

Digitaliseren, participeren en veranderen: e-HRM in de publieke context

De implementatie van e-HRM en het effect op veranderbereidheid

Giel Jonkers

611781

Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterscriptie

MSc. Bestuurskunde: Management van HR en Verandering

Scriptiebegeleider: Laura den Dulk

Tweede beoordelaar: Ward van Zoonen

6 augustus 2022

Aantal woorden: 16.580

Voorwoord

Tijdens het zoeken van een stage is me eigenlijk al vrij snel duidelijk: ik wil gaan stagelopen op een HR-afdeling. Op deze stageplaats schrijf ik mijn scriptie, en niet geheel toevallig zal deze gaan over een HR-gerelateerd vraagstuk. HR-werk, gecombineerd met de complexiteit van organisatieverandering boeit me namelijk ontzettend. De psychologie die schuilgaat in individuen bij het wel of niet accepteren van een verandering - groot of klein - is iets waar ik me mijn hele leven lang over zal kunnen blijven verwonderen. Hierom heb ik in overleg met mijn stagebegeleidster Patty Warmoeskerken vol enthousiasme een verandertraject bij de Gemeente Eindhoven uitgezocht waar ik onderzoek naar kon doen. Dit is de implementatie van Youforce geworden, een voor de Gemeente Eindhoven nieuw aanbesteed e-HRM systeem, dat voortaan alle HR-zaken voor zowel werknemers als leidinggevenden moet bijhouden. Het onderzoek heeft over een tijdspan van bijna een half jaar plaatsgevonden, en is begonnen in februari 2022.

Voor u mijn verslag van dit onderzoek gaat lezen, of zelfs beoordelen, wil ik eerst een aantal mensen bedanken, want zonder hen was dit verslag er wellicht niet geweest. Allereerst wil ik mijn collega's van de HR-afdeling bij de Gemeente Eindhoven bedanken voor hun hulp, bijdragen en gezellige werksfeer gedurende mijn stageperiode. Ik kon voor mijn onderzoek altijd terecht bij José, Yvonne, Marianne, Lorange, Indi en Geert-Jan met vragen over de organisatie, personeelszaken of Youforce. Met mijn stagebegeleidster Patty heb ik veel gespard over het onderwerp en doel van mijn onderzoek, en ook de manier waarop ik de enquête vorm zou geven. Nogmaals bedankt allemaal.

Verder wil ik mijn scriptiebegeleidster Laura den Dulk bedanken. Ik heb enorm veel aan haar feedback gehad, en vooral ook aan de daarop volgende gesprekken die we tijdens de scriptiebijeenkomsten voerden. Bedankt ook voor het geduld dat je af en toe met me had, want ik kan me voorstellen dat je regelmatig gedacht moet hebben: waarom ben je in hemelsnaam zonder enige kennis van SPSS begonnen aan een voornamelijk kwantitatief onderzoek. Het is me, ook dankzij jouw hulp, toch maar mooi gelukt!

Abstract

Organisatieverandering, en specifiek het e-HRM veranderproces, staat centraal in dit onderzoek. Slechts een klein deel van de geplande organisatieveranderingen worden succesvol doorgevoerd en er is daarom veel vraag naar kennis over de factoren die het veranderproces beïnvloeden. Dit onderzoek doet daarbij een duits in het zakje door te onderzoeken welke factoren de implementatie van e-HRM systeem Youforce binnen de Gemeente Eindhoven beïnvloeden. Aan de hand van de onderzoeksvraag ‘*Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van e-HRM servicemodel gebruikers binnen de Gemeente Eindhoven, en wat voor invloed heeft dit op de frequentie van e-HRM gebruik?*’ is dit onderzoek verder vormgegeven.

Met behulp van veranderkundeliteratuur en e-HRM literatuur is getracht conceptualiseringen en operationaliseringen te vinden die in dit onderzoek gehanteerd kunnen worden. Daarmee zijn vervolgens een conceptueel model, hypothesen en later methodologie opgesteld. De vier voornaamste factoren rondom e-HRM en organisatieverandering waarop dit onderzoek vervolgens heeft ingezoomd, zijn: communicatie, participatie, training en transformationeel leiderschap. Daarnaast is ook de veranderbereidheid geconceptualiseerd om deze in verband te brengen met de vier geïdentificeerde factoren en het uiteindelijke gebruik van de geïmplementeerde verandering: Youforce.

Dit onderzoek is aan de hand van een explanatory sequential methode opgezet. Aan de hand van een enquête (N=79) zijn vervolgens data verzameld over de veranderbereidheid en de factoren die mogelijk een rol hebben gespeeld in het veranderproces rondom Youforce. Na analyse van deze kwantitatieve gegevens in SPSS zijn interviews gevoerd met vier personen die ter bevordering van de representativiteit allemaal een veelvoorkomende groep respondenten vertegenwoordigen.

De resultaten van individuele regressieanalyses tonen dat alle vier de onderzochte factoren positief van invloed zijn op de veranderbereidheid. Wanneer deze factoren echter in een multivariate regressieanalyse worden gecombineerd, zijn de effecten niet meer significant. Daarnaast bieden ook de logistische regressies voor de afhankelijke variabele ‘frequentie van het gebruik van Youforce’ geen significantie waardoor geen conclusies te trekken zijn uit deze analyse. In de kwalitatieve analyse blijkt later dat de operationalisering van deze variabele niet voldeed.

Om veranderprocessen in het algemeen, maar specifiek omtrent implementatie van e-HRM, te verbeteren, volgen uit dit onderzoek een drietal praktische aanbevelingen. Zo moet de organisatie meer aandacht besteden aan individuen in de vorm van maatwerk, moet de communicatie tijdiger

en kwalitatief beter worden, en moeten er meer mogelijkheden tot participatie aan het proces rondom organisatieverandering geboden worden. Voor toekomstig onderzoek is het naar aanleiding van dit onderzoek relevant om meer oog te hebben voor belemmerende factoren en een vergelijkbaar onderzoek op grotere schaal te verrichten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Casus Gemeente Eindhoven.....	8
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Relevantie.....	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Conceptualisering e-HRM in de literatuur.....	12
2.2 Verandermotivatie van medewerkers.....	14
2.2.1 Houding van hoger management.....	15
2.2.2 Onderlinge communicatie in samenwerking	16
2.2.3 Trainingen en andere voorbereiding.....	17
2.2.4 Transformationeel leiderschap	18
2.2.5 User involvement	19
2.3 Conceptueel model en hypothesen	19
3. Methodologie	20
3.1 Mixed methods.....	21
3.2 Kwantitatieve dataverzameling.....	21
3.2.1 Operationalisering mediërende variabele.....	23
3.2.2 Operationalisering onafhankelijke variabelen	25
3.2.3 Operationalisering afhankelijke variabele.....	27
3.2.4 Kwantitatieve data-analyse	27
3.2.5 Voorwaarden regressie	32
3.3 Kwalitatieve dataverzameling	34
3.4 Kwalitatieve data-analyse	35
4. Resultaten en analyse.....	36
4.1 Beschrijvende statistiek.....	36
4.1.1 Gebruik van Youforce	36
4.1.2 Veranderbereidheid	36
4.1.3 Onafhankelijke variabelen.....	37
4.2 Regressieanalyses per onafhankelijke variabele	40
4.2.1 Gebruik van Youforce	40

4.2.2 Communicatie	40
4.2.3 Participatie	40
4.2.4 Leiderschap.....	40
4.2.5 Training.....	41
4.3 Regressieanalyse volledig model.....	41
4.4 Resultaten en analyse kwalitatieve data.....	43
4.4.1 Goede voorbereiding op verandering	43
4.4.2 Slechte voorbereiding op verandering	44
4.4.3 Veranderbereidheid	44
4.4.4 Weerstand	45
4.4.5 Maatwerk	45
4.4.6 Gebruik Youforce.....	46
4.5 Verbanden tussen codes en categorieën	46
4.6 Analyse en toetsen van hypothesen	47
5. Conclusie en discussie	50
5.1 Conclusie	50
5.2 Discussie	51
5.3 Methodologische reflectie	52
5.4 Theoretische reflectie.....	53
5.5 Theoretische aanbevelingen	55
5.6 Praktische aanbevelingen.....	55
Literatuurlijst	58
Bijlage 1	64
Bijlage 2	67
Bijlage 3	71
Bijlage 4	72
Bijlage 5	73

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Een organisatieverandering wordt op het moment van introductie vaak bestempeld als noodzakelijk door de betreffende organisatie. De daadwerkelijke uitvoering van een geplande organisatieverandering wordt in zowel de praktijk en academische literatuur echter zelden als succesvol beoordeeld (Bakari et al., 2017; Burke, 2018; Higgs en Rowland, 2011). Het academische milieu omtrent verandermanagement is er mede daarom voor een groot deel op gericht om onderliggende factoren van het wel of niet slagen van een verandering te identificeren (Higgs en Rowland, 2011). Aan de hand hiervan zouden niet alleen de onderzochte, maar ook toekomstige veranderingen beter kunnen worden ingericht door organisaties. Hoewel de bestaande literatuur al in grote lijnen heeft kunnen identificeren welke algemene factoren hieraan ten grondslag liggen (Barker et al., 2018), is de vraag naar empirisch onderzoek waarbinnen diverse contextfactoren kunnen worden geïdentificeerd nog steeds groot (Higgs en Rowland, 2011). Zeker binnen een omgeving zoals die van de publieke sector lijkt het niet wenselijk om een *one size fits all* analyse op te stellen, gezien de hoge diversiteit aan uitdagingen en complexiteit die verschillende publieke organisaties kennen (Barker et al., 2018).

Organisatieveranderingen zijn te beschouwen als gepland of emergent, en evolutionair of revolutionair (Burke, 2018). Geplande verandering wordt onder andere gekenmerkt door het *top-down* karakter van de besluitvoering; het vaststellen van doelen voorafgaand aan de verandering, een adviserende rol van medewerkers relatief laat in het proces; en een focus op de inhoud van de verandering terwijl de organisatiecontext achterwege wordt gelaten (van der Voet et al., 2014). Emergente verandering daarentegen is vaker *bottom-up*; de organisatiedoelen worden gedurende de verandering duidelijk; participatie van medewerkers vindt plaats vanaf de start van de verandering en is essentieel. Daarnaast is een emergent veranderproces verweven in de organisatiecontext (van der Voet et al., 2014). Het verschil tussen revolutionaire en evolutionaire verandering zit hem met name in de snelheid en grootte van de verandering. Een evolutionaire verandering vindt gradueel plaats, en heeft een relatief kleine impact, terwijl revolutionaire verandering vaak een enorme impact op de organisatie heeft. Revolutionaire verandering heeft bovendien gevolgen voor de missie, strategie, cultuur en het leiderschap binnen een organisatie (Burke, 2018).

