoordelen of de hypothesen worden aangenomen of verworpen.

Ten eerste wordt er een factoranalyse uitgevoerd. Deze analyse wordt uitgevoerd om te bepalen of de items uit de survey per variabele op dezelfde factor laden (van Thiel, 2014). Zo wordt er gekeken of de variabelen uit het onderzoek zichzelf meten, of dat zij overlappen met andere variabelen. Vervolgens wordt er een betrouwbaarheidstest uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's alpha. Dit meet of verschillende items van een variabele beogen hetzelfde te meten (Van Thiel, 2014). Het is belangrijk om per variabele een Cronbach's alpha van minimaal 0,7 te hebben om de betrouwbaarheid vast te kunnen stellen (Cronbach, 1951; Van Thiel, 2014). Vervolgens worden er diverse modelassumpties uitgevoerd die een voorwaarde zijn voor het kunnen uitvoeren van de multiple lineaire regressies (Field, 2013). De modelassumpties die worden uitgevoerd zijn: het controleren op een lineair verband tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen, het toetsen van multicollineariteit, een check of de standaardfout normaal verdeeld is en tot slot een toets op homoscedasticiteit. Wanneer aan alle modelassumpties wordt voldaan kan de multiple lineaire regressieanalyse worden uitgevoerd (Field, 2013).

Dit onderzoek telt vier afhankelijke variabelen. Hierdoor moet er vier keer een multiple lineaire regressie worden gedraaid. Een regressieanalyse laat het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabelen zien (Field, 2013). In dit onderzoek betreft dat het effect van de drie succesfactoren op de houdingen tegenover verandering. De succesfactoren worden stapsgewijs toegevoegd om zo de verschillende effecten te kunnen

vergelijken maar ook om te zien welke effecten de succesfactoren samen hebben op de houdingen tegenover verandering.

### **3.6 Betrouwbaarheid en validiteit**

Wanneer een onderzoek betrouwbaar is dan houdt dat in dat wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd, er dezelfde resultaten uit voortkomen (Braster, 2000). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek vast te stellen is er gebruik gemaakt van een transparante methodebeschrijving waarbij de concepten duidelijk gedefinieerd en geoperationaliseerd zijn op basis van bestaande theorieën (Creswell & Poth, 2018). Het uitvoeren van de Cronbach's alpha en het streven naar een hogere Cronbach's alpha dan 0,7 dragen ook bij aan het verhogen van de betrouwbaarheid van de schalen die in dit onderzoek gebruikt zijn (Field, 2013).

De validiteit van een onderzoek kan opgesplitst worden in interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit houdt in dat de causaliteit tussen de twee variabelen wordt vastgesteld (Neuman, 2006). Er dient dus sprake te zijn van een zuivere relatie tussen de onafhankelijke variabele: succesfactoren van collaboratief governance en de afhankelijke variabele: houding tegenover verandering. Alternatieve mechanismen dienen zoveel mogelijk uitgesloten te worden (Neuman, 2006). Om de interne validiteit te kunnen waarborgen is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van controlevariabelen. Hiermee kan de relatie tussen succesfactoren en de houding tegenover verandering gecorrigeerd worden door de controlevariabelen als alternatieve verklaringen als invloed op de relatie (Neuman, 2006).

De externe validiteit van een onderzoek houdt in dat het onderzoek generaliseerbaar is voor een groter geheel dat zich buiten dit onderzoek bevindt (Neuman, 2006). De resultaten zijn dan generaliseerbaar naar andere personen, tijd en plaatsen (Braster, 2000). Wanneer de externe validiteit laag is moet men voorzichtig zijn met het trekken van algemeen geldende conclusies (Braster, 2000). In dit onderzoek wordt de externe validiteit getracht te waarborgen door de survey te sturen naar 721 medewerkers uit de publieke sector die werkzaam zijn bij diverse organisaties. Hiermee wordt getracht een onderzoeksgroep te verkrijgen met een grote mate aan variatie wat bijdraagt aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek (Neuman, 2006).

### **3.7 Ethische- en privacyaspecten**

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij de ethische- en privacyaspecten van dit onderzoek. Tijdens de uitvoering is er rekening gehouden met verschillende ethische- en privacyaspecten. Zo is deze studie uitgevoerd in overeenstemming met de privacyrichtlijnen van de afdeling Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor de waarborging van de privacy zijn de respondenten niet herleidbaar en worden de antwoorden anoniem worden ingevuld. Daarnaast zijn de respondenten vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en zijn zij akkoord gegaan met de privacyverklaring waardoor zij op de hoogte zijn van de geldende privacyregels. De privacyverklaring is terug te vinden in de survey in bijlage 1.

## **Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de survey besproken en geanalyseerd. Eerst wordt er ingegaan op de manier waarop de data is opgeschoond en gefilterd. Vervolgens wordt de beschrijvende statistiek besproken. Dit omvat een beschrijving van de steekproef, representativiteit, een betrouwbaarheids- en factoranalyse, het minimum, maximum en standaarddeviatie van de variabelen en tot slot de onderlinge correlaties.

Na de beschrijvende statistiek wordt een toelichting gegeven op de verschillende modelassumpties waaraan moet worden voldaan voordat de multiple regressieanalyse kan worden uitgevoerd. De multiple regressieanalyses worden vervolgens weergegeven in vier losse tabellen omdat dit onderzoek vier afhankelijke variabelen telt. Er wordt gestart met het invoegen van de controlevariabelen (model 1) en vervolgens worden stapsgewijs de onafhankelijke variabelen in modellen (model 2,3,4) toegevoegd. Deze toetsende statistiek vormt het fundament voor het verwerpen of aannemen van de opgestelde hypothesen. Het aannemen of verwerpen van de hypothesen wordt door middel van een analyse met koppeling aan de literatuur besproken.

### **4.1 Opschoning data en beschrijving steekproef**

Het is eerst noodzakelijk om de verzamelde data op te schonen voordat de beschrijvende analyses toegelicht kunnen worden. In totaal zijn er 721 respondenten via de mail benaderd voor de survey (N=721). Daarvan zijn er 231 respondenten gestart met de survey waardoor het reactiepercentage neerkomt op 32,03%. Er zijn ook respondenten geweest die de survey voor minder dan 100% hebben ingevuld. Deze respondenten zijn niet meegenomen in de resultaten omdat zij de vragen over 1 of meer variabelen niet hebben beantwoord. Dit maakt het lastig om een goede vergelijking te maken tussen de variabelen onderling. Er zijn 126 respondenten geweest die de survey 100% hebben ingevuld. Dit komt neer op een bruikbaar reactiepercentage van 17,48%.

Na het beoordelen van de compleetheid is er getest op unengaged respondents (Gaskin, 2016). Unengaged respondents zijn respondenten die een patroon hebben in hun antwoorden of die in een niet realistisch haalbare tijd de survey hebben ingevuld (Gaskin, 2016). Dit is gecontroleerd door twee zaken te testen. 1) De tijdsperiode waarin de respondenten de survey hebben ingevuld en 2) het testen op tendenties/ automatismen. Er is geen enkele respondent geweest die korter dan 4 minuten en 20 seconden erover heeft gedaan om de survey in te vullen. In dit onderzoek is besloten dat dit een voldoende aantal seconde is om de survey goed in te vullen omdat Qualtrics aangaf dat het invullen van de survey ongeveer vijf minuten zou duren. Er zijn dus geen respondenten geschrapt omwille van de

tijdspanne. Om te testen op tendenties is de dataset overgezet naar Excel. Hierin is per case getest of een van de antwoordcombinaties een standaarddeviatie van 1 had. In deze dataset was er geen antwoordcombinatie met een standaarddeviatie van 1 waardoor er geen sprake is van automatisme (Gaskin, 2016). Na het testen op unengaged respondents blijft het aantal respondenten op 126 (n=126).

In bijlage 2 is een overzicht te vinden van de frequenties van de controlevariabelen. Nu volgt een volledige toelichting van de respondenten hierop. Eerst is er gevraagd wat het geslacht van de respondenten is. 70 respondenten in dit onderzoek zijn man (=55,6%), 55 respondenten zijn vrouw (=43,7%) en 1 respondent gaf aan dit liever niet te zeggen (=0,8%). Omwille van het efficiënt kunnen analyseren van de resultaten is ervoor gekozen om deze respondent te verwijderen uit de dataset (n=125). Op deze manier hoeft er geen aparte analyse gemaakt te worden voor deze enkele respondent. Vervolgens is er gevraagd naar het geboortjaar. Deze resultaten zijn omgezet naar leeftijd door 2022 af te trekken met het geboortjaar om zo de gemiddelde leeftijd te kunnen berekenen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 52,63 jaar.

Vervolgens is er gevraagd naar het opleidingsniveau van de respondenten. De meeste respondenten hebben een masteropleiding gevolgd aan de universiteit, 57 respondenten (=45,2%). Hierna volgt een universitair gespecialiseerd diploma (Doctoraal/PHD) met een aantal van 31 respondenten (=24,6%). Het aantal respondenten die het hoger beroepsonderwijs hebben gevolgd komt hiermee overeen, 31 respondenten (=24,6%). Er hebben slechts 4 respondenten deelgenomen aan de survey die een bacheloropleiding aan de universiteit hebben gevolgd (=3,2%), 2 respondenten met middelbaar beroepsonderwijs (=1,6%) en 1 respondent met middelbaar onderwijs/praktijk onderwijs (=0,8%).

Ten vierde is er gevraagd naar het aantal jaar dat men werkzaam is. De meeste respondenten (70) zijn meer dan 10 jaar werkzaam, dit komt neer op een percentage van 55,6%. Tot slot is er gevraagd naar het type organisatie waar men werkzaam is. 63 respondenten zijn werkzaam bij een gemeente (50%). 38 respondenten zijn werkzaam bij een organisatie anders dan in de meerkeuze weergegeven. Voorbeelden die genoemd zijn; gemeenschappelijke regelingen, omgevingsdienst en werk-en leerbedrijf.

## 4.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse, gemiddelde, minimum en maximum

Om de concepten te kunnen berekenen moet er eerst een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. Er is gestart met het uitvoeren van de Oblimin factoranalyse. Een totaaloverzicht van de resultaten van de factoranalyse is te vinden in bijlage 3. Het doel van een factoranalyse is om te achterhalen of de concepten op dezelfde factor laden en onderscheidend zijn (Field, 2009). Tijdens de factoranalyse zijn er besluiten genomen aan de hand van de twee criteria van Field (2009). De eerste besluitregel om een item te verwijderen was op het moment dat de hoogste factorlading van een item op een andere factor laadde dan de rest van de items van dezelfde variabele. Dit was bij geen van de items uit dit onderzoek van toepassing, zie bijlage 3. Op basis van deze besluitregel zijn geen items verwijderd. De tweede besluitregel was het verwijderen van items waarvan de factorlading lager was dan .400 (Field, 2009). Op basis van de tweede besluitregel van de factoranalyse zijn er bij variabele openheid tot verandering de items 4: *“Ik ben terughoudend om mijn eigen manier van werken te wijzigen omwille van de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband”* en item 5: *“Volgens mij zullen de voorgestelde veranderingen gunstig zijn voor het samenwerkingsverband”* komen te vervallen. Daarnaast is ook van het variabele vertrouwen item 3: *“De organisaties in dit samenwerkingsverband houden rekening met andere organisaties”* komen te vervallen wegens een factorlading lager dan .400.

Naast de factoranalyse is er ook een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Met een betrouwbaarheidsanalyse wordt de onderlinge samenhang van de items per variabele getoetst (de Vocht, 2016). De norm van de betrouwbaarheidsanalyse wordt uitgedrukt in de Cronbach's Alpha. Het is van belang voor de betrouwbaarheid om een Cronbach's Alpha van  $> 0.7$  te hebben (Field, 2009).

Na het uitvoeren van de factoranalyse bleek dat het variabel vertrouwen een Chronbach's Alpha had van .698. Dit ligt net onder de gestelde grens van  $> 0.7$ . Echter onderschrijven Gliem & Gliem (2003) dat een waarde tussen .6 en .7 niet onaanvaardbaar is. De interne consistentie van de schaal neemt wel iets af. Om de interne consistentie van de schaal van vertrouwen te waarborgen, is besloten item 4: *“Organisaties gebruiken de bijdragen van andere organisaties niet voor hun eigen voordeel”* op basis van de Cronbach's Alpha te verwijderen. Dit maakt dat de Cronbach's Alpha van vertrouwen eindigt op .752.

Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse voldeden verder de afhankelijke variabelen gereedheid tot verandering met een Cronbach's Alpha van .892, toewijding aan verandering met een Cronbach's Alpha van .880, openheid tot verandering met een Cronbach's Alpha van .801 en cynisme tegenover verandering met een Cronbach's Alpha van .919 direct aan de



Chronbach's Alpha norm. Deze items hadden allen dus een waarde van  $> 0.7$ . Van de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek voldeden toewijding tot proces met een Cronbach's Alpha van .876 en gedeeld begrip met een Cronbach's Alpha van .923 ook direct aan de Chronbach's Alpha.

De gemiddeldes van alle variabelen zijn berekend aan de hand van de overgebleven items na het uitvoeren van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse. Van de overgebleven items zijn alle itemscores per variabele bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal resterende items. Tabel 2 geeft in de tweede kolom een overzicht van de gemiddelde scores per variabele. Daarnaast worden ook de standaarddeviatie (SD), het minimum (min) en het maximum (max) weergegeven.

Variabelen	M (SD)	Min	Max
HTV1 Gereedheid tegenover verandering (7-punts Likertschaal)	5,54 (0.84)	2,33	7,00
HTV2 Toewijding tot verandering (5-punts Likertschaal)	3,23 (0,42)	1,00	5,00
HTV3 Openheid tegenover verandering (7-punts Likertschaal)	5,23 (0.83)	3,71	7,00
HTV4 Cynisme tegenover verandering (7-punts Likertschaal)	3,14 (1,26)	1,00	7,00
SF1 Vertrouwen (5-punts Likertschaal)	3,65 (0,61)	1,80	5,00
SF2 Toewijding tot proces (7-punts Likertschaal)	5,42 (1,05)	1,33	7,00
SF3 Gedeeld begrip (7-punts Likertschaal)	4,96 (0,89)	3,00	7,00

Tabel 2: Beschrijvende statistiek; Gemiddelde (standaarddeviatie), minimum en maximum.