In het veranderproces van een organisatie zijn daarnaast doorgaans vier verschillende fasen

te herkennen (Burke, 2018). Deze fasen volgen elkaar niet per definitie op, maar kunnen overlappen, omdat de implementatie van een veranderingsproces niet lineair is. Een verandering kan zich dus in meerdere fasen tegelijk bevinden, maar het kan wel degelijk nuttig zijn te identificeren in welke fase(n) een verandering zich momenteel bevindt om het veranderproces te analyseren (Burke, 2018).

De Gemeente Eindhoven zit vanwege de invoering van het ‘dienstverlenend Human Resources (HR) model’ momenteel midden in een geplande, evolutionaire organisatieverandering. Deze is te typeren als gepland, en niet als emergent, omdat de verandering *top-down* door het management team (MT) bepaald is met een helder doel voor ogen: namelijk de HR-processen binnen de organisatie efficiënter, kwalitatiever en goedkoper maken. Hoewel deze verandering een grote impact heeft op de gehele organisatie en raakvlakken heeft met de missie, strategie, leiderschap en cultuur binnen de Gemeente Eindhoven, heeft deze verandering geen gevolgen voor de *deep structure* van de organisatie. Hierom valt deze organisatieverandering niet te typeren als revolutionair. De verandering bevindt zich momenteel in de door Burke betitelde *postlaunch* fase en *sustaining the change* fase. Dit zijn volgens Burke (2018) de twee laatste fasen van een veranderproces. In deze fasen is de verandering reeds onderweg en staan onder andere consistentie en doorzettingsvermogen, naast omgaan met onverwachte zaken, centraal (Burke, 2018).

1.2 Casus Gemeente Eindhoven

De Gemeente Eindhoven heeft als doel haar HR-processen kwalitatiever, efficiënter en goedkoper te maken aan de hand van het dienstverlenende HR-model, gebaseerd op het rollenmodel van Ulrich. Het model van Conner en Ulrich (1996) betoogt de noodzaak voor een HR-afdeling om niet slechts op operationeel HRM aan te sturen. HR-medewerkers kunnen namelijk juist hun waarde voor de organisatie aantonen wanneer ze zich als partner van het management opstellen, door met hun expertise de ‘interne organisatie en management’ in te richten aan de hand van ‘externe bedrijfsbehoeften’ (Conner en Ulrich, 1996). Aan de hand van dit HR-model zijn de personele bezetting en de verdeling van werkzaamheden binnen de HR-structuur van de Gemeente Eindhoven opnieuw ingericht. Dit is gebeurd aan de hand van het *click-call-face* principe. Het principe werkt als volgt: een medewerker of leidinggevende die op zoek is naar HR-informatie zoekt eerst zelf in het daarvoor ingerichte intranet, het nieuwe e-HRM-systeem (YouForce) of de *self-service portal* (click). Mocht hij hier zijn antwoord niet kunnen vinden, dan kan hij bellen met de P&O-afdeling (call), en als er meer specialistische kennis nodig is kan worden

overgegaan op een ontmoeting (face).

Een concrete verandering binnen dit veranderproces is de introductie van het e-HRM systeem Youforce. De doelstelling van de introductie van Youforce komt overeen met de algemene doelstellingen van e-HRM: meer effectiviteit, lagere kosten, aanvulling op de strategie en een verbetering van de kwaliteit van verleende services (Bondarouk et al., 2017a). Youforce is te typeren als een e-HRM ontwikkeling, omdat het HR-taken die voorheen voornamelijk fysiek werden uitgevoerd, digitaliseert. Dit specifieke veranderproces is een relevant onderzoeksthema, omdat zowel de P&O afdeling als de gehele organisatie van de Gemeente Eindhoven hier lering uit kunnen trekken. Door diverse factoren te identificeren die het veranderproces beïnvloeden, kan de Gemeente Eindhoven een duidelijker beeld schetsen van de benodigde handelingen om de doelstelling te bereiken. Dit onderzoek zal, na het identificeren van deze factoren, uitmonden in concrete aanbevelingen die per direct kunnen worden toegepast binnen de organisatieverandering, maar ook in toekomstige organisatieveranderingen kunnen worden meegenomen. Hierdoor zal de P&O-afdeling naar verwachting succesvollere HR-praktijken kunnen uitvoeren, waar vervolgens ook de rest van de organisatie van profiteert.

1.3 Probleemstelling

Ingevolge deze observaties en constatering stelt dit onderzoek een probleemstelling bestaande uit de volgende vraag- en doelstelling. De doelstelling van dit onderzoek is om te identificeren welke factoren de veranderbereidheid omtrent het veranderproces van de introductie van Youforce binnen de Gemeente Eindhoven beïnvloeden. Dit zal bereikt worden door eerst patronen uit kwantitatieve data, verkregen via een survey, te identificeren en deze patronen vervolgens breder in interviews te onderzoeken. Om deze doelstelling te bereiken is concreet de volgende hoofdvraag opgesteld: *Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van e-HRM servicemodel gebruikers binnen de Gemeente Eindhoven, en wat voor invloed heeft dit op de frequentie van e-HRM gebruik?*

Om deze te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd. De eerste, beschrijvende deelvraag, stelt:

Wat is de veranderbereidheid onder gebruikers van het geïmplementeerde e-HRM systeem en wat voor invloed heeft dit op de frequentie van e-HRM gebruik?

Om deze deelvraag te beantwoorden zullen data uit de enquêteresultaten worden geanalyseerd en zullen verschillende interviews met medewerkers afgenomen worden om de resultaten te duiden. Daarnaast is een verklarende deelvraag opgesteld:

Waardoor wordt de veranderbereidheid van gebruikers van het geïmplementeerde e-HRM systeem beïnvloed?

Deze vraag zal eerst aan de hand van bredere literatuur getoetst worden, waarna via kwantitatief onderzoek onder medewerkers zal worden onderzocht welke factoren het meest relevant zijn in de specifieke casus van de Gemeente Eindhoven. Hierna zal aan de hand van kwalitatief onderzoek uitgediept worden hoe deze factoren een rol spelen binnen de Gemeente Eindhoven en wat de bijkomende percepties, meningen en gevoelens van medewerkers zijn. Daarnaast zal er ruimte zijn om in deze interviews eventueel nieuwe factoren te identificeren. De derde deelvraag is gerelateerd aan de beleidsaanbeveling, en deze luidt dan ook als volgt:

Welke aanbevelingen vloeien voort uit de geïdentificeerde factoren die de veranderbereidheid van e-HRM gebruikers beïnvloeden?

Deze vraag zal voornamelijk aan de hand van kwantitatief onderzoek worden getoetst. Nadat in het literatuuronderzoek en de enquêtes factoren geïdentificeerd zijn die de veranderbereidheid en het gebruik beïnvloeden, zullen deze in interviews worden voorgelegd aan een klein aantal personen die verschillende groepen uit de onderzochte populatie representeren. Men zal in zowel de enquête als de interviews gevraagd worden aan te geven welke factoren een grote rol spelen binnen het veranderproces. Ook zal gevraagd worden naar de veranderbereidheid. Uit deze resultaten kan dan vervolgens geconcludeerd worden welke factoren de meeste impact hebben op de veranderbereidheid. In de beleidsaanbeveling kan vervolgens worden gefocust op de meest relevante factoren. Aan de hand van de beantwoording van deze drie deelvragen zal vervolgens de hoofdvraag beantwoord kunnen worden.

1.4 Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoeksvraagstuk valt voornamelijk te herkennen in de ambitie om een concrete oplossing voor het probleem binnen de organisatie van de Gemeente Eindhoven te bieden. De conclusies van dit onderzoek zullen op een praktische manier gepresenteerd worden zodat deze meteen kunnen worden doorgevoerd door de desbetreffende organisatie. Na de implementatie van deze adviezen zullen werknemers binnen de

organisatie wellicht een prettigere werkomgeving kennen. Ook zullen resultaten uit het onderzoek naar dit veranderproces kunnen leiden tot mogelijke generalisatie naar overige gemeentes of zelfs andere bestuursorganen binnen Nederland die met vergelijkbare veranderprocessen kampen.

Om de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek te staven wordt met name gekeken naar de academische literatuur op het gebied van veranderekunde. Hierin wordt gesteld dat meer onderzoek binnen verschillende organisaties nodig is om de drijvende en belemmerende factoren binnen het veranderproces te kunnen identificeren (Higgs en Rowland, 2011). Ook wordt hier specifiek naar publieke organisaties gewezen omdat deze zich doorgaans in een complexere omgeving bevinden, met meer stakeholders en wetgeving (Brown et al., 2003). Nog te vaak wordt vergelijkbaar onderzoek in een private sector uitgevoerd (Sawitri en Wahyuni, 2018). Dit onderzoek zal naar verwachting bij kunnen dragen aan de vraag om meer analyses op microniveau naar veranderprocessen in de publieke sector in kaart te brengen.

Daarnaast wordt in de e-HRM literatuur meermaals de behoefte kenbaar gemaakt om in beeld te brengen wat de factoren zijn die de adoptie en consequenties van e-HRM beïnvloeden. Dit zou volgens Bondarouk et al. (2017a) moeten gebeuren door middel van meer empirische studies, dus dit onderzoek speelt daar direct op in.

Het feit dat dit onderzoek plaatsvindt binnen een bestuursorgaan, namelijk de Gemeente Eindhoven, leidt ertoe dat dit onderzoek ook een zekere bestuurskundige relevantie kent. Zoals gesteld zouden de resultaten namelijk kunnen leiden tot generalisatie binnen de publieke sector. Naast mogelijke generalisatie van onderzoeksresultaten biedt dit onderzoek ook nieuwe inzichten in het veranderproces binnen de publieke sector. Er zullen namelijk factoren ontdekt kunnen worden die specifiek zouden zijn voor de publieke sector. Hierdoor kan dit onderzoek bijdragen aan het bestuurskundige debat dat beproeft in hoeverre veranderprocessen binnen de publieke sector verschillen van die in de private sector.