De variabelen toewijding tot verandering en vertrouwen zijn met een 5-punts Likertschaal gemeten (Herscovitch, & Meyer, 2002; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Voor deze variabelen ligt het neutrale middelpunt op 3. De andere variabelen zijn met een 7-punts Likertschaal gemeten, daarvoor ligt het neutrale middelpunt op 4 (Bittner & Leimeister, 2014; Kwahk & Lee, 2008; Miller, Johnson & Grau, 1994; Reichers, Wanous, & Austin, 1997; Rodríguez & Wilson, 2002). Over het algemeen scoort men relatief hoog op gereedheid tegenover verandering en openheid tegenover verandering (tabel 2). De gemiddelde scores hiervoor zijn 5,54 en 5,23. Toewijding tot verandering scoort met een gemiddelde van 3,23 net boven het neutrale middelpunt. De laagste gemiddelde score is gegeven aan cynisme tegenover verandering met een gemiddelde van 3,14. Dit gemiddelde ligt onder het neutrale middelpunt wat inhoudt dat de respondenten zich minder kunnen vinden in de stellingen die weergegeven zijn over cynisme tegenover verandering en dus minder cynisch zijn. De

onafhankelijke variabelen zitten allen boven het neutrale middelpunt. De variabelen toewijding tot proces en gedeeld begrip zitten beide met een gemiddelde van 5,42 en 4,96 boven het neutrale middelpunt. Vertrouwen zit met een gemiddelde van 3,65 ook boven het neutrale middelpunt.

### **4.3 Correlaties**

Tabel 3 geeft de correlaties weer tussen de controle-, afhankelijke- en onafhankelijke variabelen aan de hand van het Pearson correlatiecoëfficiënt. Het Pearson correlatiecoëfficiënt geeft de mate aan waarin variabelen aan elkaar gerelateerd zijn (van Thiel, 2014). De correlaties worden weergegeven aan de hand van een waarde tussen -1 en 1 (van Thiel, 2014). Een positieve waarde tussen de 0 en 1, betekent dat er sprake is van een positieve correlatie. Een negatieve waarde tussen -1 en 0, betekent een negatieve correlatie.

Uit tabel 3 kan afgelezen worden dat de controle variabele leeftijd een significante positieve samenhang heeft met toewijding tot verandering en cynisme tegenover verandering. Dit betekent dat hoe ouder iemand is, hoe meer toewijding en cynisme tegenover verandering diegene heeft. Daarnaast heeft de controle variabele aantal jaar werkzaam een significante negatieve samenhang met toewijding tot verandering en cynisme tegenover verandering. Met andere woorden, wanneer iemand langer werkzaam is dan heeft diegene waarschijnlijk minder toewijding en cynisme tegenover verandering.

Uit tabel 3 blijkt ook dat er tussen bijna alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen een significante correlatie is. Echter blijkt dat niet tussen alle afhankelijke variabelen een significante correlatie bestaat. Dit houdt in dat er specifiek gekeken moet worden naar het soort houding tegenover verandering dat men binnen een organisatie wil bereiken omdat niet alle houdingen met elkaar correleren. Het afhankelijke variabele cynisme tegenover verandering hangt in alle gevallen negatief samen. Dit houdt in dat wanneer er meer gereedheid en openheid tegenover verandering, vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip is, dit waarschijnlijk zal leiden tot een afname in cynisme. Tot slot kan er in tabel 3 worden afgelezen dat er een positieve correlatie bestaat tussen alle drie de succesfactoren van collaboratief governance. Dit houdt in dat er een samenhang is tussen de drie onafhankelijke variabelen wat betekent dat wanneer er bijvoorbeeld een toename in vertrouwen is dit samenhangt met een toename in toewijding tot proces en gedeeld begrip. Om deze correlaties te toetsen wordt er een multiple regressieanalyse gedraaid.

	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Aantal jaar werkzaam	Type organisatie	Gereedheid tot verandering	Toewijding aan verandering	Openheid tot verandering	Cynisme tegenover verandering	Vertrouwen	Toewijding tot proces	Gedeeld begrip
Geslacht	1											
Leeftijd	<b>.262**</b>	1										
Opleidingsniveau	.009	-.097	1									
Aantal jaar werkzaam	-.090	<b>-.421**</b>	-.063	1								
Type organisatie	-.041	-.015	.066	-.018	1							
HTV1 Gereedheid	-.059	-.059	.035	-.044	.133	1						
HTV2 Toewijding	.162	<b>.258**</b>	-.123	<b>-.263**</b>	.059	<b>.318**</b>	1					
HTV3 Openheid	.055	<b>-.192*</b>	.101	.053	-.032	<b>.516**</b>	.056	1				
HTV4 Cynisme	.081	<b>.392**</b>	-.007	<b>-.211*</b>	-.087	<b>-.245**</b>	.155	<b>-.575**</b>	1			
SF1 Vertrouwen	-.098	-.060	.096	.012	<b>.189*</b>	<b>.415**</b>	<b>.244**</b>	<b>.278**</b>	<b>-.185*</b>	1		
SF2 Toewijding tot proces	.008	-.040	.114	.042	<b>.206*</b>	<b>.614**</b>	<b>.235**</b>	<b>.540**</b>	<b>-.278**</b>	<b>.477**</b>	1	
SF3 Gedeeld begrip	-.066	-.023	.153	-.096	.153	<b>.417**</b>	<b>.247**</b>	<b>.253**</b>	<b>-.306**</b>	<b>.633**</b>	<b>.559**</b>	1

Tabel 3: Correlatietabel (n=125, Pearson correlatie, \*= significant bij 0,05; \*\*= significant bij 0,01)

#### **4.4 Model assumpties voor een Multiple Lineaire Regressie**

Een multiple lineaire regressie wordt gebruikt om een afhankelijke variabele door meerdere onafhankelijke variabelen te voorspellen of verklaren (de Vocht, 2016). In dit onderzoek wordt er vier keer een multiple lineaire regressie gedraaid omdat dit onderzoek vier afhankelijke variabelen onderzoekt. Er is hierbij sprake van een asymmetrisch verband, de afhankelijke variabelen worden beïnvloed door meerdere onafhankelijke variabelen (de Vocht, 2016). Voordat de vier multiple lineaire regressies worden uitgevoerd en er vier regressiemodellen opgesteld kunnen worden, moet er worden voldaan aan vier modelassumpties van een multiple lineaire regressie.

De eerste assumptie is dat er een lineair verband moet zijn tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen (de Vocht, 2016). Dit is getoetst door een visuele inspectie van de scatterplots (bijlage 4). Op deze scatterplots mag geen uitwaaiering of U-vorm te zien zijn. In totaal zijn er vier scatterplots gegenereerd, voor elke afhankelijke variabele een. Bij alle vier de gegenereerde scatterplots is er geen uitwaaiering of U-vorm te zien waardoor er aan deze assumptie is voldaan.

De tweede assumptie is dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit. Dit betekent dat er geen onafhankelijke variabelen in het model zijn die (ongeveer) hetzelfde meten (de Vocht, 2016). Wanneer multicollineariteit wel aanwezig is dan kan dat ertoe leiden dat de regressiecoëfficiënten slechter worden geschat. Daarnaast voorspellen de variabelen elkaar dan waardoor er geen extra variantie verklaard wordt in het regressiemodel. Om dit te toetsen moet worden voldaan aan twee eisen. Ten eerste wordt de eventuele aanwezigheid van multicollineariteit getoetst door middel van een variantie-inflatiefactor, ook wel VIF-waarden genoemd (de Vocht, 2016). De VIF-waarde zegt iets over het verband tussen de onafhankelijke variabelen (De Vocht, 2016). Wanneer de VIF-waarde  $>4$  is betekent dat dat multicollineariteit uitgesloten kan worden (Field, 2013). De VIF-waarde van de onafhankelijke variabele vertrouwen is 1.732, toewijding tot proces heeft een waarde van 1.509 en gedeeld begrip heeft een waarde van 1.945. Dit houdt in dat aan deze eis is voldaan doordat de drie VIF-waarden van de onafhankelijke factoren in dit onderzoek kleiner zijn dan 4. Ten tweede moeten de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen lager zijn dan 0.7 (De Vocht, 2016). Zoals kan worden afgelezen in de correlatietabel (tabel 3), wordt er ook aan deze eis voldaan.

De derde assumptie is dat de standaardfout normaal verdeeld is (Field, 2013). Om dit te controleren is er per afhankelijke variabele een histogram en een P-Plot gegenereerd (bijlage 5). Deze zijn beide visueel geïnspecteerd. De vier histogrammen zijn gecontroleerd

op een normale verdeling van de residuen. Er is een normale verdeling geconstateerd bij twee van de vier histogrammen, die van gereedheid tot verandering en openheid tegenover verandering (bijlage 5). De andere twee afhankelijke variabelen toewijding tot verandering en cynisme tegenover verandering wijken iets af van de normale verdeling. Het gevolg van deze afwijking is dat de resultaten iets afwijken van de realiteit (Lumley et al., 2002). De afwijking van de normale verdeling zou opgelost kunnen worden voor een logistische regressie, transformaties of focussen op een ander deel van de dataset (Lumley et al., 2002). Echter, deze remedies brengen ook nadelen en informatieverlies mee. Hierdoor is ervoor gekozen dat de normale verdeling te behouden en het te doen met een lichte afwijking van de realiteit. De P-Plot is ook geïnspecteerd op een normale verdeling van residuen. Hoe dichter de punten op de diagonale lijn liggen des de kleiner de residuen zijn, hoe sterker het verband en hoe beter de kwaliteit van het regressiemodel (de Vocht, 2016). Zowel de histogrammen van gereedheid tot verandering en openheid tegenover verandering als de P-Plots daarvan tonen aan dat de gestandaardiseerde residuen normaal verdeeld zijn binnen dit onderzoek. Van de afhankelijke variabelen toewijding tot verandering en cynisme tegenover verandering wijken de residuen iets af van de diagonale lijn in de P-Plot. Wederom is er hier gekozen voor het behouden van deze lichte afwijking omdat de remedies voor deze afwijking ook nadelen en informatieverlies met zich meebrengen (Lumley et al., 2002).

De laatste assumptie gaat over de aanwezigheid van homoscedasticiteit binnen het onderzoek (Field, 2013). Homoscedasticiteit houdt in dat de variantie van een variabele gelijk is voor meerdere groepen of dat de variantie van de foutterm gelijk is (De Vocht, 20016). Wanneer er geen sprake is van homoscedasticiteit is er geen uitwaaiing te zien in de scatterplot maar bevinden de residuen in het plot zich in een wolkvorming. In bijlage 6 is te zien dat van alle vier de plots de residuen rond de nullijn liggen. Dit betekent dat de variantie constant is en er geen homoscedasticiteit is. Er is dus ook voldaan aan deze assumptie.

Aan de hand van de resultaten van de modelassumpties is er overgegaan naar het uitvoeren van de multiple regressieanalyse. Er is namelijk voldaan aan de modelassumpties; lineair verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, de afwezigheid van multicollineariteit, een normale verdeling van de standaardfout en de afwezigheid van homoscedasticiteit. Een aandachtspunt is dat er een lichte afwijking zal zijn van de realiteit omdat de normale verdeling licht afwijkt.

## **4.5 Model constructie, toetsende statistiek en koppeling literatuur**

In tabel 4,5,6, en 7 staan de vier regressieanalyse tabellen, per afhankelijke variabele één tabel. Model 1 bestaat steeds enkel uit de controlevariabelen en hun effect op de afhankelijke variabele. Vervolgens wordt er in elke tabel in model 2 de onafhankelijke variabel vertrouwen toegevoerd, in model 3 toewijding tot proces en in model 4 gedeeld begrip. Door het stapsgewijs toevoegen van de onafhankelijke variabelen is het mogelijk om na te gaan in welke mate de voorspelling in de opvolgende modellen verbetert (Baarda et al., 2007). In elke tabel wordt in de eerste rij de constante weergegeven. De constante waarde geeft aan wat de waarde van de afhankelijke variabel is als de onafhankelijke variabel nul is (Field, 2009). Vervolgens geven de tabellen inzicht in de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt geeft aan in welke mate de voorspellende variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele (Field, 2009). Een coëfficiënt is significant wanneer de waarde van *Sig.* lager is dan .05 (Field, 2009). Na de regressiecoëfficiënten worden de determinatiecoëfficiënt weergegeven en uitgedrukt in  $R^2$ . Dit geeft aan hoeveel van de variantie in de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen (Field, 2009). Dit wordt uitgedrukt door een waarde tussen de 0 en de 1. Tot slot is voor elk van de vier tabellen en elk model een F- toets uitgevoerd om de significantie van het model te toetsen en iets over de voorspelbaarheid te zeggen (Field, 2009). Een model is bruikbaar wanneer de F-toets significant is. De F-toets is namelijk het resultaat van een variantieanalyse die het model afzet tegen de fout die in het model zelf zit (Field, 2009). Het bespreken van de regressiecoëfficiënten, de  $R^2$ , en de F-waarde vormt de basis voor het aannemen of verwerpen van de hypothesen. Er wordt per tabel een koppeling gemaakt met de literatuur om de conclusies betreft het aannemen of verwerpen van de hypothesen te bespreken.

### **4.5.1. Resultaten gereedheid tot verandering**

In tabel 4 is in elk model de constante weergegeven. De constante geeft de waarde aan van gereedheid tot verandering als succesfactoren nul zijn. De constante zakt vanaf model 1 iets. De F-toets in tabel 4 laat zien dat model 1 in zijn geheel niet significant is. Dit betekent dat de controlevariabelen uit model 1 niet bruikbaar zijn voor het verklaren van gereedheid tot verandering. De modellen 2,3 en 4 zijn daarentegen wel bruikbaar voor het toetsen van de hypothesen wegens hun significantie. Daarbij is ook op te merken dat de voorspelbaarheid is toegenomen door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen in Model 2,3 en 4. Tabel 4 toont aan dat de verklaarde variantie ( $R^2$ -waarde) van model 2 18% is. Dit betekent dat door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen vertrouwen de verklaarde variantie van model 1 (2,8%) gestegen is naar 18% in model 2. De verklaarde variantie ( $R^2$ -waarde) van Model 3 en

4 geeft is 41%. Dit betekent dat de combinatie van de controlevariabelen, vertrouwen en toewijding tot proces en de combinatie controlevariabelen, vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip allebei zorgen voor 41% verklaring van gereedheid tot verandering. Concluderend kan gesteld worden dat op basis van de F-toets en de verklaarde variantie, model 3 het beste model is. Tabel 4 toont aan dat de coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen vertrouwen en toewijding tot proces significant zijn. Dit houdt in dat er een significant positief effect is tussen de onafhankelijke variabelen vertrouwen ( $\beta=,402^{***}$ ), toewijding tot proces ( $\beta=,552^{***}$ ) en de afhankelijke variabele gereedheid tot verandering. Wat opvalt is dat wanneer toewijding tot proces in model 3 wordt toegevoegd, het significante positieve effect van vertrouwen verdwijnt. Daarnaast toont deze tabel dat gedeeld begrip geen significant effect ( $\beta=,160$ ) heeft op gereedheid tot verandering. Kijkend naar de regressieanalyse kan geconcludeerd worden dat vertrouwen en toewijding tot proces een groot positief effect hebben op gereedheid tot verandering. Dit houdt in dat wanneer er sprake is van vertrouwen en toewijding, er ook sprake is van gereedheid tot verandering. Op basis van deze resultaten worden hypothese 1A en 1B aangenomen. Hypothese 1C wordt verworpen wegens het ontbreken van een significant effect.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Constante</b>	16,545	13,162***	12,396***	12,336***
<b>Controle variabelen</b>				
Geslacht	-0.40	-.006	-.040	-.040
Leeftijd	-0.78	-.067	-.067	-.067
Opleidingsniveau	0.14	-.019	-.055	-.056
Aantal jaar werkzaam	-0.78	-.078	-.105	-.103
Type organisatie	.128	.056	-.010	-.010
<b>Onafhankelijke variabelen</b>				
Vertrouwen		.402***	.152	.144
Toewijding tot proces			.552***	.547***
Gedeeld begrip				0.16
<b>R<sup>2</sup></b>	.028	.182	.410	.410
<b>F</b>	.690	4.400***	11.718***	10.172***
<b>Sig. F change</b>	.839	18.525***	44.084***	.005