1.5 Leeswijzer

Hier volgt een leeswijzer van de onderdelen die in dit onderzoek zijn gehanteerd om tot de gewenste resultaten en beleidsaanbevelingen te komen. Allereerst volgt het theoretisch kader waarin bestaande theorieën en eerder onderzoek omtrent het vraagstuk worden besproken en, waar mogelijk, toegepast. Hierna volgt de methodologie waarin aan de hand van de theorie uit het theoretisch kader een conceptualisering en operationalisering van de vraagstelling wordt opgesteld. Daarnaast wordt in de methode uitgelegd waarom gekozen is voor een *mixed methods* benadering,

met een nadruk op de kwantitatieve data, en hoe deze precies is toegepast. Dan volgen respectievelijk de resultaten van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek, aangevuld met een analyse van de resultaten. Vervolgens sluit dit onderzoek af met een conclusie, discussie en concrete aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal aan de hand van een synthese van de bestaande academische literatuur getracht worden om relevante bijdragen uit gerelateerde onderzoeken op te sommen. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal eerst een stapje teruggezet moeten worden om de doelstelling en achtergrond van de verandering binnen de Gemeente Eindhoven in theoretisch perspectief te plaatsen. De doelstelling om de P&O-afdeling van de Gemeente Eindhoven efficiënter, kwalitatiever en kostefficiënter te maken past namelijk goed binnen de *New Public Management* (NPM) stroming. Daarnaast is het dienstverlenend HR-model en het daarbij komende click-call-face systeem te typeren als een vorm van e-HRM. Hierom is in dit theoretisch kader aandacht aan literatuur betreffende deze thema's besteed. Daarnaast is tijdens het verwerken van de e-HRM literatuur ook nog de algemene verandermanagement literatuur gesynthetiseerd. E-HRM put bij het verklaren van typerende veranderingen namelijk niet optimaal uit deze literatuur; dit is dan ook iets wat deze studie wél probeert te doen. Afsluitend wordt nog een conceptueel model gepresenteerd.

2.1 Conceptualisering e-HRM in de literatuur

Pyszka (2018) beschrijft de populariteit van e-HRM binnen publieke organisaties als een logisch gevolg van NPM. De doelen van e-HRM sluiten namelijk erg goed aan op die van NPM. Hoewel NPM tegenwoordig ook wel bestempeld wordt als 'achterhaald' (Allen en Eppel, 2020), houden veel publieke organisaties vast aan (een vorm van) NPM. Hiermee hopen zij namelijk productiever en kostefficiënter te werk te kunnen gaan (Allen en Eppel, 2020; Evetts, 2009). NPM heeft dan ook tot veel grootschalige organisatieveranderingen geleid binnen het publiek bestel (Schedler en Proeller, 2000).

E-HRM staat voor *electronic human resource management* en beslaat alle vormen van HRM waarbij (informatie)technologie komt kijken (Bondarouk et al, 2009; Myllymäki, 2021). De

opmars van computers en andere technologieën startte in veel disciplines en werkvelden een zoektocht naar efficiëntie en administratieve voordelen, zo ook in HRM (Bondarouk et al., 2017a). Bondarouk et al. (2017a) beschrijven onder andere kostenbesparing en betere servicekwaliteit als beloftes van e-HRM, maar Parry en Tyson (2011) voegen daar nog *empowerment* van line managers en standaardisatie van HR-werk aan toe.

Verschillende auteurs beschrijven dat de grootste belofte van e-HRM bestaat uit de mogelijke bijdrage aan de shift van klassiek administratief HRM richting meer strategisch HRM (Bondarouk et al., 2017a; Marler en Parry, 2016). Strategisch HRM wordt door Wright & McMahan (1992) gedefinieerd als “de geplande HR-activiteiten en HR-instrumenten die een organisatie in staat stellen haar doelen te behalen” (in Marler en Parry, 2016). Het verleggen van de focus binnen HRM van administratief HRM naar meer strategisch HRM wordt al een aantal decennia als noodzakelijk bestempeld. Diverse auteurs beschrijven dat puur administratief HRM-werk tegenwoordig niet meer volstaat en er ook oog moet zijn voor de strategische kant (Becker et al, 1997; Brunetto en Beattie, 2020; Conner en Ulrich, 1996; Truss, 2008). Binnen het academisch debat bestaat verschil van mening over de vraag of administratief HRM vervangen of juist aangevuld moet worden door strategisch HRM (Brunetto en Beattie, 2020). Wel bestaat consensus over de behoefte aan strategisch HRM binnen organisaties. E-HRM zal volgens deze auteurs daarom een welkome toevoeging aan het HR-palet.

E-HRM is echter lang niet altijd succesvol gebleken in het bereiken van bovengenoemde doelen (Bondarouk et al., 2017a). De belofte van e-HRM om ruimte te creëren voor strategisch HRM kan namelijk niet te allen tijde verondersteld worden (Myllymäki, 2021). Myllymäki (2021) stelt dat een spectrum met twee uitersten binnen de e-HRM literatuur bestaat. Enerzijds beschrijft de academische literatuur de kracht en mogelijkheden van technologie voor HRM (determinisme), en anderzijds identificeert Myllymäki (2021) een stroming die stelt dat technologie nooit beter zal functioneren dan menselijke input (voluntarisme). In andere woorden: deterministen zien technologie als ‘de oplossing’, terwijl technologie volgens het voluntarisme nooit de mens zal kunnen vervangen, en dus altijd suboptimaal is.

Het academisch debat is dus verdeeld over de mogelijke inzetbaarheid en voordelen van e-HRM; iets wat ook op de werkvloer onenigheid zou kunnen veroorzaken tussen medewerkers en managers of werknemers onderling. Myllymäki (2021) beargumenteert daarom dat het relevanter is om naar het daadwerkelijke gebruik van een vorm van technologie binnen HRM te kijken, maar

concludeert ook dat dit nauwelijks gebeurt. Myllymäki stelt hierom dat de contingentiebenadering binnen de implementatie van e-HRM van toepassing is, en sluit daarmee aan bij de onderzoeken van Bondarouk et al. (2017a), Marler en Parry (2016) en Ruël en Van der Kaap (2012). Zij stellen namelijk allemaal dat contextfactoren binnen een organisatie positieve invloed kunnen hebben op de kans van slagen van e-HRM. Net zoals gesteld wordt in de contingentiebenadering, zal e-HRM dus in iedere casus anders uit de verf komen.

2.2 Verandermotivatie van medewerkers

De literatuurreview over e-HRM van Bondarouk et al. (2017) beslaat ruim veertig jaar, vanaf de jaren '70, wanneer e-HRM voor het eerst geïntroduceerd werd binnen organisaties. In deze review laten de auteurs duidelijk zien hoe de verklaringen voor het veranderproces, dat komt kijken bij implementatie van e-HRM, over de jaren heen geëvolueerd zijn. Dit doen zij aan de hand van het TOP-framework: hiermee classificeren Bondarouk et al. (2017a) factoren die volgens de e-HRM literatuur van invloed zijn op het veranderproces. De drie thema's die Bondarouk et al. herkennen in de literatuur zijn Technologie-, Organisatie- en People-factoren. Technologiefactoren verklaren successen of falen van de e-HRM implementatie aan de hand van de kwaliteit en kwantiteit van computersystemen en andere technologie binnen een organisatie. Organisatiefactoren focussen voor deze verklaring op de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals interne regels en beschikbare resources. Waar onderzoek uit de jaren '70 en '80 zich meer op de processen uit Technologie- en Organisatiefactoren richtte, erkenden academici in de afgelopen decennia steeds vaker de rol van de medewerker in de e-HRM implementatie en het bijkomende veranderproces. Deze shift naar een focus op People-factoren ligt in lijn met de discipline van verandermanagement, waar ook gesteld wordt dat de mens binnen de organisatie de meest invloedrijke factor in het veranderproces is (Burke, 2018). Bondarouk et al. (2017a) concluderen dan ook dat in de meest recente literatuur wordt beschreven dat factoren omtrent People de voornaamste invloed hebben op het veranderproces van e-HRM implementatie. Hierom zal de focus in het vervolg van deze sectie op People-factoren liggen.

Verandering bestaat al veel langer dan technologie en HRM, en de veranderkundeliteratuur heeft mede daardoor meer kunnen 'rijpen' dan de e-HRM literatuur. Hierom wordt het zinvol geacht ook dieper in te gaan op verklaringen van antecedente factoren binnen veranderprocessen uit de veranderkundeliteratuur. Dit zal gebeuren aan de hand van de vijf People-factoren die het vaakst geïdentificeerd worden door Bondarouk et al. (2017a) binnen e-HRM veranderprocessen.

People-factoren zijn factoren die in het e-HRM veranderproces geïdentificeerd worden in de individuele medewerker en van invloed zijn op het adoptieproces.

In dit onderzoek zal gekeken worden hoe deze People-factoren zich verhouden tot de vijf *key beliefs* van Armenakis en Harris (2009), die zij opstelden binnen de veranderkundeliteratuur. De key beliefs zijn opgesteld vanuit de gedachte om de change agent handvatten te bieden bij organisatieveranderingen. Door in te spelen op de key beliefs van een medewerker, kan een change agent de medewerker namelijk overtuigen en meekrijgen in de verandering (Armenakis en Harris, 2009). Omdat dit onderzoek zal uitmonden in praktische aanbevelingen, lijken de key beliefs dus een nuttig middel.

De key beliefs identificeren vijf overtuigingen van medewerkers die hun veranderbereidheid bepalen, dit zijn: *discrepancy* (overtuiging dat verandering nodig is), *appropriateness* (overtuiging dat dit de juiste verandering is), *efficacy* (overtuiging dat individu en organisatie capabel zijn voor deze verandering), *principal support* (overtuiging dat management onvoorwaardelijk achter verandering staat) en *valence* (overtuiging dat verandering meerwaarde voor de medewerker oplevert).

Omdat zowel de theorie van Bondarouk et al. als die van Armenakis en Harris op de rol van de mens binnen een organisatieverandering focussen, kan het relevant zijn om te zien in hoeverre vergelijkbare literatuur uit twee verschillende disciplines met elkaar overeenkomt. Daarnaast wordt bij iedere geïdentificeerde e-HRM factor nog overige relevante veranderkundeliteratuur aangehaald. De e-HRM literatuur wordt dus gesynthetiseerd met die van de veranderkunde, om zo een duidelijker beeld van de antecedente factoren van een e-HRM veranderproces te kunnen schetsen. Aan de hand van deze synthese zal een conceptueel model worden geschetst.