Tabel 4: X= Gereedheid tot verandering (\*= significant at 0,05; \*\*= significant at 0,01; \*\*\*= significant at 0,001). n=125

#### **4.5.2. Analyse gereedheid tot verandering**

Het aannemen van hypothese 1A: “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op gereedheid tot verandering” en hypothese 1B: “Toewijding tot proces binnen collaboratief governance heeft een positief effect op de gereedheid tot verandering” ligt in lijn met de literatuur die stelt dat vertrouwen en toewijding tot proces van invloed zijn op gereedheid tot verandering. Eby et al. (2000), Rafferty en Simons (2006) en Sheppard (1993) stellen dat vertrouwen bijdraagt aan een toenemende mate van gereedheid tot verandering. Data uit dit onderzoek heeft aangetoond dat er een significant positief effect is tussen vertrouwen en gereedheid tot verandering waardoor hypothese 1A wordt aangenomen. Daarnaast is er door diverse auteurs in de literatuur gesteld dat ook toewijding tot proces bijdraagt aan gereedheid tot verandering (Iverson, 1996; Lau & Woodman, 1995; Topolnytsky & Meyer, 2002). Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek, die aantonen dat toewijding tot proces een significant positief effect heeft op gereedheid tot verandering, wordt ook hypothese 1B aangenomen. Lenberg et al. (2017), Miller et al. (1994) en Wanberg en Banas (2000) stellen dat gedeeld begrip onder medewerkers over verandering een positief effect heeft op gereedheid tot verandering. In dit onderzoek is er geen significant positief effect gevonden tussen gedeeld begrip en gereedheid tot verandering waardoor de hypothese wordt verworpen. Het verwerpen van hypothese 1C komt niet overeen met de literatuur.

#### **4.5.3. Resultaten toewijding tot verandering**

In tabel 5 is in elk model de constante weergegeven. De constante geeft de waarde aan van toewijding tot verandering als succesfactoren nul zijn. De constante neemt in deze tabel iets toe. De F-toetsen in tabel 5 laten zien dat zowel Model 1, 2, 3 als 4 significant zijn. Dit betekent dat er in alle modellen een significant effect bestaat tussen één of meerdere controle variabelen en de afhankelijke variabele en/of één of meerdere onafhankelijke variabelen met de afhankelijke variabelen. Daarnaast is uit de F-toets ook af te lezen dat de voorspelbaarheid van model 1 naar model 2 toeneemt door het toevoegen van de onafhankelijke variabele vertrouwen. Vanaf model 2 neemt de voorspelbaarheid iets af. Op basis van de voorspelbaarheid is te concluderen dat model 2 het beste is. Daarnaast geeft tabel 5 aan dat de hoogste verklaarde variantie ( $R^2$ -waarde) in deze tabel die van model 4 is met een  $R^2$  van .225. Dit betekent dat de combinatie van de controle variabelen, vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip samen zorgen voor 22,5% verklaring van toewijding tot verandering.



In model 1 is te lezen dat er een significant negatief effect bestaat tussen het aantal jaar werkzaam en toewijding aan verandering. Dit houdt in dat wanneer men langer bij een organisatie werkzaam is, de toewijding aan verandering afneemt. Daarnaast toont de tabel aan dat enkel de coëfficiënt van vertrouwen significant is in model 2 ( $\beta=,279^{***}$ ) en model 3 ( $\beta=,201^*$ ). Dit houdt in dat er een significant positief effect is tussen de onafhankelijke variabelen vertrouwen en de afhankelijke variabele toewijding aan verandering. Opmerkelijk is dat het significante positieve effect van vertrouwen verdwijnt in model 4 bij het toevoegen van toewijding tot proces en gedeeld begrip. Dit betekent dat wanneer er sprake is van zowel vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip, vertrouwen geen effect meer heeft op toewijding aan verandering. Daarnaast toont deze tabel dat toewijding tot proces ( $\beta=,171$ ) en gedeeld begrip ( $\beta=,080$ ) geen significante coëfficiënten hebben met toewijding aan verandering, wat inhoudt dat deze onafhankelijke variabelen geen significant effect kennen op toewijding aan verandering. Kijkend naar de regressieanalyse kan geconcludeerd worden dat vertrouwen een positief effect heeft op toewijding aan verandering. Op basis van de resultaten worden hypothese 2A aangenomen en hypothese 2B en 2C worden verworpen.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Constante</b>	-5,635**	-6,816***	-6,935***	-7,084***
<b>Controle variabelen</b>				
Geslacht	.113	.136	.126	.128
Leeftijd	.131	.139	.139	.141
Opleidingsniveau	-.129	-.152	-.163	-.168
Aantal jaar werkzaam	-.204*	-.205*	-.213*	-.203*
Type organisatie	.071	.021	.000	.001
<b>Onafhankelijke variabelen</b>				
Vertrouwen		.279***	.201*	.164
Toewijding tot proces			.171	.144
Gedeeld begrip				.080
<b>R<sup>2</sup></b>	.126	.200	.221	.225
<b>F</b>	3.458**	4.948***	4.795***	4.238***
<b>Sig. F Change</b>	2.201	6.347*	2.848	.158

Tabel 5: X= Toewijding aan verandering (\*= significant at 0,05; \*\*= significant at 0,01; \*\*\*= significant at 0,001). n=125

#### **4.5.4. Analyse toewijding tot verandering**

Het aannemen van hypothese 2A komt overeen met de literatuur. Fiorelli en Margolis (1993), Kaneshiro (2008) en Salamon en Robinson (2008) stellen dat vertrouwen een voorwaarde is voor toewijding aan verandering. Zij stellen dat vertrouwen een zodanig belangrijke voorwaarde is dat wanneer vertrouwen ontbreekt, dit zal leiden tot weerstand. Naar aanleiding van het significante positieve effect als resultaat uit dit onderzoek wordt hypothese 2A: “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op toewijding aan verandering” aangenomen. Het verwerpen van hypothese 2B: “Toewijding tot proces heeft een negatief effect op toewijding tot verandering” komt niet overeen met de literatuur van Lau en Woodman (1995) en Mowday et al. (1979). Zij stellen dat toewijding tot proces een sterke negatieve impact heeft op toewijding aan verandering. Uit de resultaten van dit onderzoek is niet gebleken dat de toewijding tot proces een sterk negatief effect heeft op toewijding aan verandering. Dit onderzoek heeft aangetoond dat toewijding tot proces een niet significant positief effect heeft op toewijding aan veranderingen en wordt daarom verworpen. Het verwerpen van hypothese 2C: “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een positief effect op toewijding aan verandering” ligt niet in lijn met de literatuur. Devos et al. (2001) en Wanberg en Banas (2000) stellen dat gedeeld begrip een belangrijke voorwaarde is voor toewijding aan verandering. Echter, uit dit onderzoek blijkt dat er geen significant positief effect bestaat waardoor de hypothese wordt verworpen.

#### **4.5.5. Resultaten openheid tot verandering**

In tabel 6 is in elk model de constante weergegeven. De constante geeft de waarde aan van openheid tot verandering als succesfactoren nul zijn. De constante daalt in deze tabel ligt. De F-toetsen in tabel 6 laten zien dat de Modellen 2, 3 en 4 significant zijn. Model 1 is in zijn geheel niet significant. Dit betekent dat model 1 niet bruikbaar is en Model 2,3 en 4 wel bruikbaar zijn. Daarnaast is uit de F-toets ook af te lezen dat de voorspelbaarheid van Model 1 naar Model 2 naar Model 3 toeneemt door het toevoegen van de onafhankelijke variabele vertrouwen en toewijding tot proces. Vanaf Model 3 neemt de voorspelbaarheid iets af. Daarnaast geeft tabel 6 aan dat de verklaarde variantie van model 4 het grootst is ( $R^2 = .354$ ) is. Dit betekent dat de combinatie van de controlevariabelen, vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip samen zorgen voor 35% verklaring van openheid tot verandering. Wegens het feit dat de  $R^2$  in dit model het hoogst is en de F-toets significant is, maakt dat model 4 het beste model is. Tabel 6 toont aan dat de coëfficiënt van de controlevariabel leeftijd een significant negatief effect heeft op openheid tegenover verandering. Dit houdt in dat wanneer iemand ouder wordt, de openheid tot verandering afneemt. Tabel 6 toont ook aan

dat de coëfficiënten van vertrouwen ( $\beta=,289^{**}$ ) en toewijding tot proces ( $\beta=,532^{***}$ ) een positief effect hebben op openheid tegenover verandering. Opmerkelijk is dat het significante positieve effect van vertrouwen verdwijnt na het toevoegen van toewijding tot proces in model 3. Dit betekent dat de combinatie van vertrouwen en toewijding tot proces ervoor zorgt dat het effect van vertrouwen verdwijnt. Daarnaast toont deze tabel dat gedeeld begrip ( $\beta=-,144$ ) geen significant coëfficiënt heeft met openheid tegenover verandering, wat inhoudt dat deze onafhankelijke variabele geen significant positief effect heeft op openheid tot verandering maar een negatief effect. In dit netwerk heeft gedeeld begrip dus geen effect op openheid tegenover verandering. Op basis van bovenstaande resultaten uit de regressieanalyse worden hypothesen 3A en 3B aangenomen. Uit tabel 6 kan namelijk afgelezen worden dat onafhankelijke variabelen vertrouwen en toewijding tot proces een significant positief effect hebben op openheid tegenover verandering. Wegens het feit dat gedeeld begrip geen significant positief effect heeft op openheid tegenover verandering, wordt hypothese 3C verworpen.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Constante</b>	35,953	33,080**	29,907***	30,050***
<b>Controle variabelen</b>				
Geslacht	.097	.123	.091	.088
Leeftijd	-.214*	-.203*	-.186*	-.186*
Opleidingsniveau	.083	.066	.029	.035
Aantal jaar werkzaam	-.018	-.029	-.049	-.061
Type organisatie	-.037	-.090	-.150	-.151
<b>Onafhankelijke variabelen</b>				
Vertrouwen		.289**	.051	.100
Toewijding tot proces			.532***	.573***
Gedeeld begrip				-.144
<b>R<sup>2</sup></b>	.055	.134	.347	.354
<b>F</b>	1.344	2.961**	8.649***	7.728***
<b>Sig. F Change</b>	1.333	10.618***	37.594***	.998

Tabel 6: X= Openheid tot verandering (\*= significant at 0,05; \*\*= significant at 0,01; \*\*\*= significant at 0,001). n=125

#### **4.5.6. Analyse openheid tot verandering**

Het aannemen van hypothese 3A: “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een positief effect op openheid tegenover verandering ” ligt in lijn met de literatuur. Daarin wordt gesteld dat vertrouwen een van de voorwaarden is voor openheid tot verandering (Edmonson & Woolley, 1999; Ertürk, 2008). Hypothese 3A wordt aangenomen wegens het feit dat er in dit onderzoek een significant positief effect is gevonden tussen vertrouwen en openheid tot verandering. Het aannemen van hypothese 3B: “Toewijding tot proces heeft een positief effect op openheid tot verandering” komt ook overeen met de literatuur. Miller et al. (1994) en Patchen (1970) stellen dat bij aanwezigheid van organisatorische toewijding in de organisatiecultuur en klimaat, dat een positieve invloed heeft op openheid tot verandering. In dit onderzoek is er een significant positief effect gevonden tussen toewijding tot proces en openheid tot verandering waardoor hypothese 3B wordt aangenomen. Het verwerpen van hypothese 3C: “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een positief effect op openheid tot verandering” komt niet overeen met de literatuur. Daarin wordt namelijk gesteld dat bij aanwezigheid van gedeeld begrip, wat duidelijke communicatie over de verandering, een goede kwaliteit van die informatie en een duidelijke rol van de medewerkers omvat, dit zal leiden tot openheid tot verandering (Ertürk, 2008; Wanberg & Banas, 2000). In dit onderzoek is er geen significant positief effect geresulteerd waardoor hypothese 3C niet wordt aangenomen.

#### **4.5.7. Resultaten cynisme tegenover verandering**

In tabel 7 is in elk model de constante weergegeven. De constante geeft de waarde aan van cynisme tegenover verandering als succesfactoren nul zijn. De constante stijgt in deze tabel iets ten opzichte van model 1. De F-toets in tabel 7 laat zien dat model 1 in zijn geheel significant is. Dit houdt in dat de controlevariabelen van significante invloed zijn op cynisme tegenover verandering. Model 1 laat zien dat de controlevariabele leeftijd een significant effect heeft op cynisme tegenover verandering ( $\beta = ,378^{***}$ ). Dit houdt in dat wanneer men ouder wordt, men cynischer tegenover verandering is. Deze significante positieve relatie zet zich voort in model 2,3 en 4. Verder valt van de F-toets in de gehele tabel af te lezen dat de voorspelbaarheid gedurende het stapsgewijs toevoegen van de onafhankelijke variabelen ongeveer gelijk blijft. Echter kan wel gesteld worden dat op basis van de F-toets model 4 het beste is voor de voorspelbaarheid van de variabelen ( $5,462^{***}$ ). Van de  $R^2$  in tabel 7 valt te zien dat in model 4 de grootste verklaarde variantie kent ( $R^2 = ,272$ ). Dit houdt in dat de combinatie van de controlevariabelen, vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip samen zorgen voor 27% verklaring van cynisme tegenover verandering. Op basis hiervan en

het feit dat model 4 de hoogste F-toets kent, kan geconcludeerd worden dat model 4 het beste model is.

De regressiecoëfficiënten uit tabel 7 tonen in model 2 aan dat het variabel vertrouwen geen significant positief effect heeft op cynisme tegenover verandering ( $\beta = -.159$ ). Vervolgens toont tabel 7 in model 3 aan dat de onafhankelijke variabel toewijding tot proces een significant negatief effect heeft op cynisme tegenover verandering ( $\beta = -.237^*$ ). Model 4 geeft aan dat gedeeld begrip ook een significant negatief effect heeft op cynisme tegenover verandering ( $\beta = -.288^*$ ). Dit houdt in dat wanneer er sprake is van toewijding tot proces of gedeeld begrip binnen dit netwerk, cynisme tegenover verandering afneemt. Opmerkelijk is dat wanneer gedeeld begrip wordt toegevoegd in model 4, de significantie van toewijding tot proces uit model 3 in model 4 verdwijnt. Dit betekent dat wanneer er sprake is van zowel toewijding tot proces als gedeeld begrip dit zorgt voor het verdwijnen van het significante effect van toewijding tot proces. Aan de hand van deze resultaten wordt hypothese 4A verworpen en hypothese 4B en 4C worden aangenomen.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>Constante</b>	-76,005***	-73,992***	-73,497***	-71,907***
<b>Controle variabelen</b>				
Geslacht	-.027	-.040	-.026	-.034
Leeftijd	.378***	.373***	.373***	.368***
Opleidingsniveau	.032	.045	.060	.078
Aantal jaar werkzaam	-.054	-.054	-.043	-.078
Type organisatie	-.085	-.057	-.029	-.032
<b>Onafhankelijke variabelen</b>				
Vertrouwen		-.159	-.052	.082
Toewijding tot proces			-.237*	-.140
Gedeeld begrip				-.288*
<b>R<sup>2</sup></b>	.165	.189	.231	.272
<b>F</b>	4.726***	4.611***	5.057***	5.462***
<b>Sig. F Change</b>	3.322**	6.828**	7.867**	8.905**

Tabel 7: X= Cynisme tegenover verandering (\*= significant at 0,05; \*\*= significant at 0,01; \*\*\*= significant at 0,001).

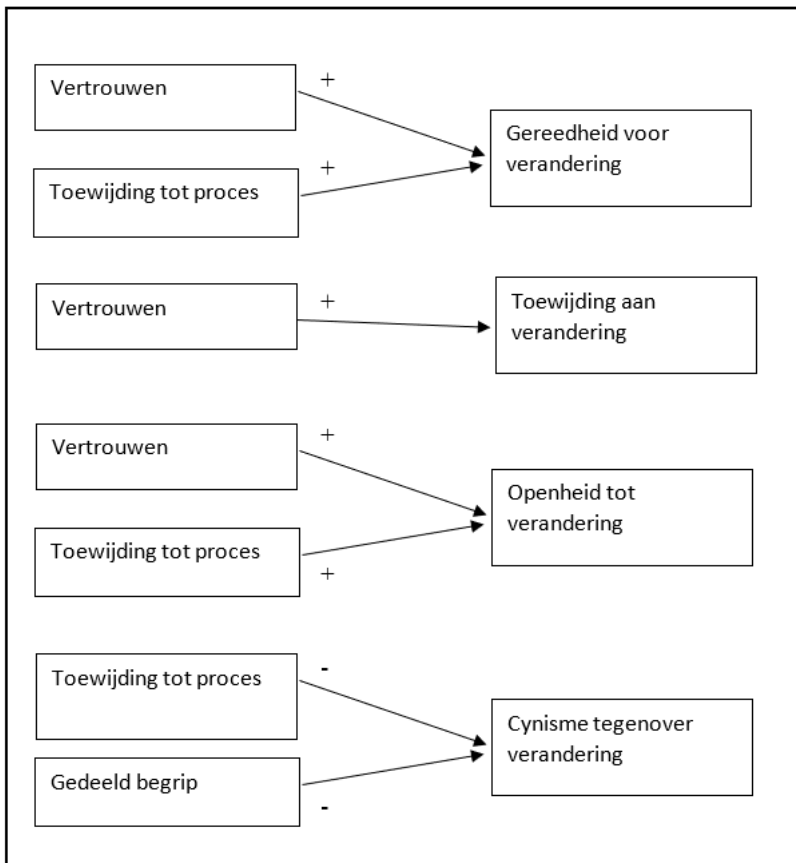
n=125

#### **4.5.8. Analyse cynisme tegenover verandering**

Het verwerpen van hypothese 4A: “Vertrouwen binnen collaboratief governance heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering” komt niet overeen met de literatuur. Daarin wordt gesteld dat cynisme tegenover verandering volgt wanneer er geen vertrouwen is vanuit de medewerkers en dat het juist leidt tot acceptatie van verandering (Albrecht, 2010; Kanter & Mirvis, 1989; Kramer, 1996). De bevindingen uit dit onderzoek tonen geen significant negatief effect aan waardoor de hypothese is verworpen. Hypothese 4B: “Toewijding tot proces heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering” wordt aangenomen. Wanous et al. (2000) stellen dat er een negatief effect bestaat tussen toewijding tot proces en cynisme tegenover verandering. Ook in dit onderzoek is gebleken dat wanneer er meer toewijding tot proces is onder medewerkers dit zorgt voor een afname van cynisme tegenover verandering. Wegens de resultaten van dit onderzoek, is hypothese 4B aangenomen. Hypothese 4C: “Gedeeld begrip binnen collaboratief governance heeft een negatief effect op cynisme tegenover verandering” is consistent tussen literatuur en dit onderzoek. De literatuur stelt namelijk dat wanneer er informatie van goede kwaliteit wordt gedeeld, er goed wordt geluisterd en er begrip vanuit de leiders wordt getoond, dit leidt tot gedeeld begrip onder de medewerkers wat op zijn beurt leidt tot een afname van cynisme tegenover verandering (Wanous et al., 2000). Op basis van de vondst van een significant negatief effect tussen gedeeld begrip en cynisme tegenover verandering wordt hypothese 4C aangenomen.

## 4.6 Analysemodel

Figuur 2 geeft het visuele model dat is opgesteld aan de hand van de analyses op de multiple regressietabellen. In het figuur kan afgelezen worden dat niet alle succesfactoren een pijl hebben naar de vier houdingen tegenover verandering. Dit komt wegens het ontbreken van een significant positief of negatief effect. Zo heeft bijvoorbeeld enkel vertrouwen een pijl naar toewijding aan verandering en ontbreken daar toewijding tot proces en gedeeld begrip.



Figuur 2: Resultaten getoetst conceptueel model

## **Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen**

Dit slothoofdstuk bevat de conclusie, discussie en aanbevelingen van dit onderzoek. Eerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen waarna de hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de discussie die bestaat uit een theoretische en een methodologische reflectie. In de reflectie wordt op basis van de beperkingen tevens wetenschappelijke aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Tot slot worden er in de laatste paragraaf aanbevelingen gedaan aan PROOF Adviseurs en governance netwerken aan de hand van de drie onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek.

### **5.1 Beantwoording deelvragen**

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op deelvraag 1 t/m 4. Deelvraag 3 en 4 worden samen in paragraaf 5.1.3 besproken. Deelvraag 5: “Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan naar aanleiding van dit onderzoek” wordt beantwoord in paragraaf 5.4.

#### **5.1.1. Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over succesfactoren van collaboratief governance?**

In het theoretisch kader van dit onderzoek is er antwoord gegeven op deelvraag 1.

Collaboratief governance wordt gedefinieerd als sector overschrijdende samenwerkingen tussen publieke organisaties om samen een doel te verwezenlijken dat anders niet zou kunnen (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Globaal genomen zijn er een drietal factoren die sector overschrijdende samenwerkingen tot een succes brengen. Deze succesfactoren worden door meerdere auteurs onderschreven (Ansell & Gash, 2008; Chen, 2010; Edelenbos & Klijn, 2007; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Thompson & Perry, 2006). De succesfactoren uit dit onderzoek zijn: vertrouwen, toewijding tot proces en gedeeld begrip. Vertrouwen is in dit onderzoek gedefinieerd als het algemeen geloof onder medewerkers dat de andere groep binnen het samenwerkingsverband zich zal gedragen in overeenstemming met alle toezeggingen, eerlijk zal zijn in onderhandelingen en geen voordeel zal halen uit een ander, ook niet wanneer de situatie zich voordoet (Thompson & Perry, 2006). Toewijding tot proces betekent de betrokkenheid en deelname aan de samenwerking omdat men erin gelooft dat het resultaat van onderhandelen de beste manier is om de gewenste resultaten te bereiken (Burger et al., 2001). Tot slot de succesfactor gedeeld begrip, wat inhoudt dat alle organisaties binnen het samenwerkingsverband een gedeeld begrip hebben over doelen en hetgeen wat zij gezamenlijk kunnen bereiken (Ansell & Gash, 2008). Indien deze drie factoren aanwezig zijn binnen een governance netwerk, zal dit ertoe leiden dat de samenwerking tot een succes zal leiden (Ansell & Gash, 2008).



### **5.1.2. Deelvraag 2: Wat zegt de literatuur over houdingen tegenover verandering?**

De tweede deelvraag is tevens beantwoord in het theoretisch kader aan het begin van dit onderzoek. Volgens de theorie van Choi (2011) is het van belang om binnen een organisatieverandering inzicht te hebben in de houding van medewerkers tegenover de organisatieverandering. Dit is van belang omdat de houding het gedrag van de medewerkers voorspelt (Choi, 2011). Medewerkers hebben een essentiële rol in het al dan niet laten slagen van een verandering binnen een organisatie (Armenakis et al., 1993; Choi & Ruona, 2011). De houdingen die in dit onderzoek als afhankelijke variabele zijn gebruikt, ten opzichte van de succesfactoren van collaboratief governance, komen overeen met de houdingen van Choi (2011): gereedheid tot verandering, toewijding tot verandering, openheid tegenover verandering en cynisme tegenover verandering. Deze houdingen weerspiegelen de positieve of negatieve houding van medewerkers tegenover een verandering (Choi, 2011). Gereedheid tot verandering is in dit onderzoek gedefinieerd als de overtuiging, gevoelens en intenties van medewerkers over de mate waarvan zij vinden dat de organisatie de verandering nodig heeft en of de medewerkers in staat zijn de verandering te realiseren (Armenakis et al., 1993; Jones et al., 2005). Toewijding aan verandering houdt in dat de medewerkers een actieve houding hebben, de verandering ondersteunen en meewerken aan het succesvol implementeren van de verandering (Fedor et al., 2006; Hercovitch & Meyer, 2002; Herold et al., 2007). Openheid tot verandering is gedefinieerd als de flexibiliteit die medewerkers vertonen tegenover een verandering en de nieuwsgierigheid en creativiteit daarin (McCart & Rohrbaugh, 1995; Robbins, 2005). Tot slot, de houding cynisme tegenover verandering wat inhoudt dat medewerkers cynisch gedrag vertonen, weerstand bieden tegenover de verandering en geen vertrouwen hebben in de leiders van de verandering (Albrecht, 2010; Cole, Bruch & Vogel, 2006; Stanley et al., 2005). De houdingen tegenover verandering geven een weerspiegeling van de positieve of negatieve houding die een medewerker heeft tegenover verandering. In dit onderzoek komen de houdingen overeen met de houdingen van Choi (2011): gereedheid tot verandering, toewijding aan verandering, openheid tot verandering en cynisme tegenover verandering.

### **5.1.3. Deelvraag 3 & 4: Wat zegt de literatuur over de relaties tussen succesfactoren van collaboratief governance en de houding tegenover verandering en welke hypothesen kunnen naar aanleiding hiervan worden opgesteld? Welke conclusies worden getrokken naar aanleiding van de hypothesen en de data van dit onderzoek?**

Aan de hand van de literatuur over succesfactoren van collaboratief governance en houdingen tegenover verandering zijn een aantal hypothesen opgesteld. De resultaten van dit onderzoek komen niet allemaal overeen met de hypothesen en zullen in deze paragraaf worden toegelicht.

Op het gebied van gereedheid tot verandering werd verwacht dat zowel vertrouwen, toewijding tot proces als gedeeld begrip een positief effect zouden hebben op gereedheid tot verandering. De resultaten van dit onderzoek tonen echter aan dat alleen vertrouwen ( $\beta = .402^{***}$ ) en toewijding tot proces ( $\beta = .552^{***}$ ) een significant positief effect hebben. Deze empirische bevindingen sluiten aan bij het eerdere onderzoek van Eby et al. (2000), Iverson (1996), Lau en Woodman (1995) en Rafferty & Simons (2006). Echter, hier kan ook kritisch op worden gereflecteerd. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat wanneer er naast vertrouwen ook toewijding tot proces aanwezig is, dit het significante effect van vertrouwen ( $\beta = .152$ ) op gereedheid tot verandering doet verdwijnen. De empirische bevindingen van dit onderzoek betreft het effect van gedeeld begrip op gereedheid tot verandering sluiten niet aan bij eerder onderzoek van Lenberg et al. (2017), Miller et al. (1994) en Wanberg en Banas (2000) wegens het ontbreken van een significant positief effect.

Voor de toewijding aan verandering werd verwacht dat vertrouwen en gedeeld begrip een positief effect zouden hebben en toewijding tot proces een negatief effect zou hebben. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat enkel vertrouwen een significant positief effect heeft op toewijding aan verandering ( $\beta = .279^{***}$ ). Hiermee volgen we de theorie van Fiorelli en Margolis (2003), Kaneshiro (2008) en Salamon en Robinson (2008). Met de empirische bevindingen van dit onderzoek wat betreft het effect van toewijding tot proces op toewijding aan verandering ( $\beta = .171$ ) evenals het effect van gedeeld begrip op toewijding aan verandering ( $\beta = .080$ ) kunnen we niet aansluiten bij de theorieën van Lau en Woodman (1995), Mowday et al. (1979) en Devos et al. (2001).

Ten derde werd er op het vlak van openheid tot verandering verwacht dat zowel vertrouwen, toewijding tot proces als gedeeld begrip een positief effect zouden hebben. Uit de empirische bevindingen van dit onderzoek is gebleken dat vertrouwen ( $\beta = .289^{**}$ ) en toewijding tot proces ( $\beta = .532^{***}$ ) een significant positief effect hebben op openheid tot verandering. Deze bevindingen sluiten aan bij de theorieën van Edmonson en Woolley

(1999), Etürk (2008) en Miller et al. (1994) en Patchen (1970). Ook hier moet de kanttekening worden geplaatst dat wanneer er naast vertrouwen ook toewijding tot proces aanwezig is, dit het significante effect van vertrouwen doet verdwijnen ( $\beta = .051$ ). De bevindingen uit dit onderzoek wat betreft het effect van gedeeld begrip op openheid tot verandering ( $\beta = -.144$ ) sluiten niet aan bij eerder onderzoek van Etürk (2008) en Wanberg en Banas (2000) wegens het ontbreken van een significant positief effect.