2.2.1 Houding van hoger management

De houding van het hoger management is de eerste geïdentificeerde People-factor die Bondarouk et al. (2017a) benoemen. Hierin is bijvoorbeeld de houding van managementteams (MT's) ten opzichte van de noodzaak van een e-HRM ontwikkeling opgenomen. Ook vonden verschillende studies dat de strategische toegevoegde waarde die MT's herkennen in e-HRM bepalen of zij het wel of geen nuttige investering vonden (Bondarouk et al. (2017a). Tot slot benoemen Bondarouk et al. (2017a) dat verschillende onderzoekers hebben bevestigd dat hoger management vaker pessimistisch is, omdat ze de kosten van e-HRM hoog vinden, en e-HRM in hun optiek minder zou opleveren dan het belooft.

In de veranderkunde literatuur is veel geschreven over de rol van hoger management binnen organisatieveranderingen. Zo beschrijven Armenakis en Harris (2009) dat de houding van het hoger management afstraalt op de motivatie van medewerkers met het oog op de verandering. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld het idee hebben dat het MT zelf niet volledig achter de verandering staat, zullen medewerkers sneller weerstand vertonen tegenover de verandering. Van der Heijden en Cramer (2017) identificeren een minder passieve rol voor het hoger management in de vorm van *vertical change agents*. Vertical change agents zouden onder meer communicatie en relaties tussen relevante actoren kunnen faciliteren.

2.2.2 Onderlinge communicatie in samenwerking

De tweede invloedrijke factor die Bondarouk et al. (2017a) beschrijven is onderlinge communicatie in de samenwerking tussen organisatiedepartementen. E-HRM is vaak enorm technisch en daarom is het essentieel dat de HRM-afdeling goed communiceert met de IT- en systeembeheerders van de organisatie (Bondarouk et al., 2017a).

Naast dat communicatie een grote rol speelt in de interdepartementale samenwerking, wordt communicatie binnen de veranderliteratuur als een rode draad door het volledige veranderproces beschouwd. Hoewel verandercommunicatie niet concreet aan één key belief van Armenakis en Harris te koppelen is, is communicatie direct van invloed op de meeste key beliefs van medewerkers. Zo kan betere communicatie duidelijker maken wat de *discrepancy* of *appropriateness* van de verandering is, maar ook wat er voor een medewerker te behalen valt (*valence*) (Armenakis en Harris, 2009).

Van der Voet (2016) beschrijft dat een betere kwaliteit van communicatie leidt tot meer commitment aan de verandering, maar dat ervaren *red tape* in de publieke organisatie kan leiden tot een lagere kwaliteit van communicatie. Hierdoor is een hogere kwaliteit van communicatie in de publieke sector dus lastiger te verwezenlijken. Ten slotte wordt binnen de veranderkunde nog een onderscheid gemaakt in verandercommunicatie tussen *participatory change communication* en *programmatic change communication* (Faupel en Helpap, 2021). Faupel en Helpap beschrijven dat *participatory change communication* bottom-up is, vaak tussen direct leidinggevenden en medewerkers. Dit leidt doorgaans tot meer commitment aan de verandering. *Programmatic change communication* is formeler en top-down vanuit het hogere management. Dit leidt tot een relatief lage commitment onder medewerkers. H1 stelt hierom dat goede en accurate communicatie

rondom het veranderproces naar verwachting een positieve invloed zal hebben op de veranderbereidheid van medewerkers.

2.2.3 Trainingen en andere voorbereiding

De derde factor die Bondarouk et al. (2017a) identificeren heeft te maken met de gebrekkige IT-kennis van HR-medewerkers. Het gaat hier om een tekort aan aangeboden trainingen door de organisatie om een nieuw HR-systeem te leren gebruiken. Ook Parry en Tyson (2011) beargumenteren dat een gebrek aan voorbereiding op een nieuw e-HRM systeem leidt tot minder kans van slagen. Training is dus cruciaal voor een succesvolle doorvoering van een nieuw HR-systeem (Bondarouk et al., 2017a).

In de verandermanagement literatuur lijkt het thema trainingen minder specifiek dan binnen e-HRM. Training en voorbereiding wordt in de veranderekunde breder getrokken met het thema *readiness for change*. Readiness for change wordt in de veranderliteratuur opgedeeld in drie niveaus: individueel, groepsniveau en organisatieniveau (Rafferty et al., 2013). De trainingen en voorbereidingen die Bondarouk et al. (2017a) benoemen zijn echter op individueel niveau gericht. Rafferty et al. (2013) beschrijven dat readiness for change binnen de veranderekunde voornamelijk als resultaat van communicatie en leiderschap wordt beschouwd. Armenakis en Harris (2009) stellen dat voorbereiding op verandering essentieel is om de key beliefs vroegtijdig te kunnen vormen. Bovendien is training ook direct te linken aan de key belief van efficacy, omdat een medewerker zich in staat moet voelen om mee te kunnen gaan in verandering. Daarnaast kan een training leiden tot meer zelfvertrouwen onder medewerkers (Indriastuti en Fachrunnisa, 2020). Rafferty et al. (2013) beschrijven in hun literatuurreview een onderzoek naar een verandertraining binnen de publieke sector, maar deze was gericht op het creëren van groepsgevoel en een betere moraal (Rafferty et al., 2013). De geïdentificeerde training en voorbereiding van Bondarouk et al. (2017a) lijkt praktischer, en concreet gericht op een nieuw e-HRM systeem. Deze tweedeling die Rafferty en Bondarouk identificeren sluit aan op wat Burke (2017) beschrijft, hij identificeert namelijk twee vormen van training: training om medewerkers te overtuigen van de verandering en inspeelt op gedrag (*sensitivity training*), en training gericht op persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden. Het type training zou afhankelijk moeten zijn van de aard van de organisatieverandering. Burke (2017) beschrijft dat beide trainingen nuttig kunnen zijn, maar ze wel om de juiste redenen gegeven moeten worden en ook theoretisch onderlegd moeten zijn. Zo kan een sensitivity training relevanter zijn bij een cultuurverandering, terwijl een praktische

training relevanter kan zijn voor een verandering die gepaard gaat met de implementatie van nieuwe e-HRM. Dit in beschouwing genomen stelt H4 dat participatie binnen een veranderproces naar verwachting zal leiden tot een hogere veranderbereidheid onder medewerkers.

2.2.4 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap (TFL) is de vierde factor die Bondarouk et al. (2017a) hebben herleid uit de bestaande literatuur. TFL wordt vaak tegenover transactioneel leiderschap gezet, omdat het minder op de ‘transactie’ tussen leider en volger focust. TFL houdt in dat een leider diens volgers inspireert, intellectueel stimuleert en inspelt op de persoonlijke behoeften en prestaties van medewerkers (Bass, 1985 in Van Dierendonk et al., 2014). Transformationele leiders kunnen als faciliterende factor worden bestempeld, omdat zij in staat zijn medewerkers te enthousiasmeren en overtuigen van de toegevoegde waarde van een nieuw systeem. Deze rol van managers en leiders sluit nauw aan op de door Ruël en Van der Kaap (2012) beschreven factor ‘consistentie van managers’ ten opzichte van e-HRM binnen het veranderproces. Samenvattend stelt deze factor dat een leider of manager een sterke invloed kan hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van een e-HRM implementatie.

Transformationeel leiderschap kan niet alleen communicatie, maar ook participatie faciliteren. Beide hebben een positieve invloed op change commitment van de medewerker, daarnaast modereert transformationeel leiderschap deze relatie (Van der Voet, 2016). Over transformationeel leiderschap wordt regelmatig gepubliceerd en gedebatteerd binnen de leiderschapsliteratuur, maar de veranderkundeliteratuur lijkt eensgezinder: transformationeel leiderschap faciliteert een succesvolle organisatieverandering door medewerkers te motiveren (Hughes, 2015; Van der Voet, 2016). Van der Voet (2016) zet hier voor de publieke sector echter wel een kanttekening bij: door diens bureaucratische aard kennen publiek managers over het algemeen een lage mate van transformationeel leiderschap.

Armenakis en Harris (2009) erkennen de rol van transformationeel leiderschap, maar benadrukken de rol van het individu, omdat zij de verandering uiteindelijk uitvoeren. Hun key beliefs zijn dan ook gericht op de overtuiging van de medewerker, en niet op de kwaliteiten van de manager. Wel beargumenteren Armenakis en Harris (2009) net als Van der Voet en Hughes dat transformationeel leiderschap medewerkers bij kan dragen door medewerkers te motiveren. Hun key belief over principal support is meer gericht op de houding van het hogere management, in

plaats van actief leiderschap. H3 verwacht daarom dat ook transformationeel leiderschap zal leiden tot een hogere veranderbereidheid onder medewerkers.

2.2.5 *User involvement*

De laatste factor die Bondarouk et al. (2017a) beschrijven is *user involvement*. Het betrekken van medewerkers tijdens proces en implementatie van e-HRM is volgens Bondarouk et al. (2017a) omstreden: verschillende auteurs beschrijven dit als doorslaggevend voor een succesvolle implementatie, terwijl anderen er geen bewijs voor vinden. Binnen de veranderkunde literatuur bestaat veel meer eensgezindheid over de meerwaarde van het betrekken van medewerkers binnen een veranderproces (Burke, 2018; Choi, 2011; Higgs en Rowland, 2011; Van der Voet, 2016).

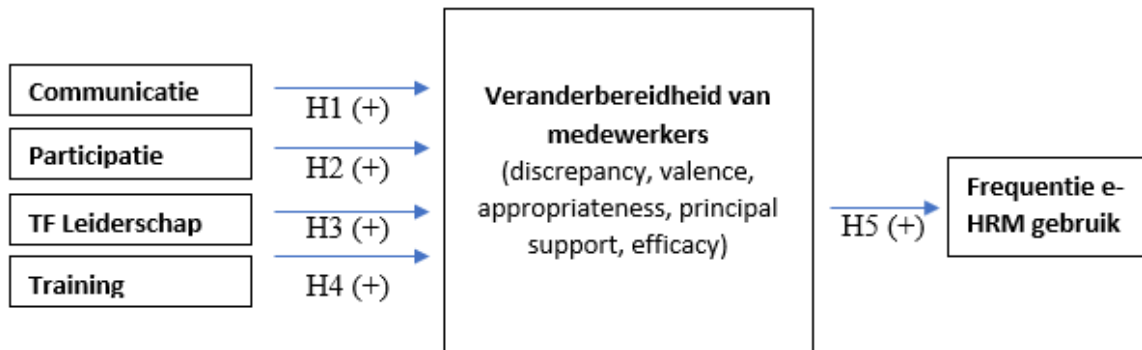
Ook Armenakis en Harris (2009) stellen dat het vroegtijdig betrekken van medewerkers binnen een veranderproces cruciaal is. Zo zou vroegtijdige participatie kunnen leiden tot een verbetering van vier van de vijf overtuigingen. Medewerkers zullen namelijk duidelijk kunnen maken wat zij nodig hebben (discrepancy en appropriateness), haalbare middelen inbrengen (efficacy) en ondervonden problemen benoemen waar een oplossing voor moet komen (valence) (Armenakis en Harris, 2009). Met H2 wordt daarom verwacht dat training als een manier van voorbereiding op de verandering zal leiden tot een hogere veranderbereidheid onder de medewerker.

2.3 Conceptueel model en hypothesen

Het conceptueel model (Afbeelding 1) stelt dat een positieve relatie bestaat tussen de People-factoren (onafhankelijke variabelen) en de frequentie van e-HRM gebruik van een medewerker (afhankelijke variabele), en deze relatie wordt naar verwachting gemedieerd door de veranderbereidheid van een medewerker. De vijf key beliefs van Armenakis en Harris (2009) zullen de conceptualisering vormen van de veranderbereidheid van medewerkers. De hypothesen stellen dat People-factoren uit de e-HRM literatuur een positief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers binnen de verandercontext van de Gemeente Eindhoven. De enige People-factor die niet in dit model is opgenomen is de ‘houding van het hoger management.’ Deze lijkt namelijk te veel op een onderdeel van de conceptualisering van de motivatie van medewerkers; principal support. Hierdoor zou het risico bestaan om twee keer hetzelfde te meten, en dus een minder valide onderzoeksresultaat te verkrijgen.

H5 stelt ten slotte dat een hogere veranderbereidheid van medewerkers zal leiden tot een hoger gebruik van de geïmplementeerde verandering, in dit geval E-HRM systeem Youforce.

Afbeelding 1. Conceptueel model.



H1: Goede en accurate communicatie rondom het veranderproces zal naar verwachting een positieve invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers.

H2: Participatie binnen een veranderproces zal naar verwachting leiden tot een hogere veranderbereidheid onder medewerkers.

H3: Transformationeel leiderschap zal leiden tot een hogere veranderbereidheid onder medewerkers.

H4: Training als een manier van voorbereiding op de verandering zal leiden tot een hogere veranderbereidheid onder de medewerker.

H5: Een hogere veranderbereidheid van medewerkers zal leiden tot een hoger gebruik van e-HRM systeem Youforce.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet aan de hand van *mixed methods* en waarom voor deze opzet is gekozen. Dan zal worden uitgelegd wat een *explanatory sequential* methode is en waarom voor deze methode is gekozen. Binnen explanatory sequential onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek dat wordt aangevuld met kwalitatief onderzoek. Hierom zullen twee methodecomponenten worden toegelicht. Daarnaast worden de

conceptualiseringen van de afhankelijke, mediërende en onafhankelijke variabelen in dit hoofdstuk geoperationaliseerd. Ten slotte volgt nog een verantwoording over de steekproef van zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek en een verantwoording van de betrouwbaarheid en interne en externe validiteit van dit onderzoek.

3.1 Mixed methods

Met mixed methods onderzoek combineert de onderzoeker kwalitatieve en kwantitatieve data, om zo een beter begrip van de onderzochte situatie te verkrijgen (Creswell, 2015). Daarnaast kennen kwantitatieve en kwalitatieve methoden verschillende voor- en nadelen die elkaar versterken en aanvullen wanneer deze gecombineerd worden met mixed methods (Creswell, 2015). Een nadeel van mixed methods is dat het veel tijd kost en kennis van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden (Ivankova et al., 2006). In dit onderzoek is gekozen voor mixed methods, omdat het onderzoek hierdoor te generaliseren is, maar tegelijkertijd ook toe te spitsen op de context door de beweegredenen van participanten achter de kwantitatieve data te achterhalen. De kwalitatieve component biedt inzicht in de gedachtegang van de respondenten, terwijl de kwantitatieve data en analyse de algemene situatie rond de probleemstelling schetsen (Ivankova et al., 2006). Daardoor kan dit onderzoek zowel een bijdrage leveren aan de literatuur als aan het beleid van de onderzochte organisatie.

Binnen mixed methods bestaan verschillende benaderingen en volgorden van dataverzameling en -analyse. Voor dit onderzoek is gekozen voor een explanatory sequential methode. Binnen een explanatory sequential methode wordt eerst kwantitatieve data verzameld om deze vervolgens te interpreteren en te duiden aan de hand van kwalitatieve data (Creswell, 2015). Een explanatory sequential methode kan dan ook helpen om meer inzicht te verkrijgen in mogelijk onverwachte resultaten die voortvloeien uit de analyse van de kwantitatieve data (Ivankova et al., 2006). De kwantitatieve data geven dus een ruwe weergave van de situatie weer, waarna de kwalitatieve data na analyse de kwantitatieve gegevens kunnen verklaren en verfijnen. De nadruk ligt in dit onderzoek op de kwantitatieve component. Het kwalitatieve deel is naar voorbeeld van Ivankova et al. een stuk kleiner, maar nog steeds geschikt om de kwantitatieve resultaten te kunnen duiden.

3.2 Kwantitatieve dataverzameling

Voor de kwantitatieve dataverzameling is een enquête onder de voltallige P&O-afdeling en

alle leidinggevenden binnen de Gemeente Eindhoven uitgezet. Deze onderzoeksobjecten hebben namelijk allemaal te maken met het geïmplementeerde e-HRM systeem *Youforce*. Leidinggevenden voeren in *Youforce* in het kader van integraal leiderschap personele wijzigingen door voor hun respectievelijke afdeling, en P&O-medewerkers nemen deze verzoeken onder handen. In totaal is de enquête daarom onder 163 medewerkers verspreid, waarvan 63 P&O-medewerkers en 100 leidinggevenden. De enquête is opgesteld in Qualtrics en start met een uitleg over het onderzoek. Hierin werd benadrukt dat resultaten van het onderzoek voor praktische en theoretische doeleinden worden ingezet, en dat deelname volledig anoniem en vrijwillig is. De enquête is via e-mail verspreid, en een week na het uitzetten van de enquête is een herinneringsmail verstuurd. Om het responspercentage te verhogen, werd benadrukt dat invullen slechts 5-10 minuten zou duren. Ook is getracht collega's elkaar te laten aansporen de enquête in te vullen, door het praktische doel van het onderzoek te benadrukken. In totaal stond de enquête twee weken open. In deze periode hebben in totaal 93 medewerkers de enquête ingevuld. Na het sluiten van de enquête zijn de resultaten geëxporteerd naar SPSS. De data zijn hier vervolgens handmatig geschoond door incomplete of ongeldige responses te verwijderen. Een ongeldige respons is bijvoorbeeld een respons waar bij alle vragen hetzelfde antwoord is ingevuld. Ook is hier gecontroleerd op onmogelijke outliers. Deze werden niet gevonden, en daarom zijn geen verdere responses verwijderd. In totaal zijn 14 incomplete responses uit de dataset verwijderd, waardoor het bruikbare responspercentage is uitgekomen op ongeveer 48 procent, of 79 responses.

De demografische achtergrond en karakteristieken van respondenten zijn weergegeven in Tabel 1. Over de gehele resultaten gezien (N=79), zijn 49,4% van de respondenten te identificeren als vrouw. 41,8% van de respondenten was man, terwijl 2,5% zich als 'anders' identificeert. Daarnaast was 49,4% werkzaam binnen P&O en 50,6% als leidinggevende. Voor de duur van het dienstverband gold dat een meerderheid langer dan 10 jaar in dienst is bij de Gemeente Eindhoven, namelijk 58,4%. 15,6% van de respondenten is tussen de 3 en 10 jaar in dienst, 18,2% tussen de 1 en 3 jaar, en 7,8% is korter dan een jaar werkzaam binnen de organisatie. 64,5% van de respondenten blijkt ouder dan 50, terwijl slechts 6% van de respondenten jonger is dan 30. Deze cijfers zijn representatief voor de medewerkers van de Gemeente Eindhoven, waar de gemiddelde leeftijd van medewerkers rond de 55 jaar ligt.

Tabel 1. Achtergrond van respondenten.

Controlevariabelen	Karakteristieken	Respondenten (%) (N=79)
Gender	Man	49.4
	Vrouw	41.8
	Anders	2.5
Leeftijd	Ouder dan 50	64.5
	Tussen de 30 en 50	29.5
	Jonger dan 30	6
Dienstverband	Langer dan 10 jaar	58.4
	Tussen de 3 en 10 jaar	15.6
	Tussen de 1 en 3 jaar	18.2
	Korter dan 1 jaar	7.8
Afdeling	P&O	49.4
	Leidinggevende	50.6

De enquête bestond uit 31 geoperationaliseerde items, vergezeld met vijf controlevariabelen. Deze controlevariabelen kunnen in beeld brengen in welke groepen bepaalde trends heersen. Deze informatie biedt relevante inzichten bij de selectie van respondenten voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek. Daarnaast dienen de controlevariabelen om te kunnen concluderen of een relatie door andere factoren dan de mediërende, onafhankelijke en afhankelijke variabele wordt beïnvloed. De controlevariabelen zijn de volgende: de functie die de respondent bekleedt (bij P&O of als leidinggevende), de huidige lengte van het dienstverband, leeftijd, gender en algemene tevredenheid over support bij Youforce.

De items over de mediërende en onafhankelijke variabelen werden aan de hand van een 7-punt Likertschaal gemeten. Een 7-punt schaal wordt boven een 5- of 4-punt schaal verkozen omdat deze betrouwbaarder, preciezer en makkelijker te gebruiken is (Finstad, 2010). De afhankelijke variabele werd gemeten op ordinaal schaalniveau.