Tot slot werd er verwacht dat zowel vertrouwen, toewijding tot proces als gedeeld begrip een negatief effect zouden hebben op cynisme tegenover verandering. De empirische bevindingen uit dit onderzoek tonen aan dat toewijding tot proces ( $\beta = -.237^*$ ) en gedeeld begrip ( $\beta = -.288^*$ ) beide een significant negatief effect hebben op cynisme tegenover verandering. Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek van Wanous et al. (2000) en Wanous & Reichers (2000). Echter wederom met de kanttekening dat wanneer er binnen een samenwerkingsverband zowel toewijding tot proces als gedeeld begrip aanwezig is, dit het significante effect van toewijding tot proces ( $\beta = -.140$ ) doet verdwijnen. De bevindingen uit dit onderzoek betreft het negatieve effect tussen vertrouwen en cynisme tegenover verandering ( $\beta = -.159$ ) sluiten niet aan bij eerder onderzoek van Albrecht (2010), Kanter en Mirvis (1989) en Kramer (1996) wegens het ontbreken van een significant negatief effect.

## **5.2 Beantwoording van de hoofdvraag**

Dit onderzoek heeft antwoord gegeven op de vraag: “Wat is het effect van de succesfactoren van collaboratief governance op de houding tegenover verandering van medewerkers in de publieke sector?”. Eerst wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de vier houdingen tegenover verandering. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat alle drie de succesfactoren ieder een andere invloed op de vier verschillende houdingen hebben. De beantwoording van de hoofdvraag vormt de basis voor de aanbevelingen aan PROOF Adviseurs en governance netwerken. Tot slot wordt er in deze paragraaf besproken aan welke lacunes in de literatuur dit onderzoek heeft bijgedragen.

Het effect van vertrouwen en toewijding tot proces op gereedheid tot verandering is bevestigd in dit onderzoek. Het effect tussen gedeeld begrip en gereedheid tot verandering is echter niet bevestigd. Dit betekent dat wanneer organisaties willen zorgen voor gereedheid tot verandering, zij moeten inzetten op vertrouwen of toewijding tot proces. Ten tweede is enkel het effect van vertrouwen op toewijding aan verandering ondervonden. Toewijding tot proces en gedeeld begrip hebben in dit onderzoek geen effect gehad op toewijding aan verandering. Dit houdt in dat wanneer organisaties willen zorgen voor toewijding aan verandering, zij enkel moeten werken aan het vertrouwen. Ten derde is het effect van vertrouwen en

toewijding tot proces op openheid tot verandering bevestigd in dit onderzoek. Enkel het effect van gedeeld begrip op openheid tot verandering is niet bevestigd. Dit houdt in dat wanneer er meer openheid tot verandering gecreëerd moet worden binnen een organisatie, men moet inzetten op vertrouwen of toewijding tot proces. Tot slot is het effect van toewijding tot proces en gedeeld begrip op cynisme tegenover verandering bevestigd. Dit houdt in dat wanneer men het cynisme tegenover organisatieverandering wil verminderen, men moet inzetten op een van deze twee succesfactoren. Het effect van vertrouwen is niet bevestigd.

Concluderend kan gesteld worden dat de succesfactoren van collaboratief governance een positief effect hebben op houdingen tegenover verandering. Echter, het is van belang om onderscheid te maken in de leeftijd van de medewerkers en het aantal jaar dat zij werkzaam zijn bij de organisatie. Beide variabelen hebben een effect op iemand zijn houding tegenover verandering. Vervolgens is het van belang om specifiek te kijken naar het soort houding tegenover verandering dat nodig is omdat het effect van de succesfactoren daarop verschilt. Niet elke succesfactor heeft een positief effect op elke houding tegenover verandering en een stijging in de ene houding zorgt niet direct voor een stijging in de andere houding. Daarnaast kan er tevens gesteld worden dat de succesfactoren vertrouwen en toewijding tot proces de meest belangrijke variabelen zijn voor het effect op de houding tegenover verandering. Deze twee succesfactoren hadden een vaak voorkomende rol in dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan het kwantitatief onderzoeken van de vier houdingen tegenover verandering die enkel door Choi (2011) kwalitatief zijn onderzocht. Er zijn wel eerder kwantitatieve onderzoeken gedaan naar de houdingen tegenover verandering. Maar, nog nooit eerder zijn alle vier de houdingen in dezelfde context getoetst. Daarnaast zijn alle vier de houdingen ook voor het eerst tezamen in een publieke context getoetst. Ter illustratie werd eerder gereedheid tot verandering getoetst binnen een softwaresysteemverandering bij een private organisatie (Kwahk & Kim, 2008) en toewijding tot verandering door Meyer (2007) bij een productiebedrijf. Met andere woorden, er is nu meer inzicht in het effect van de drie succesfactoren op de vier houdingen tegenover verandering gezamenlijk in de publieke context.

### **5.3 Discussie**

In deze paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Deze beperkingen kunnen van invloed zijn op de resultaten. Hierdoor is het van belang om stil te staan bij deze beperkingen. Dit wordt gedaan aan de hand van een theoretische- en een methodologische discussie.

#### **5.3.1. Theoretische discussie**

In dit onderzoek is er gekozen voor het concept “succesfactoren van collaboratief governance”. Echter, collaboratief governance is een breed concept dat meer dan alleen succesfactoren kent. In de literatuur wordt er veelal gesproken over de vier stappen van het collaboratief governance proces: 1) de contextfactoren, 2) drijfveren die tot collaboratief governance leiden 3) de succesfactoren en 4) de uitkomsten van collaboratief governance (Ansell & Gash, 2008; Chen, 2010; Emerson, Nabatchi & Balogh 2012). Emerson et al. (2012) spreken over als contextfactor ambiguïteit waarin collaboratief governance plaatsvindt. Daarnaast spreken zij over het gebrek aan goed leiderschap als drijfveer om tot collaboratief governance te komen. Tot slot spreekt Chen (2010) over de mogelijk negatieve uitkomsten van collaboratief governance. In dit onderzoek zijn de contextfactoren, drijfveren en mogelijk negatieve uitkomsten niet als onafhankelijke variabelen meegenomen. In dit onderzoek zijn de succesfactoren van collaboratief governance onderzocht. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de vraag wat de contextfactoren, drijfveren of negatieve uitkomsten van collaboratief governance voor invloed hebben op de houding van medewerkers tegenover verandering. Op deze manier wordt er niet enkel de positieve of succesvolle kant van collaboratief governance belicht. Maar ook de mogelijk lastige context waarin de samenwerking tot stand komt, de invloed van ambiguïteit als drijfveer of eventueel nadelige uitkomst van collaboratief governance (Ansell & Gash, 2008; Chen, 2010; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012). Dit kan leiden tot andere resultaten van het onderzoek dan wanneer de succesfactoren worden onderzocht.

De afhankelijke variabelen uit dit onderzoek bestonden uit de vier houdingen tegenover verandering van Choi (2011). In de literatuur wordt er ook wel over het concept “veranderbereidheid” als overkoepelende term gesproken. Veranderbereidheid wordt door veel auteurs in de literatuur omschreven als de positieve individuele indruk van medewerkers over het bewerkstelligen van een succesvolle verandering (Armenakis et al., 1993; Jones et al., 2005; Metselaar, 1997). Een concept dat enkel de positieve houding tegenover verandering belicht. Een beperking van dit onderzoek is dat het zich in de survey richt op vier verschillende houdingen tegenover verandering waarvan er drie positief staan en één negatief

staat tegenover verandering. Toekomstig onderzoek zou veranderbereidheid als hoofdconcept kunnen gebruiken met als afhankelijke variabelen bijvoorbeeld de drie concepten van Metselaar et al. (2018): willen, moeten en kunnen veranderen. Dit zijn drie variabelen die niet direct een positieve of negatieve houding tegenover verandering meten. Mogelijk leidt het gebruiken van andere afhankelijke variabelen dan de vier houdingen van Choi (2011) tot andere resultaten.

### **5.3.2. Methodologische discussie**

Hieronder worden per alinea de beperkingen van dit onderzoek besproken en tevens passende aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Eerst wordt er ingegaan op de beperkingen van de cross-sectionele aard van dit onderzoek. De paragraaf wordt afgesloten met de beperkingen betreft de tussenkomst van PROOF Adviseurs in het netwerk waar het onderzoek is uitgevoerd.

De eerste beperking is dat dit onderzoek cross sectioneel van aard is geweest. Dat betekent dat alle variabelen op hetzelfde moment in de tijd zijn gemeten (van Thiel, 2014). Hierdoor is het mogelijk geweest om correlaties en statistische verbanden aan te tonen van een grote groep respondenten. Het is echter niet mogelijk om aan de hand hiervan causale verbanden aan te tonen (van Thiel, 2014). Een ander nadeel van cross sectioneel onderzoek is, is dat het vatbaar is voor common method bias (Lindell & Withney, 2001). Deze bias kan ontstaan wanneer zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen met hetzelfde meetinstrument worden gemeten (Jakobsen & Jensen, 2015). In dit onderzoek zijn er bijna alleen maar gedeelde schaaleigenschappen gebruikt en is er geen sprake geweest van een scheiding in de vragenlijst. Dit zijn twee aspecten die ervoor kunnen zorgen dat common methode bias wordt voorkomen (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Er zou in vervolgonderzoek rekening gehouden moeten worden met het meer gebruik maken van verschillende schalen en de vragenlijst te voorzien van een scheiding.

Tot slot gaat de laatste beperking over het feit dat dit onderzoek is uitgevoerd in het netwerk van PROOF Adviseurs. PROOF Adviseurs is bij elke benaderde organisatie betrokken geweest. De tussenkomst van PROOF Adviseurs heeft mogelijk een invloed gehad op de resultaten. Dit neemt niet weg dat de onderzochte samenwerkingsverbanden op zichzelf representatief waren voor dit onderzoek. Er wordt aanbevolen om samenwerkingsverbanden te onderzoeken waarbij PROOF Adviseurs niet betrokken is geweest voor mogelijk andere resultaten.

## 5.4 Aanbevelingen

De uitkomsten van dit onderzoek resulteren in meerdere aanbevelingen en geven antwoord op de laatste deelvraag: “Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan naar aanleiding van dit onderzoek?”. Eerst worden de aanbevelingen besproken op basis van de resultaten van de controlevariabelen. Vervolgens worden de aanbevelingen besproken aan de hand van de drie succesfactoren van collaboratief governance. De aanbevelingen spitsen zich toe aan PROOF Adviseurs en samenwerkingen in governance netwerken.

Dit onderzoek toont aan dat hoe langer iemand werkzaam is bij een organisatie hoe minder toewijding aan verandering diegene vertoont. Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat hoe ouder iemand is hoe minder openheid tegenover verandering en hoe méér cynisme tegenover verandering iemand vertoont. Er wordt aanbevolen om rekening te houden met het aantal jaar dat iemand werkzaam is binnen de organisatie en de leeftijd van de medewerkers. Deze twee variabelen hebben namelijk effect op iemand zijn houding tegenover verandering. Bij een ouder iemand zal er bijvoorbeeld meer aandacht besteed moeten worden aan vertrouwen om tot openheid tot verandering te komen dan bij een jong iemand die al meer open staat voor verandering. Daarnaast wordt ook aanbevolen om ook specifiek te kijken naar welke houding men heeft tegenover verandering. Niet elke succesfactor heeft namelijk eenzelfde effect op elke houding.

### ***#1 Zorg voor vertrouwen binnen het samenwerkingsverband om tot gereedheid, toewijding en openheid tegenover verandering te komen.***

Dit onderzoek toont aan dat vertrouwen effect heeft op gereedheid, toewijding en openheid tegenover verandering. Echter, het is van belang om vertrouwen in een andere rol te zetten. Wanneer er namelijk naast vertrouwen ook wordt ingezet op toewijding tot proces, dit ervoor zorgt dat vertrouwen geen effect meer heeft op de houdingen tegenover verandering dan wanneer er wordt ingezet op enkel vertrouwen. Om tot meer vertrouwen binnen een samenwerkingsverband te komen is het van belang om de interacties tussen de alle organisaties en hun medewerkers te intensiveren. Dit houdt in dat er veel contactmomenten moeten plaatsvinden. Tijdens deze contactmomenten moet er aandacht geschonken worden aan de richting van het samenwerkingsverband: waar willen we naartoe? Ook wordt er aanbevolen aandacht te schenken aan wat er van elkaar wordt verwacht en het bouwen aan de onderlinge relatie. Hieraan kan gewerkt worden door tijd en aandacht aan elkaar te besteden en waardering aan elkaar te tonen. PROOF Adviseurs kan hierin de leiding nemen door deze bijeenkomsten in te plannen. Ook is het van belang dat er duidelijk en transparant gecommuniceerd wordt over hetgeen wat er gaande is en wordt uitgevoerd binnen het

samenwerkingsverband. Impactvolle gebeurtenissen kunnen tijdens een bijeenkomst worden besproken. Kleinere punten van voortgang kunnen wekelijks gedeeld worden via de mail of een ander platform. Zo is iedereen in staat op de hoogte te zijn van de voortgang van het samenwerkingsverband en creëer je een gevoel van vertrouwen.

***#2 Zet in op toewijding tot proces om tot gereedheid en openheid tegenover verandering te komen en cynisme tegenover verandering te voorkomen.***

Dit onderzoek toont ook aan dat toewijding tot proces effect heeft op gereedheid, openheid en cynisme tegenover verandering. Om binnen een samenwerkingsverband tot toewijding tot proces te komen wordt aanbevolen om de procedures die zijn opgesteld binnen het verband duidelijk, eerlijk en transparant te maken voor alle medewerkers. Medewerkers krijgen hierdoor een goed beeld van deze procedures wat bijdraagt aan het toewijding tot proces. Daarnaast is het van belang dat de medewerkers een gevoel van eigenaarschap hebben in het samenwerkingsverband. Dit kan worden bereikt door de medewerkers een specifieke taak te geven die in het belang is voor het samenwerkingsverband. Zij krijgen hierdoor een gevoel van eigenaarschap. Tot slot draagt onderlinge afhankelijkheid ook bij aan toewijding tot proces. Zorg er dus voor dat alle medewerkers een eigen taak krijgen maar zorg er ook voor dat de medewerkers van verschillende organisaties elkaar nodig hebben om taken te volbrengen. Met andere woorden, wanneer iedereen verantwoordelijk is voor een deel van het takenpakket heeft iedere organisatie elkaar nodig voor het volbrengen van een taak en creëer je onderlinge afhankelijkheid.

***#3 Zet in op gedeeld begrip om cynisme tegenover verandering te voorkomen.***

Tot slot toont dit onderzoek aan dat gedeeld begrip bijdraagt aan het verminderen van cynisme tegenover verandering. Om tot gedeeld begrip te komen binnen een samenwerkingsverband is het van belang dat alle deelnemende organisaties en medewerkers een gezamenlijk doel, missie en probleem voor ogen hebben. Er wordt aanbevolen om deze drie elementen frequent te behandelen tijdens een fysieke bijeenkomst waarbij alle organisaties uit het samenwerkingsverband aanwezig zijn. Er kan jaarlijks (of halfjaarlijks) een bijeenkomst worden georganiseerd waarbij alle neuzen dezelfde kant op worden gezet tijdens het bespreken van het doel, missie en probleem binnen het samenwerkingsverband. Tijdens de bijeenkomst kunnen de drie elementen in groepjes besproken worden om vervolgens terug te komen in de groep en de resultaten te bespreken. PROOF Adviseurs zou het voortouw kunnen nemen in het organiseren van deze bijeenkomsten die uiteindelijk zullen leiden tot een afname van het cynisme tegenover verandering in samenwerkingsverbanden.



## Literatuurlijst

- Albrecht, S. (2010). Understanding employee cynicism toward change in healthcare contexts. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 4(3), 194-209.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 18(4), 543–571.  
<https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/jopart/mum032>
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 197-216.  
<https://doi.org/10.1080/13594320444000065>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.  
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(2), 217–231. <https://doi.org/10.1348/09631790260098596>
- Baarda, D.B., De goede, M.P.M., & Van Dijkum, C.J. (2007). *Basisboek Statistiek met SPSS* (3<sup>e</sup> ed.). Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer*, 21–41.
- Bittner, E., & Leimeister, J. (2014). Creating shared understanding in heterogeneous work groups: why it matters and how to achieve it. *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 111–144. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122310106>

- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Braster, J.F. (2000). *De kern van Case Study's*. Assen: Van Gorcum.
- Bretschneider B., Choi Y., Nabatchi T., O'Leary R. (2012). Does public value matter for collaboration? Evidence from an experimental analysis. *Creating Public Value Conference, University of Minnesota*, 20-22.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Burger, J., Gochfeld, M., Charles W., Waishwell, L., Warren, C., & Goldstein., B. D. (2001). Science, policy, stakeholders, and fish consumption advisories: Developing a fish fact sheet for Savannah River. *Environmental Management* 27(4), 501–514. <https://doi.org/10.1007/s0026702358>
- Cepiku, D. (2017). *Collaborative governance. The Routledge handbook of global public policy and administration*. New York: Routledge (Routledge international handbooks).
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(6), 485–498. <https://doi.org/10.1108/01437730410556734>
- Chen, B. (2010). Antecedents or processes? determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381–407. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.524836>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>

- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463–484. <https://doi.org/10.1002/job.381>
- Creswell, J. W. 2014. *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Creswell, J.W., Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing Among five Approaches* (4<sup>th</sup> ed.). London: SAGE.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297- 334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Daniels, S. E., & Walker, G., (2001). *Working through environmental conflict: The collaborative approach*. Westport, CT: Praeger.
- De Vocht, A. (2016). *Basishandboek SPSS 24* (1<sup>e</sup> ed.). Utrecht, Nederland: Bijleveld, Uitgeverij.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630.  
<https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.  
<https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & society*, 39(1), 25-50.  
<https://doi.org/10.1177/0095399706294460>

- Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (1999). *It's not the seed, it's the soil: Social psychological influences on outcomes of organizational change programs*. Division of Research, Harvard Business School.
- Emerson, K., & Murchie, P. (2011). *Collaborative governance and climate change*. The future of public administration around the world.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.  
<https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/jopart/mur011>
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462–483.  
<https://doi.org/10.1108/01437720810888580>
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS* (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications Ltd.
- Fiorelli, J.S. & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: guidelines for executives and change agents. *Organization Development Journal*, 11(3), 1-13.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. *Philosophy and Rhetoric*, 10(2).
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Ford J. K., Weissbein D. A., Plamondon K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1), 159–185.  
<https://doi.org/10.1080/07418820300095491>
- Friend, J., Power, J. & Yewlett, C. (1974) *Public Planning: The Inter-Corporate Dimension*. London: Tavistock.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.  
<https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. New York, NY: State University of New York Press.
- Hart, H. ‘t, Boeije, H. & Hox, J. (2008). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees’ commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942–951.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Huxham, C. (1996). *Creating collaborative advantage*. SAGE Publications, Limited.
- Huxham, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management*, 2(3), 337–357. <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>
- Huxham, C. (2003) Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401–423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.  
<https://doi.org/10.5465/256350>

- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
- James Gaskin. (2016). *SEM Series (2016) 2. Data Screening*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=iWrQ-SgVy-0>
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53–55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kettl, D. E (2002). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Klijn E.H., Edelenbos J, Steijn B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- KonnecteD. (2022, 9 maart). *Over ons*. Geraadpleegd op 19 juli 2022, van <https://www.konnecte.nl/over-ons/>
- Koppenjan, J.F.M. & E.H. Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainty in Networks*. London: Routledge.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 216-245.
- Kwahk, K.-Y., & Kim, H.-W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 79–87. <https://doi.org/10.1080/01449290701398475>
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474–481. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.002>

- Lau, C. & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: a schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537–554.  
<https://doi.org/10.5465/256692>
- Lenberg, P., Wallgren, T., Göran, L., & Feldt, R. (2017). An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change. *Empirical Software Engineering. An International Journal*, 22(4), 2179–2205.  
<https://doi.org/10.1007/s10664-016-9482-0>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1)-8-32.  
<https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., & Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual review of public health*, 23(1), 151-169. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546>
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business & Management*, 12(2), 93–110.
- Margerum, Richard D. 2001. Organizational commitment to integrated and collaborative management: Matching strategies to constraints. *Environmental Management* 28(4)421–431. <https://doi.org/10.1007/s002670010234>
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods* (1ste editie). Harlow, Verenigd-Koninkrijk: Pearson Education Limited.
- May, D. R., Gibson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.  
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McCartt, A. T., & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 6(5), 569–584. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.569>
- Metcalf, L. (1993) Public Management: From Imitation to Innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 52(3). 292–304. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-8500.1993.tb00281.x>

- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Delft, P. van. (2018). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen* (Derde editie, 4e druk). Bricklayer Productions
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(2), 185–211.  
<https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, *22*(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murdock, B., Wiessner, C., & Sexton. K., (2005). Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: Analysis of 10 Project XL case studies. *Science, Technology & Human Values* *30*(2), 23–50. <https://doi.org/10.1177/0162243904266104>
- Neuman, W.L. (2014). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson Education Limited
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, *21*(5), 614–635.  
<https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Olusegun Akinwande, M., Garba Dikko, H., & Samson, A. (2015). Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis. *Open Journal of Statistics*, *5*(7) 754–767. <http://dx.doi.org/10.4236/ojs.2015.57075>
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Prentice-Hall.



- Peters, B. G. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396.  
<https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Proof Adviseurs. (Z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 25 maart 2022, van <https://proofadviseurs.nl/over-ons/>
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics*, 28(4), 664-683. <https://doi.org/10.2307/420517>
- Rafferty, A., & Simons, R. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business & Psychology*, 20(3), 325-350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8<sup>e</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Rodríguez, C. M., & Wilson, D. T. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.–Mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76.  
<https://doi.org/10.1509/jimk.10.4.53.19553>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>

- Salamon, S.D. & Robinson, S.L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust in organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4), 429–459.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Selin, S., & D. Chavez. (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental Management* 19(2), 189–95.  
<https://doi.org/10.1007/BF02471990>
- Sheppard, J.A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113(1), 67-81. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.113.1.67>
- Susskind, L., & J. Cruikshank. 1987. *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books
- Thomson A.M. & Perry, J.L. (2006) Collaboration processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, special issue 66, 20-32.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
- Topolnytsky, L. & Meyer, J. P. (2002). Employee commitment under conditions of change: A longitudinal study. *Paper Presented at The Society of Industrial and Organisational Psychologists, Toronto, Ontario, Canada*.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. New York: Routledge.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23–31.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Mail naar respondenten en survey

Beste,

Mijn naam is Emma van Oosten en ik ben stagiaire bij PROOF Adviseurs. Momenteel volg ik de master Management van HR en Veranderkunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar houdingen tegenover (organisatie)verandering. Specifiek kijk ik naar de aanwezigheid van succesfactoren van collaboratief governance in deze veranderingen en het effect van deze succesfactoren op de verandering.

Om mijn hypothese te toetsen maak ik gebruik van een survey. Hoe meer respondenten de survey invullen hoe betrouwbaarder/representatief mijn uiteindelijke conclusie zal zijn. Het uiteindelijke doel van mijn scriptie is om een conclusie te formuleren waarmee ik ook aanbevelingen kan doen voor PROOF Adviseurs.

Via PROOF Adviseurs heb ik diverse contacten doorgekregen waar zij een relatie mee hebben. Het zou heel erg fijn zijn als u de tijd zou kunnen vinden om mijn survey ook in te vullen. Dit zal niet langer dan 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. De deelname aan de survey is anoniem.

**Link naar survey:**

[https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_cCmF52cpVHnjJ9c](https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_cCmF52cpVHnjJ9c)

Ik hoop dat ik kan rekenen op uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Emma van Oosten

Stagiaire bij PROOF Adviseurs



Beste respondent,

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan dit onderzoek. Met uw deelname wordt een stap gezet in het onderzoek naar hoe men kijkt naar veranderingen binnen samenwerkingsverbanden.

Voor het invullen van de survey is het van belang dat u de antwoorden geeft vanuit de organisatie waar u werkzaam bent. In de survey wordt gesproken over "het samenwerkingsverband", daarmee worden andere organisaties bedoeld waarmee u samenwerkt om bepaalde doelen te bereiken. De verandering waarover in de survey wordt gesproken heeft betrekking op een verandering die bewerkstelligd is in samenwerking met andere publieke organisaties, al dan niet ondersteund door PROOF Adviseurs.

Het invullen van de survey zal niet langer dan 10 minuten duren. De deelname aan de survey is anoniem. De verwerking van de resultaten is confidentieel volgens AVG-richtlijnen. Bij vragen kunt u contact opnemen met mij via onderstaande contactgegevens.

Met vriendelijke groet,  
Emma van Oosten  
0624681190  
emma@proofadviseurs.nl

Toestemming AVG-wetgeving:

-Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

-Vergoeding

Er staat geen beloning tegenover de deelname aan deze survey. Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van dit onderzoek dan kunt u uw emailadres achterlaten aan het einde van de survey.

-Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar.

-Het delen van data

Ik deel de data met PROOF Adviseurs en Nele Cannaeerts de scriptiebegeleider met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

-Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Emma van Oosten.

Gaat u hiermee akkoord?

- Ja  
 Nee

0%  100%



Wat is uw geslacht?

- Man  
 Vrouw  
 Niet-binair/derde geslacht  
 Ik zeg dat liever niet

0%  100%



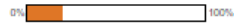
Wat is uw geboortejahr?

0%  100%



**Wat is uw hoogst behaalde opleidingsniveau?**

- geen opleiding / onvolledig basisonderwijs
- basisonderwijs
- middelbare school/ praktijkonderwijs
- middelbaar beroepsonderwijs
- hoger beroepsonderwijs
- bacheloropleiding universiteit
- masteropleiding universiteit
- universitair gespecialiseerd diploma (doctoraal, Phd)



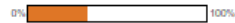
**Hoe lang bent u bij deze organisatie werkzaam?**

- < 2 jaar
- >2 jaar maar <5 jaar
- >5 jaar maar < 10 jaar
- > 10 jaar



**Bij welk type organisatie bent u werkzaam?**

- Gemeente
- Ministerie
- Onderwijsinstelling
- Provincie
- Waterschap
- Anders, namelijk:



**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik kijk uit naar veranderingen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind de meeste veranderingen aangenaam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere mensen denken dat ik veranderingen steun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben geneigd nieuwe ideeën uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik steun nieuwe ideeën meestal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de intentie alles te doen wat mogelijk is om verandering te ondersteunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik geloof in de waarde van deze verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze verandering is een goede strategie voor de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze verandering dient een belangrijk doel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie zou beter zijn zonder deze verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deze verandering is niet nodig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik zou mezelf beschouwen als 'open' voor veranderingen binnen het samenwerkingsverband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment ben ik een beetje resistent tegen de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kijk uit naar de veranderingen in mijn functie/rol als gevolg van de implementatie van de verandering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben terughoudend om mijn eigen manier van werken te wijzigen omwille van de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volgens mij zullen de voorgestelde veranderingen gunstig zijn voor het samenwerkingsverband.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband zullen nadelig zijn voor de manier waarop ik mijn werk gedaan moet krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk dat de voorgestelde veranderingen in het samenwerkingsverband een negatief effect zullen hebben op hoe ik mijn functie/rol in de organisatie vervul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
De organisaties in dit samenwerkingsverband komen de met elkaar gemaakte afspraken over het algemeen na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisaties in dit samenwerkingsverband geven elkaar het voordeel van de twijfel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisaties in dit samenwerkingsverband houden rekening met de bedoelingen van de andere organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaties gebruiken de bijdragen van andere organisaties niet voor hun eigen voordeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaties in dit samenwerkingsverband mogen ervanuit gaan dat de bedoelingen van de andere organisaties in principe goed zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Volgende vraag

In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
De mensen die in deze organisatie verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van veranderingen doen niet hun best om ze door te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mensen die in deze organisatie verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van verandering, weten onvoldoende over wat ze doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggesties voor veranderingen worden niet echt vaak doorgevoerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mensen die in het samenwerkingsverband verantwoordelijk zijn om de dingen te veranderen, zijn onvoldoende betrokken bij hun baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen voor toekomstige verandering zullen niet veel opleveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mensen die in dit samenwerkingsverband verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van veranderingen hebben niet de vaardigheden die nodig zijn om hun werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



→

**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
De organisaties in dit samenwerkingsverband komen de met elkaar gemaakte afspraken over het algemeen na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisaties in dit samenwerkingsverband geven elkaar het voordeel van de twijfel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisaties in dit samenwerkingsverband houden rekening met de bedoelingen van de andere organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaties gebruiken de bijdragen van andere organisaties niet voor hun eigen voordeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaties in dit samenwerkingsverband mogen ervanuit gaan dat de bedoelingen van de andere organisaties in principe goed zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Volgende vraag

**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ben bereid veel moeite te doen om dit samenwerkingsverband tot een succes te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit samenwerkingsverband inspireert echt het allerbeste in mij op het gebied van werkprestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef echt om het lot van dit samenwerkingsverband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



→

**In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?**

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Medewerkers van het samenwerkingsverband luisteren goed naar elkaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als iets niet duidelijk is stellen we elkaar vragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie van organisaties wordt aangevuld met informatie van andere organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers van het samenwerkingsverband gaan in op elkaars informatie en ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit samenwerkingsverband worden conclusies getrokken uit de ideeën die worden besproken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In dit samenwerkingsverband deel ik alle relevante informatie en ideeën die ik heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit samenwerkingsverband heeft de neiging om meningsverschillen rechtstreeks aan te pakken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opmerkingen over ideeën worden opgevolgd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meningen en ideeën van organisaties van het samenwerkingsverband worden gecontroleerd door elkaar kritische vragen te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



→



Hartelijk dank voor uw deelname. Om uw antwoorden te verzenden klikt u rechtsonder op het pijltje. Heeft u opmerkingen of vragen naar aanleiding van de survey of het onderzoek dan kunt u contact opnemen met: emma@proofadviseurs.nl

Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het onderzoek dan kunt u hieronder uw e-mailadres achterlaten:



**Bijlage 2 Frequenties controlevariabelen survey**

<b>Geslacht</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Percentage</b>
Man	70	55,6
Vrouw	55	43,7
Non-binair/derde geslacht	0	0
Ik zag dat liever niet	1	,8

<b>Leeftijd</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>52,63</b>
-----------------	-------------------	--------------

<b>Opleidingsniveau</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Percentage</b>
Geen opleiding / onvolledig basisonderwijs	1	.8
Basisonderwijs	0	0
Middelbare school/ praktijkonderwijs	2	1,6
Middelbaar beroepsonderwijs	0	0
Hoger beroepsonderwijs	31	24,6
Bacheloropleiding universiteit	4	3,2
Masteropleiding universiteit	57	45,2
Universitair gespecialiseerd diploma	31	24,6

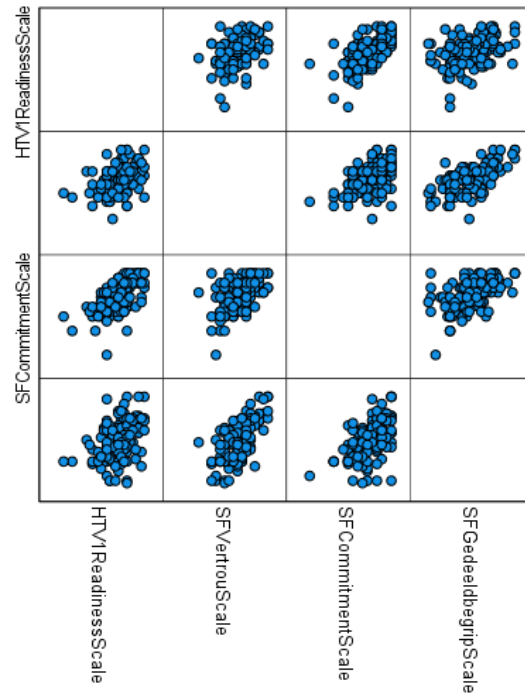
<b>Aantal jaar werkzaam</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Percentage</b>
<2 jaar	16	12,7
>2 jaar maar <5 jaar	19	15,1
>5 jaar maar <10 jaar	21	16,7
>10 jaar	70	55,6

<b>Type organisatie</b>	<b>Frequentie</b>	<b>Percentage</b>
Gemeente	63	50
Ministerie	6	4,8
Onderwijsinstelling	5	4,0
Provincie	7	5,6
Waterschap	7	5,6
Anders	38	30,2

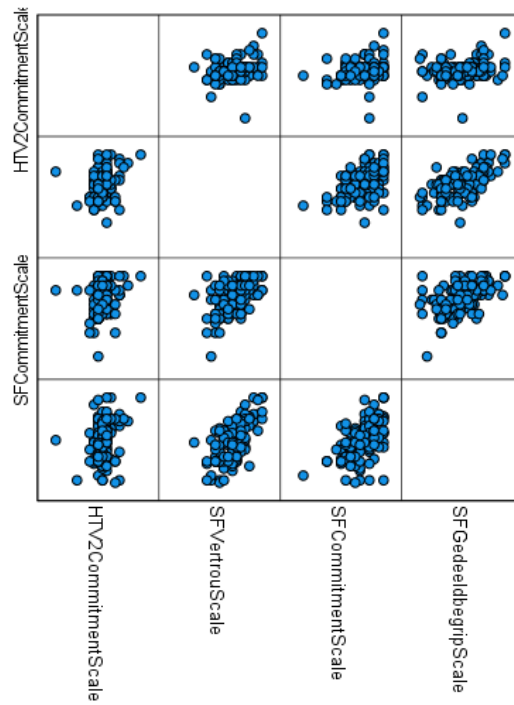
### Bijlage 3 Factoranalyse

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
HTV1	.746						
HTV1	.817						
HTV1	.737						
HTV1	.849						
HTV1	.749						
HTV1	.681						
HTV2				.452			
HTV2				.535			
HTV2				.837			
HTV2				.926			
HTV2				.910			
HTV3							.569
HTV3							.717
HTV3							.584
HTV3							.317*
HTV3							.266*
HTV3							.778
HTV3							.768
HTV4			.841				
HTV4			.876				
HTV4			.880				
HTV4			.739				
HTV4			.629				
HTV4			.774				
SF1					.513		
SF1					.592		
SF1					.325*		
SF1					-.789		
SF1					.452		
SF2						-.520	
SF2						-.654	
SF2						-.669	
SF3		.754					
SF3		.758					
SF3		.731					
SF3		.833					
SF3		.786					
SF3		.537					
SF3		.529					
SF3		.548					
SF3		.614					

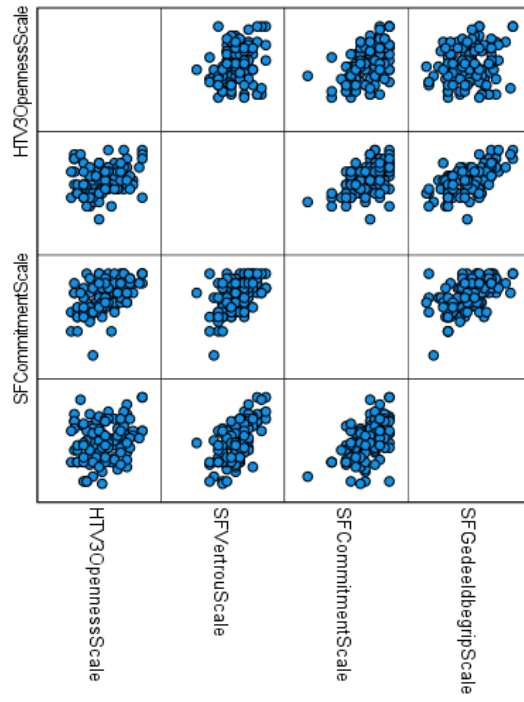
## Bijlage 4 Scatterplots HTV1 Geredheid



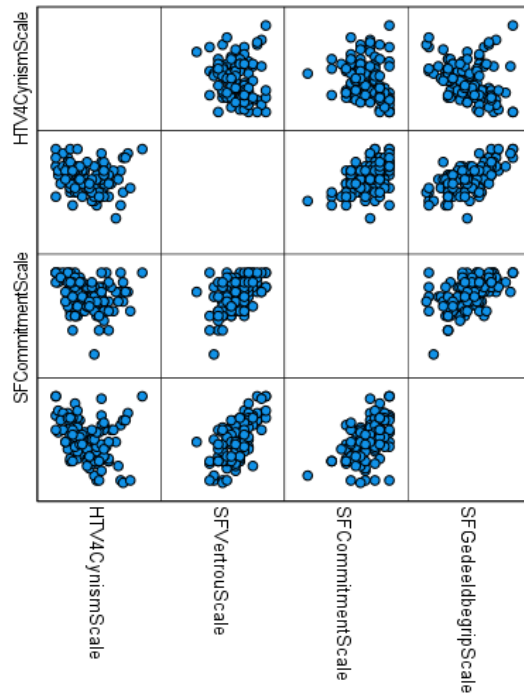
## HTV2 Toewijding



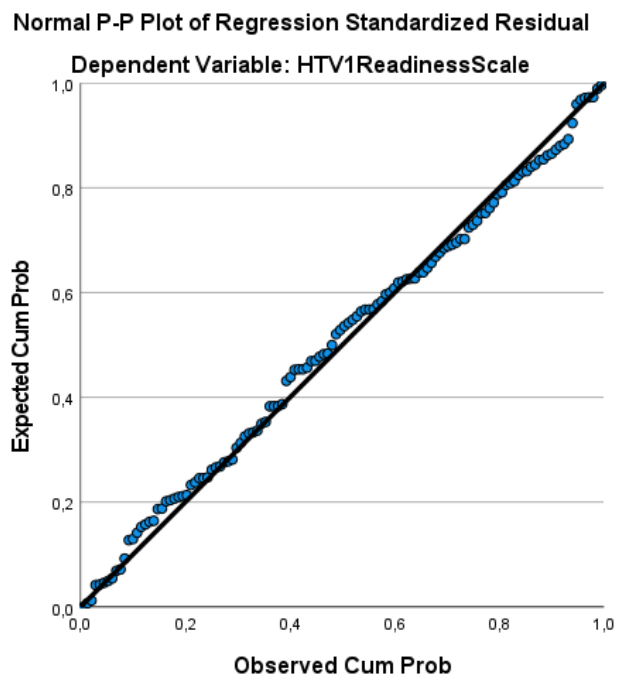
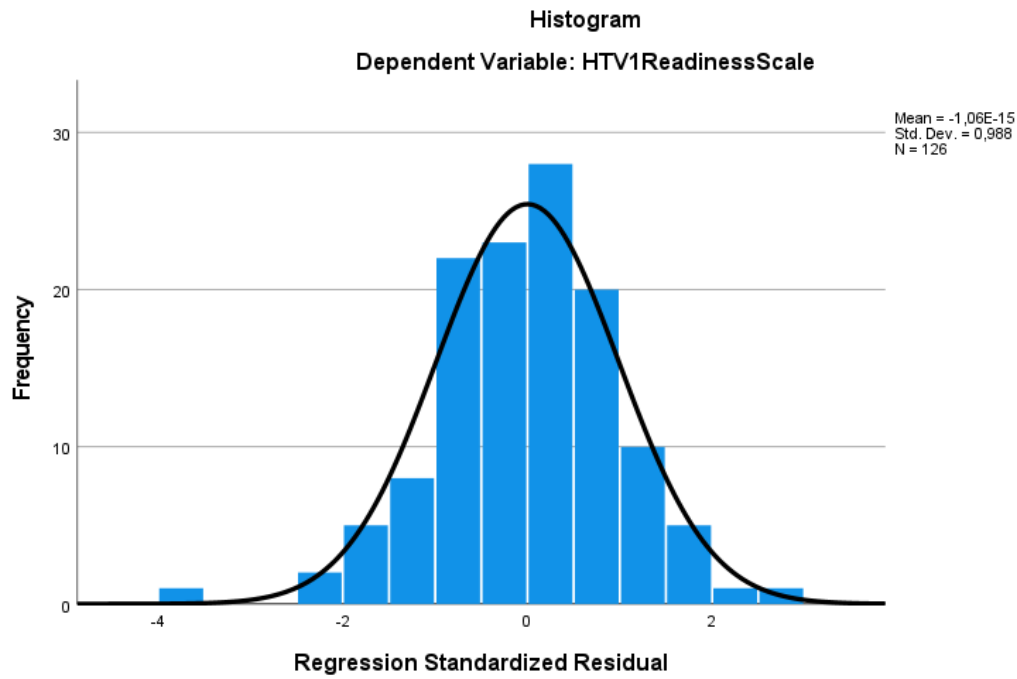
## HTV3 Openheid



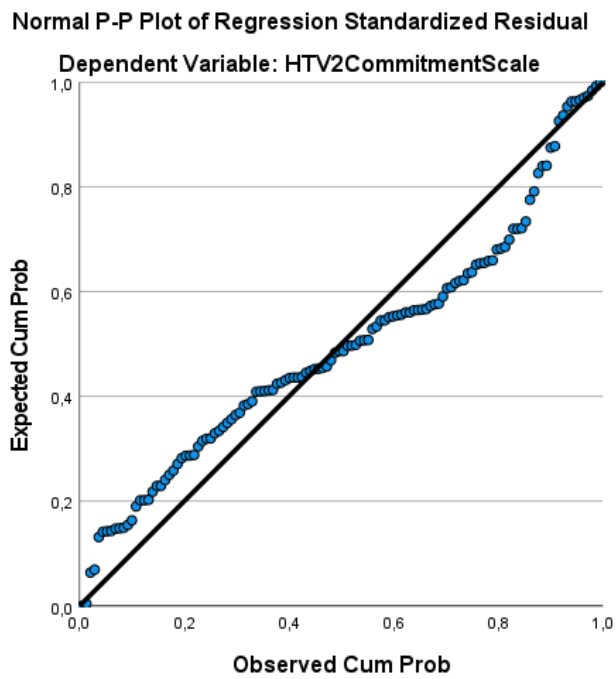
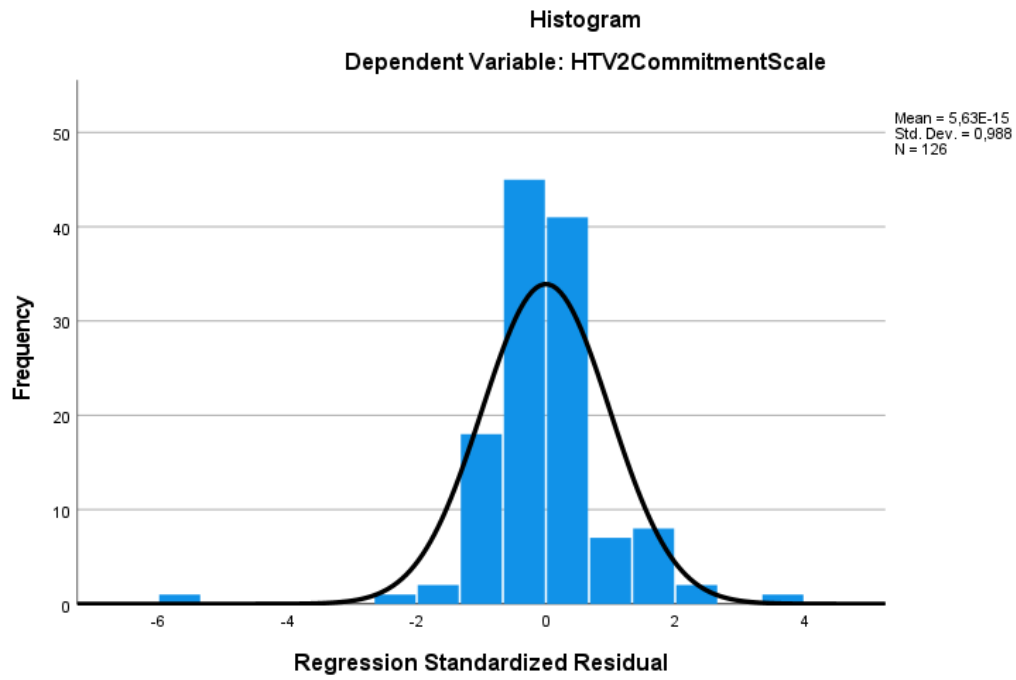
## HTV4 Cynisme