3.2.1 Operationalisering mediërende variabele

De mediërende variabele uit dit onderzoek is de motivatie van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering. Deze variabele is geconceptualiseerd zoals dat door Armenakis en Harris (2009) in hun key beliefs uit de veranderkundeliteratuur is gedaan. Deze conceptualisatie bestaat uit vijf elementen, die allemaal geoperationaliseerd dienden te worden. Dit is

bewerkstelligd aan de hand van de opgestelde items van Armenakis et al. (2007), met kleine aanpassingen. Zo zijn er bij de meeste operationalisering items geschrapt, om de lengte van de enquête te beperken. Binnen de betreffende organisatie is namelijk eerder gebleken dat enquêtes niet op een al te hoge respons kunnen rekenen (Marteau, 2021). Door de enquête zo kort mogelijk te houden, is geprobeerd deelname aantrekkelijker te maken. Wel kan de interne validiteit van de onderzoeksresultaten minder sterk worden geacht wanneer de operationalisering beperkt is. Bij iedere operationalisering is hierom kort toegelicht waarom bepaalde items verkozen of geschrapt zijn.

Valence is geoperationaliseerd aan de hand van twee items. Vragen over financiële stimulansen zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze minder relevant zijn in de publieke sector volgens de *public service motivation* theorie (Ritz et al., 2016). Hierom bestaat de operationalisering van valence uit de twee volgende items:

1. Ik ben gebaat bij organisatieveranderingen
2. Dankzij organisatieveranderingen haal ik meer voldoening uit mijn werk

Binnen de operationalisering van *principal support* en *appropriateness* werden in beide gevallen twee items geschrapt die vergelijkbaar waren met de overige corresponderende items. Daarom bleven voor *principal support* de volgende drie items over:

3. Mijn collega's omarmen verandering
4. Het management (DR, OR) van de Gemeente Eindhoven doet wat het belooft
5. Mijn direct leidinggevende staat achter alle organisatieveranderingen

En voor *appropriateness* zijn daarom de volgende items opgenomen:

6. Ik vind dat organisatieveranderingen onze organisatieprocessen verbeteren
7. Ondernomen organisatieveranderingen sluiten aan op wat we binnen de Gemeente Eindhoven nodig hebben
8. Organisatieveranderingen sluiten aan op wat we binnen de Gemeente Eindhoven nodig hebben

Voor *efficacy* zijn twee items over geloof in persoonlijke capaciteiten opgenomen, en daarnaast nog twee items over het vertrouwen in het kunnen van de organisatie. Één repetitief item over individuele capaciteiten is daardoor niet geselecteerd. De volgende vier items vormen de operationalisering van *efficacy*:

9. Ik heb de capaciteiten om veranderingen te bewerkstelligen
10. Ik ben in staat een verandering te integreren in mijn werkzaamheden
11. Ik denk dat medewerkers van de Gemeente Eindhoven voldoende kundig zijn om een verandering succesvol door te voeren
12. Ik geloof dat wij als Gemeente Eindhoven een verandering tot een succes kunnen brengen

Binnen de operationalisering van *discrepancy* is ook gekozen om twee items te laten vervallen die overeenkwamen met de geselecteerde items. De twee items die overbleven voor deze operationalisering, zijn de volgende:

13. Om betere resultaten te boeken moeten er processen binnen de Gemeente Eindhoven veranderen
14. We hebben veranderingen nodig om onze processen te verbeteren

3.2.2 Operationalisering onafhankelijke variabelen

De vier onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn geoperationaliseerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Wanneer nog geen wenselijke operationalisering binnen de literatuur bestond, zijn aan de hand van de door Bondarouk et al. (2017a) benoemde resultaten passende items opgesteld. Getracht is iedere variabele met maximaal vijf items te operationaliseren, waardoor het voor is gekomen dat overtallige items uit een bestaande operationalisering geschrapt moesten worden. Wanneer dit het geval was, is toegelicht waarom de keuze is gemaakt deze specifieke items te schrappen.

De eerste onafhankelijke variabele is transformationeel leiderschap. De daarbij behorende items zijn dezelfde als die zijn gebruikt in onderzoek van Van Dierendonck et al. (2014), namelijk:

1. Mijn direct leidinggevende heeft de capaciteit om een eigen visie te creëren
2. Mijn direct leidinggevende communiceert het belang van de doelen, waarden en missie van de Gemeente Eindhoven
3. Mijn direct leidinggevende onderzoekt nieuwe mogelijkheden voor het oplossen van problemen en dagelijkse werkzaamheden
4. Mijn direct leidinggevende focust op de ontwikkeling en mentoring van mensen onder hem/haar

De tweede onafhankelijke variabele is communicatie. Communicatie wordt in meerdere disciplines op verschillende manieren geoperationaliseerd. Daarom is gekozen voor een

operationalisering van verandercommunicatie uit de veranderkunde literatuur door Bordia et al. (2004) zoals ook gebruikt in Van der Voet (2016). De oorspronkelijke operationalisering bestaat uit zeven items. De volgende vier items zullen worden ingezet voor dit onderzoek:

1. Communicatie rondom het veranderproces hield me te allen tijde op de hoogte van de laatste ontwikkelingen
2. De communicatie rondom het veranderproces ging ook over de vernieuwde taakverdeling
3. Communicatie was accuraat
4. Communicatie gaf aan wat de redenen van de verandering waren

Twee items die geschrapt zijn, zijn niet relevant omdat deze ook kunnen slaan op de derde onafhankelijke variabele: participatie in het veranderproces. Dit is dus al inbegrepen in de operationalisering van deze betreffende onafhankelijke variabele. De derde variabele die is geschrapt toonde overeenkomsten met item 3 en 4 en is verwijderd om de lengte van de enquête te beperken.

Participatie in het veranderproces is dus de derde onafhankelijke variabele. Hiervoor is de operationalisering van García-Cabrera (2014) gehanteerd. García-Cabrera heeft meerdere operationaliseringën samengevoegd om tot een completere itemlijst te komen. Deze lijst bestaat uit zeven items, waarvan er drie overeenkomen met items uit het thema verandercommunicatie. Deze zijn dan ook geschrapt uit de lijst, waarna de volgende vier items over zijn gebleven:

1. De Gemeente Eindhoven overwoog mijn mening met betrekking tot deze verandering
2. De Gemeente Eindhoven heeft alles gedaan om mij te betrekken bij deze verandering
3. Ik heb meebeslist over aspecten van de verandering die directe gevolgen hadden voor mijn werkzaamheden
4. Ik wist van niks totdat de verandering daadwerkelijk werd geïntroduceerd

De laatste onafhankelijke variabele is training en andere voorbereiding op de organisatieverandering. Deze operationalisering is opgesteld aan de hand van de casus binnen de Gemeente Eindhoven en de beschreven bevindingen in de literatuur door Bondarouk et al. (2017a), en dus niet afkomstig uit een eerder onderzoek. De operationalisering is als volgt:

1. Ik heb voldoende training gehad om goed te kunnen werken met Youforce
2. Het was mogelijk om meer systeemuitleg over Youforce te vragen als ik dat nodig had

3. Bij invoering van Youforce wist ik goed hoe ik ermee kon werken
4. De handleiding die we kregen voor Youforce was duidelijk

3.2.3 Operationalisering afhankelijke variabele

Voor de operationalisering van de afhankelijke variabele, frequentie van e-HRM gebruik, is gebruik gemaakt van één item, namelijk: hoe vaak heb jij Youforce in de afgelopen maand gemiddeld gebruikt? Hierna zijn vier antwoorden op ordinaal niveau opgesteld:

- Minder dan één keer per week
- Één keer per week
- 2 tot 5 keer per week
- Meer dan 5 keer per week

Deze operationalisering is verkozen omdat deze een goed inzicht geeft van hoe vaak iemand met Youforce werkt, door over een langere periode terug te kijken. Tegelijkertijd kan er ook rekening gehouden met het verschil in werkzaamheden, door aan de hand van de controlevariabelen te filteren op P&O-medewerkers en leidinggevendenden. De verwachting is dat leidinggevendenden ongeveer even veel in Youforce moeten werken, afhankelijk van het aantal werknemers dat zij onder zich hebben. Wanneer hier grote verschillen in de antwoorden zitten, zou het dus kunnen betekenen dat de ene leidinggevende Youforce vaker ontwijkt dan de andere. Vervolgens kan dan in de analyse geconcludeerd worden of dit een gevolg is van een lage veranderbereidheid of de voorbereiding op de verandering.

3.2.4 Kwantitatieve data-analyse

Na het importeren van de data in SPSS is allereerst gekeken naar de resultaten van de verschillende items, en is de schaal van het vierde item van ‘participatie’ gespiegeld, omdat dit een negatief statement was.

Om de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten te controleren is aan de hand van Cronbachs alfa gecontroleerd of de items consistent met elkaar zijn. In de academische literatuur wordt een ondergrens van 0.7 als acceptabel beschouwd, terwijl de waarde tussen 0.6 en 0.7 twijfelachtig is (Bell et al., 2019). Wanneer deze grens niet behaald werd, is gekeken of items verwijderd konden worden om de grens wel te behalen.

De schaal voor de totale veranderbereidheid is volgens de Cronbach's Alpha betrouwbaar te benoemen (5 gebundelde items; $\alpha = .851$). Ook drie van de vijf gebundelde items kennen een

adequate betrouwbaarheid: Valence ($\alpha = .920$), Apropriatenes ($\alpha = .751$) en Discrepancy: ($\alpha = .734$). Efficacy: ($\alpha = .641$) en Principal support: ($\alpha = .616$) scoorden twijfelachtig, maar deze scores konden ook niet verbeterd worden door een item te verwijderen. De conceptualisering van de onafhankelijke variabelen scoorden allen hoog op de betrouwbaarheidsschaal, met geen enkele Cronbach's Alpha onder .850; Communicatie: ($\alpha = .927$), Participatie ($\alpha = .892$), Leiderschap ($\alpha = .916$), Training ($\alpha = .893$).

Ter bevordering van de interne validiteit is ook een factoranalyse uitgevoerd. De resultaten voor veranderbereidheid zijn in Tabel 2 te zien, die van de onafhankelijke variabelen in Tabel 3. Deze analyse toont aan dat de verschillende items de hoogste lading hebben bij de vooraf bepaalde factor.