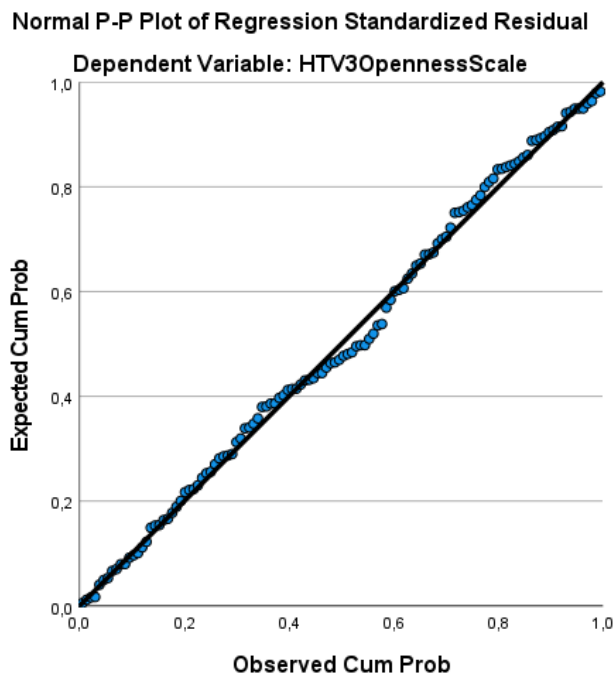
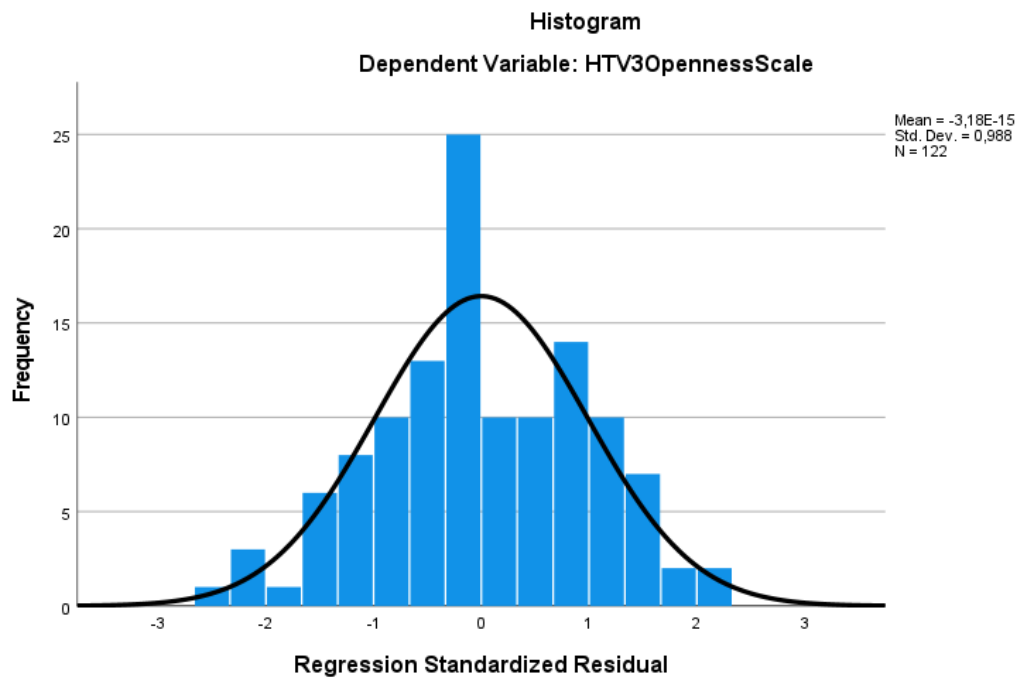
## Bijlage 5 Histogrammen en P-plots HTV1 Gereedheid



# HTV2 Toewijding

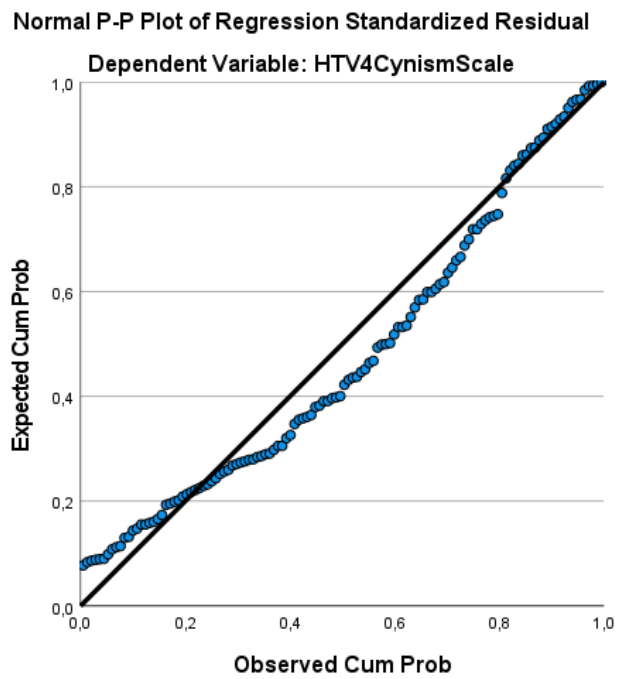
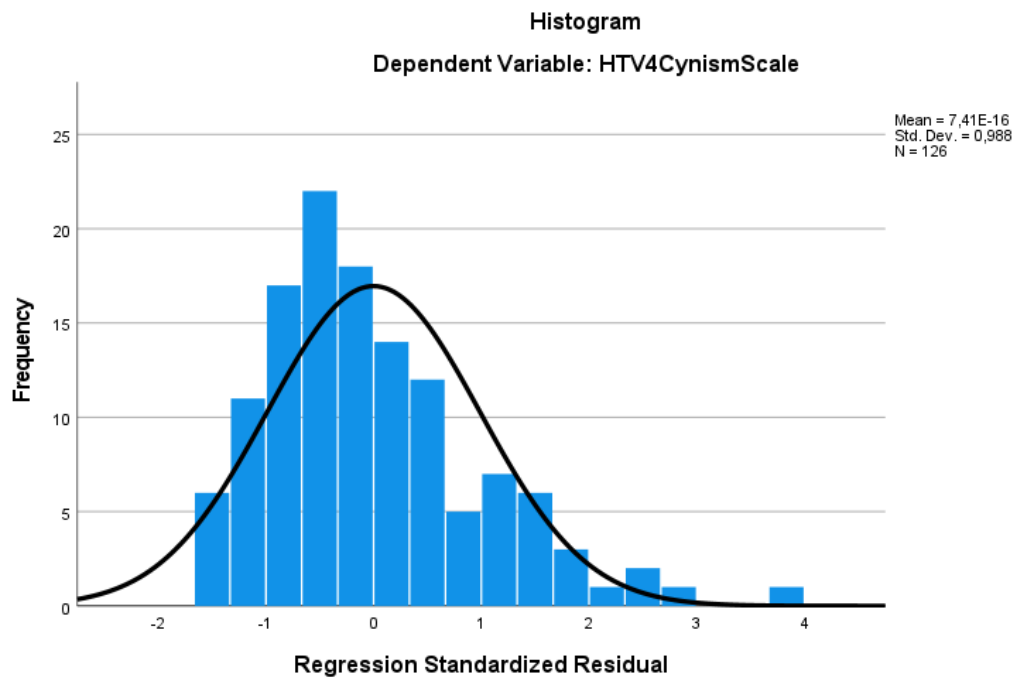


# HTV 3 Openheid

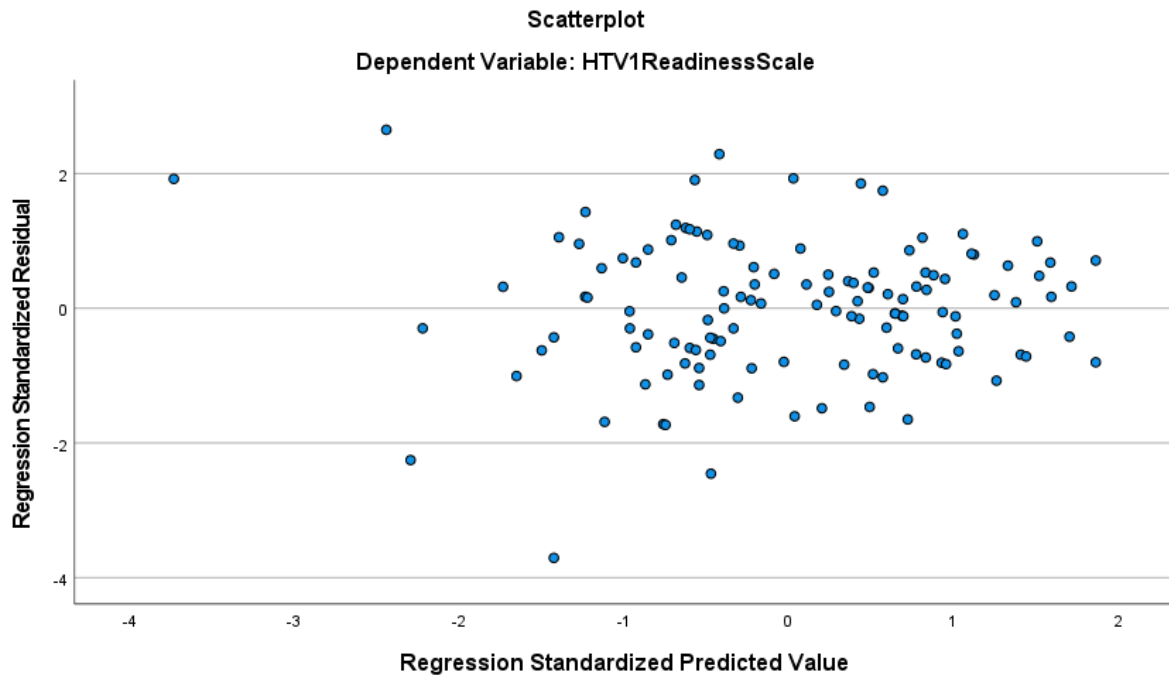




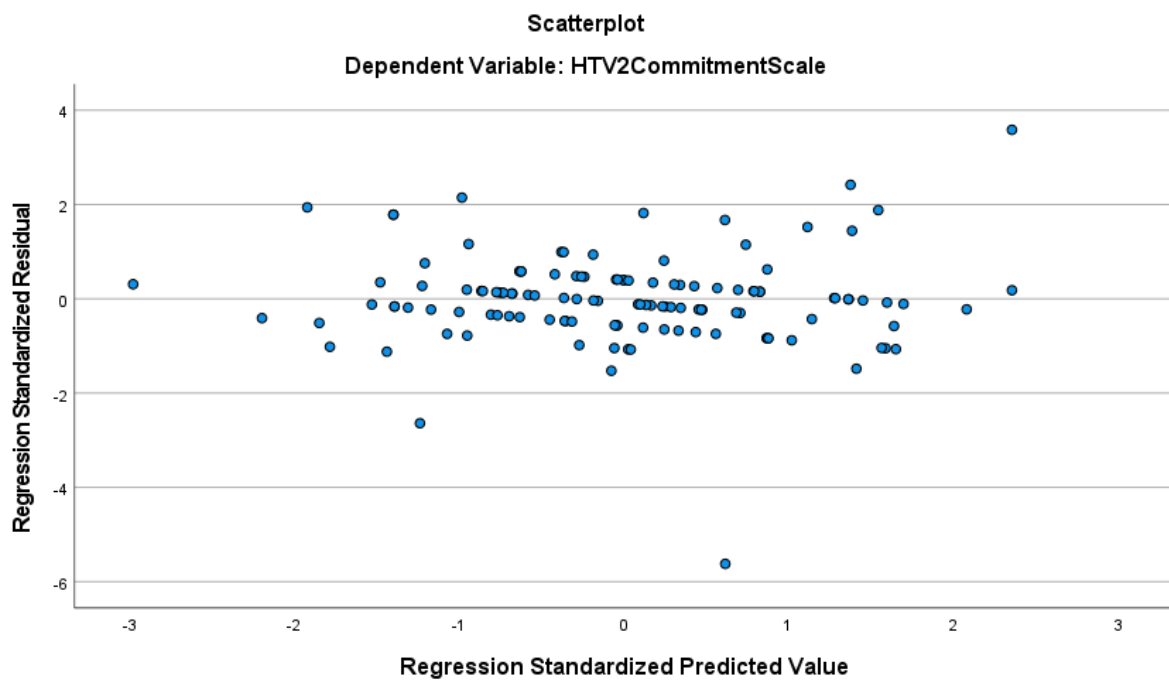
# HTV4 Cynisme



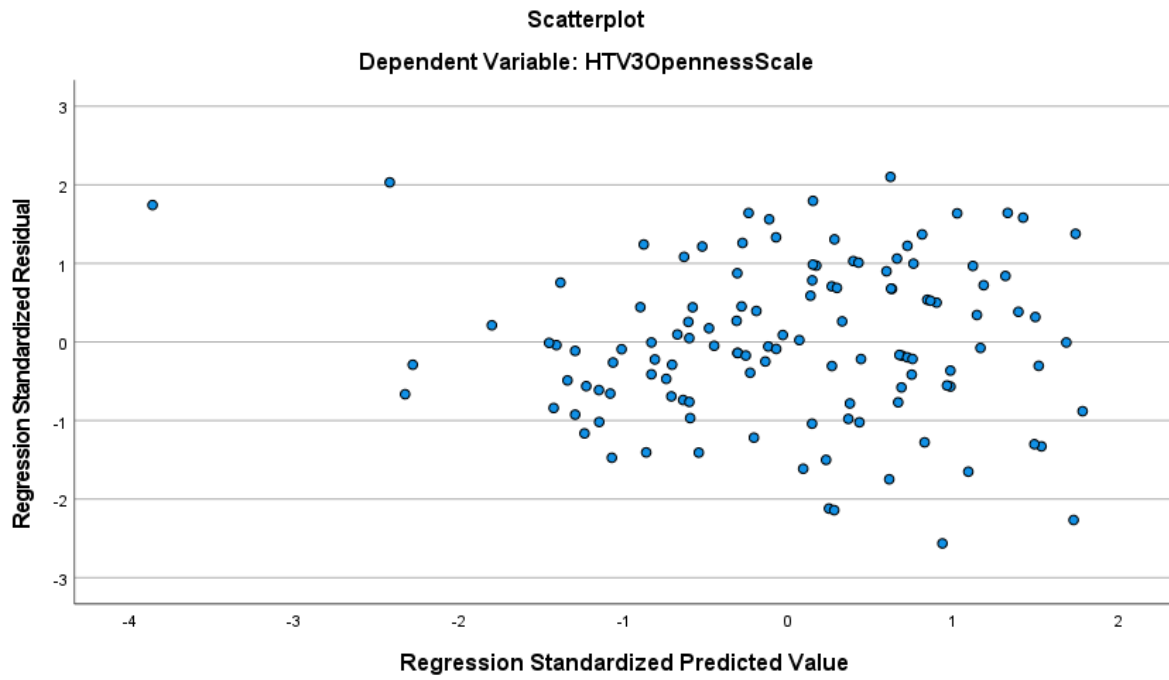
## Bijlage 6 Homoscedasticiteit HTV1 Gereedheid



## HTV2 Toewijding



## HTV3 Openheid



## HTV4 Cynisme