Tabel 2. Factoranalyse voor veranderbereidheid.

Item	Valence	PS	App	Efficacy	Discrepancy
1. Ik ben gebaat bij organisatieveranderingen	.96	.44	.62	.34	.48
2. Dankzij organisatie- veranderingen haal ik meer voldoening uit mijn werk	.97	.52	.70	.30	.53
3. Mijn collega's omarmen verandering	.36	.75	.23	.18	.09
4. Het management (DR, OR) van de Gemeente Eindhoven doet wat het belooft	.38	.77	.48	.06	.04
5. Mijn direct leidinggevende staat achter alle organisatieveranderingen	.38	.74	.45	.07	.27
6. Ik vind dat organisatie- veranderingen onze	.61	.52	.85	.22	.39

organisatieprocessen verbeteren					
7. Organisatieverandering is wat de Gemeente Eindhoven op dit moment nodig heeft	.55	.23	.71	.19	.50
8. Organisatieveranderingen sluiten aan op wat we binnen de Gemeente Eindhoven nodig hebben	.52	.47	.88	.22	.39
9. Ik heb de capaciteiten om veranderingen te bewerkstelligen	.19	-.01	.26	.72	.38
10. Ik ben in staat een verandering te integreren in mijn werkzaamheden	.32	.03	.36	.62	.52
11. Ik denk dat medewerkers van de Gemeente Eindhoven voldoende kundig zijn om een verandering succesvol door te voeren	.18	.23	.02	.71	.03
12. Ik geloof dat wij als Gemeente Eindhoven een verandering tot een succes kunnen brengen	.29	.19	.18	.75	.25
13. Om betere resultaten te boeken moeten er processen binnen de Gemeente Eindhoven veranderen	.42	.17	.47	.35	.87

14. We hebben veranderingen nodig om onze processen te verbeteren	.51	.15	.46	.35	.92
---	-----	-----	-----	-----	------------

Notitie: Dikgedrukte getallen geven aan dat een item de hoogste lading heeft bij de betreffende factor

Tabel 3. Factoranalyse voor onafhankelijke variabelen.

Item	Communicatie	Participatie	Leiderschap	Training
1. Communicatie rond veranderproces hield me te allen tijde op de hoogte	.90	.68	.25	.60
2. Communicatie rondom het veranderproces ging ook over de vernieuwde taakverdeling	.89	.55	.27	.53
3. Communicatie was accuraat	.92	.58	.21	.65
4. Communicatie gaf aan wat de redenen van de verandering waren	.92	.62	.17	.51
5. De Gemeente Eindhoven overwoog mijn mening met betrekking tot deze verandering	.62	.91	.39	.54
6. De Gemeente Eindhoven heeft alles gedaan om mij te betrekken bij deze verandering	.68	.91	.42	.56
7. Ik heb meebeslist over aspecten van de verandering die gevolgen hadden voor mij	.63	.94	.42	.55
8. Ik wist van niks totdat de verandering daadwerkelijk werd geïntroduceerd	.44	.77	.32	.49

9. Mijn direct leidinggevende heeft de capaciteit om een eigen visie te creëren	.30	.41	.88	.42
10. Mijn direct leidinggevende communiceert de doelen, waarden en missie van de organisatie	.17	.33	.89	.25
11. Mijn direct leidinggevende onderzoekt nieuwe mogelijkheden voor het oplossen van problemen	.15	.34	.90	.22
12. Mijn direct leidinggevende focust op de ontwikkeling en mentoring van mensen onder hem/haar	.27	.48	.92	.35
13. Ik heb voldoende training gehad om goed te kunnen werken met Youforce	.54	.53	.29	.91
14. Het was mogelijk om meer systeemuitleg over Youforce te vragen als ik dat nodig had	.48	.52	.39	.87
15. Bij invoering van Youforce wist ik goed hoe ik ermee kon werken	.59	.60	.32	.89
16. De handleiding die we kregen voor Youforce is duidelijk	.59	.47	.18	.82

Notitie: Dikgedrukte getallen geven aan dat een item de hoogste lading heeft bij de betreffende factor

Om de onderzoeksvragen en daaruit voortgevloeide hypothesen te kunnen bespreken, zijn vervolgens meerdere regressieanalyses uitgevoerd. Per onafhankelijke variabele is gekeken naar het effect op de veranderbereidheid. Ook is naar het effect van de onafhankelijke variabelen op het

gebruik van Youforce, en mogelijk mediatie door veranderbereidheid van een medewerker gekeken. Voor het uitvoeren van een regressie bestaan een aantal voorwaarden. Deze zullen nu worden beschreven en gecontroleerd.

3.2.5 Voorwaarden regressie

Lineariteit is een belangrijke voorwaarde voor regressie. Voor de veranderbereidheid ten opzichte van de afhankelijke variabele ‘gebruik van Youforce (Y)’ werd echter geen lineair verband gevonden, ook niet na het kwadrateren van de afhankelijke variabele Y (zie Bijlage 2). Een lineaire regressieanalyse is door het ontbreken van een lineair verband daarom niet mogelijk. Bij nadere inspectie bleek dat dit verband nooit lineair kon zijn vanwege diens operationalisering in dit onderzoek: de afhankelijke variabele is namelijk niet als intervalvariabele te typeren. Door een dummy op te stellen en zo de variabele tot een binaire variabele te transformeren wordt het echter wel mogelijk een logistische regressieanalyse uit te voeren. De assumpties voor een logistische regressieanalyse zijn volgens Field (2017) als volgt: lineariteit naar methode van de Box-Tidwell test, multicollineariteit en complete separatie van de onafhankelijke variabelen. Deze assumpties zijn getoetst en zullen hier kort worden beschreven. De volledige resultaten zijn in Bijlage 1 te vinden.

Om lineariteit te testen aan de hand van de Box-Tidwell test, wordt gecontroleerd of sprake is van een lineaire relatie tussen de onafhankelijke variabelen (participatie, communicatie, training, leiderschap en veranderbereidheid) en de logit van de afhankelijke variabele. Om dit te toetsen zijn de onafhankelijke variabelen getransformeerd tot het product van een variabele en de log van diezelfde variabele (Field, 2017). Vervolgens is een logistische regressieanalyse uitgevoerd met de onafhankelijke variabele, alle onafhankelijke variabelen en de zojuist benoemde getransformeerde variabelen. Wanneer sprake is van niet-significante regressiecoëfficiënten, wordt aan de assumptie van lineariteit volgens Box-Tidwell voldaan. Geen enkele van de variabelen bleek significant te zijn, dus hoefden er geen verdere transformaties uitgevoerd te worden om aan deze assumptie te voldoen.

Multicollineariteit is de tweede assumptie voor het uitvoeren van een logistische regressieanalyse. Net zoals bij de reguliere regressieanalyse wordt hiervoor gekeken naar de VIF-waardes van de onafhankelijke variabelen. VIF-waardes van hoger dan 5 schenden de assumptie van multicollineariteit (Craney en Surlles, 2002). Met de VIF-waardes van veranderbereidheid (1.33), communicatie (2.16), participatie (2.28), leiderschap (1.34) en training (1.94) allemaal ruim

onder de 5, wordt daarom aan de assumptie van multicollineariteit voldaan.

Voor de derde assumptie, complete separatie, kan aan de hand van kruistabellen worden gecontroleerd of er overlap is tussen de onafhankelijke variabelen die in beide categorieën van de binaire afhankelijke variabele vallen. Wanneer een waarneming van een lage veranderbereidheid bijvoorbeeld altijd samenvalt met een laag gebruik van Youforce ($Y=0$), en een hoge veranderbereidheid met een hoog gebruik ($Y=1$), is de kans op een laag gebruik bij een hoge veranderbereidheid 0. De kans op een lage mate van gebruik van Youforce is daarentegen 1 wanneer de veranderbereidheid laag ligt. Hierdoor zijn geen uitspraken te doen over waarnemingen die in het midden vallen, en is een logistische regressie onmogelijk (Field, 2017). Het is dus belangrijk dat overlap tussen de waarnemingen plaatsvindt. Dit is voor alle onafhankelijke variabelen ten opzichte van de binaire afhankelijke variabele dan ook het geval. De kruistabellen waarin dit is af te lezen, zijn te vinden in Bijlage 2.

In tegenstelling tot de afhankelijke variabele ‘Gebruik van Youforce’ werd wel een lineair verband aangetoond tussen de data van de vier onafhankelijke variabelen communicatie, training, participatie en leiderschap op de variabele veranderbereidheid. Voor deze variabelen kunnen dus wel lineaire regressieanalyses worden uitgevoerd. De voorwaarden voor *lineaire regressie* waar in dit onderzoek naar gekeken is, zijn een lineair verband tussen de betreffende variabelen, multicollineariteit en homoscedasticiteit. In Bijlage 2 staan de bijbehorende plots voor het aantonen van lineariteit afgebeeld. Voor het aantonen van de multicollineariteit van de onafhankelijke variabelen is een regressieanalyse uitgevoerd met daarin de vier onafhankelijke variabelen en veranderbereidheid als afhankelijke variabele. Hieruit zijn bij SPSS Variance Inflation Factors (VIF) voortgekomen per onafhankelijke variabele: communicatie ($VIF = 2.15$), participatie ($VIF = 2.21$), leiderschap ($VIF = 1.27$) en training ($VIF = 1.93$). In de tabellen in Bijlage 2 vallen deze data af te lezen. Craney en Surles (2002) beschrijven dat wanneer een VIF-waarde hoger dan 5 is, overwogen moet worden om variabelen te schrappen of samen te voegen. Dat is met de VIF-waardes van de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek dus niet relevant, en de variabelen voldoen dus ook aan de tweede eis voor regressie.

Na het opzetten van een lineaire regressieanalyse tussen de vier onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele veranderbereidheid van medewerkers, zijn in SPSS twee nieuwe variabelen aangemaakt om te toetsen op homoscedasticiteit. Hierbij zijn de twee nieuwe variabelen ‘voorspelde waarde’ en ‘foutterm’ gecreëerd. Deze twee zijn vervolgens in een scatterplot

uitgetekend om te zien of de observaties ongeveer even ver van de regressielijn af lijken te liggen, langs de gehele X-as. Zoals in de grafiek in Bijlage 2 te zien is, is dat voor deze data het geval. Van heteroscedasticiteit is derhalve geen sprake.

De lineaire regressieanalyses in de resultatensectie zullen dus gaan over de vier onafhankelijke variabelen ten opzichte van de afhankelijke variabele ‘veranderbereidheid’. Voor het toetsen van verbanden voor de afhankelijke variabele ‘Gebruik van Youforce’ is gebruik gemaakt van een logistische regressie. Bij deze regressieanalyses zijn de controlevariabelen ‘de duur van het dienstverband’ en ‘de afdeling van een respondent’ meegenomen. Verwacht wordt dat deze twee controlevariabelen het meest effect zullen hebben. De controlevariabelen ‘leeftijd’ en ‘gender’ zijn buiten beschouwing gelaten omdat de steekproef te klein is voor meer dan twee controlevariabelen.

3.3 Kwalitatieve dataverzameling

Na analyse van de kwantitatieve data zijn semigestructureerde interviews gebaseerd op de uitkomsten van de enquêteresultaten uitgevoerd. Deze interviews waren gericht op de meest opvallende uitkomsten uit het kwantitatieve onderzoek, om deze beter te kunnen duiden. Een semigestructureerd interview is een nuttig meetinstrument, omdat relevante vragen voor de probleemstelling gesteld kunnen worden, maar tegelijkertijd ook ruimte bestaat voor respondenten om nieuwe of over het hoofd geziene aspecten of perspectieven te benoemen (Galletta en Cross, 2013).

De vragenlijst met daarop de gestructureerde vragen die aan iedere interviewee gesteld zijn, zijn in de Bijlage 3 te vinden. Deze vragenlijst is opgesteld aan de hand van de resultaten van het kwantitatieve gedeelte. Wel zijn alle concepten en thema’s uit de enquête aan bod gekomen om zo tot betere interpretatie van de resultaten te komen. In de vragenlijst van de interviews is nog extra nadruk gelegd op thema’s van resultaten die moeilijk te verklaren waren, zoals de onafhankelijke variabele ‘het gebruik van Youforce’.

Omdat de nadruk van dit explanatory sequential onderzoek op het kwantitatieve gedeelte ligt, zijn in totaal vier interviews afgenomen: twee met leidinggevenden en twee met P&O medewerkers om zo van beide kanten een duiding van de kwantitatieve resultaten te kunnen verkrijgen. Deze personen zijn willekeurig, maar wel op basis van beschikbaarheid geselecteerd. Ook is getracht niet twee mensen uit dezelfde leeftijdscategorie, van hetzelfde gender of met

dezelfde duur van het dienstverband te selecteren om zo de kans op verschillende perspectieven te vergroten. De interviews zijn gedurende een periode van twee weken afgenomen.

3.4 Kwalitatieve data-analyse

Voor de analyse van de interviewresultaten is gebruik gemaakt van Atlas TI. Met behulp van Atlas TI zijn allereerst de transcripten gecodeerd. Deze toegewezen codes zijn vervolgens gerelateerd aan verschillende categorieën uit de eerder besproken theorieën van Armenakis en Harris (2009) en Bondarouk et al. (2017a). Deze analyse heeft grotendeels plaatsgevonden middels een open codeersysteem. Vervolgens zijn aan de hand van de theorie alle codes in verschillende categorieën verdeeld. Daarnaast bestond ruimte om categorieën te coderen die niet uit de theorie zijn voortgevloeid. Hierna zijn verbanden gelegd tussen de verschillende codes en categorieën, waarna de resultaten zijn beschreven en geanalyseerd.

Kwalitatief onderzoek kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Voor dit onderzoek is gekozen om de interviews aan de hand van Yin's (2003) case study methode te benaderen. Deze methode leent zich namelijk uitstekend om de relaties en context rondom een fenomeen zorgvuldig te verklaren (in Creswell et al., 2007). Daarnaast beargumenteren Creswell et al. (2007) dat een case study methode zich niet op de individuen focust die zijn geïnterviewd, maar op het overkoepelende fenomeen dat de onderzoeker wil verklaren. Wel is het van belang dat de geïnterviewden representatieve bronnen zijn, zodat de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Creswell et al., 2007). Hierom zijn twee geïnterviewden werkzaam bij de P&O-afdeling, en twee als leidinggevende binnen de organisatie. Daarnaast is één van iedere categorie te identificeren als ouder dan 50 en langer dan 10 jaar werkzaam binnen de Gemeente Eindhoven, en de ander als jonger dan 40 en korter dan 3 jaar werkzaam binnen de Gemeente Eindhoven. Voor deze persoonskenmerken is gekozen, omdat uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat dit de belangrijkste onderscheidende controlevariabelen zijn.

In totaal zijn in de transcripten van de vier interviews, aan de hand van open en gesloten codering, 37 codes geïdentificeerd. Nadien zijn alle codes herzien en zijn verschillende samengevoegd, waardoor 19 unieke codes overbleven. Deze zijn vervolgens gecategoriseerd in zes overkoepelende categorieën, namelijk: goede voorbereiding op verandering, slechte voorbereiding op verandering, veranderbereidheid, weerstand, maatwerk en gebruik Youforce. In de resultatensectie is per codecategorie een korte beschrijving en quotes ter illustratie benoemd. Ook zijn een aantal van de veelvoorkomende codes binnen een categorie opgesomd.

4. Resultaten en analyse

4.1 Beschrijvende statistiek

Hieronder zullen de resultaten en analyses van het kwantitatieve onderzoek worden besproken. Allereerst zijn de gemiddelden, standaard afwijkingen en t-toetsen beschreven. Vervolgens zijn de correlaties berekend en benoemd, waarna de regressieanalyses ten slotte nog zijn uitgevoerd.

4.1.1 Gebruik van Youforce

De frequentie van het gebruik van Youforce is de conceptualisering van de onafhankelijke variabele binnen dit onderzoek. Deze is getoetst aan de hand van de vraag: “hoe vaak per week heeft u de afgelopen maand Youforce gebruikt?” Omdat P&O-medewerkers Youforce naar verwachting vaker nodig zullen hebben voor hun werkzaamheden dan leidinggevendenden, is naar de resultaten van beide groepen gekeken. Deze gegevens zijn in Tabel 4 hieronder weergegeven. Het totaal aan werknemers scoort hoog op een schaal van 1 tot 4 ($M = 3.11$; $SD = 1.025$), maar het verschil tussen leidinggevendenden ($M = 3.18$; $SD = 1.182$) en P&O-medewerkers ($M = 3.08$; $SD = 0.870$) is volgens een t-test niet significant ($t(77) = .454$; $p = .651$).

Tabel 4. Gemiddelden en standaardafwijking van gebruik Youforce per week binnen afdelingen.

Werkzaam als	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Leidinggevende	38	3.18	1.182
P&O	39	3.08	.870

4.1.2 Veranderbereidheid

Op een schaal van 1 tot 7 komt de gemiddelde veranderbereidheid binnen de Gemeente Eindhoven uit op 5,116 ($SD = 0,760$). Binnen de vijf variabelen van de conceptualisering waaruit de veranderbereidheid is opgebouwd, bestaan nog wat verschillen. Deze gemiddelden zijn als volgt: Valence 5,177 ($SD = 1,394$), Principal Support 4,227 ($SD = 1,014$), Appropriateness 5,106 ($SD = 1,182$), Efficacy 5,426 ($SD = 0,777$), Discrepancy 5,689 ($SD = 1,106$). Een hoger gemiddelde betekent een sterkere aanwezigheid van deze overtuiging onder medewerkers, terwijl een hogere standaard afwijking betekent dat een waarde onderling erg kan verschillen tussen medewerkers.

Verder valt op dat de overtuigingen verschillend scoren, zo scoort Principal Support relatief laag, en Discrepancy juist relatief hoog.

Daarnaast is ook de controlevariabele ‘duur dienstverband’ een belangrijke variabele die de veranderbereidheid van een medewerker voorspelt. Mensen die langer dan 10 jaar in dienst zijn kennen namelijk een veel lager gemiddelde ($M = 4.809$; $SD = .737$) dan mensen die korter dan 10 jaar in dienst zijn ($M = 5.507$; $SD = .617$). Een t-test toont vervolgens aan dat dit een significant verschil betreft ($t(73) = 4.339$; $p < .001$). Deze resultaten zijn hieronder weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5. Gemiddelden en standaardafwijking van veranderbereidheid onder duur dienstverband.

Duur Dienstverband	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Korter dan 10 jaar	32	5.507	.617
Langer dan 10 jaar	43	4.809	.737

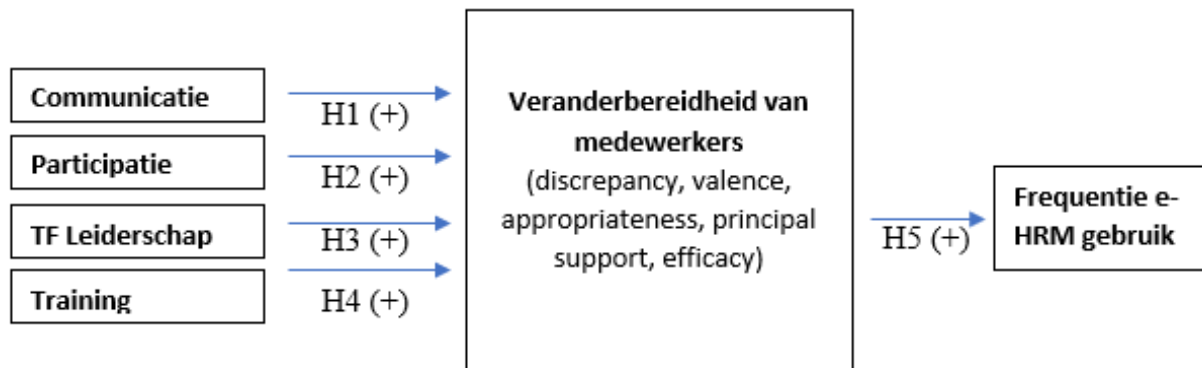
4.1.3 Onafhankelijke variabelen

De vier onafhankelijke variabelen zijn ook op een Likertschaal van 1 tot 7 bevraagd. Communicatie ($M = 3.728$; $SD = 1.314$) en participatie ($M = 3.595$; $SD = 1.525$) scoorden het laagst, training scoorde gemiddeld 4.115 ($SD = 1.438$), en transformationeel leiderschap scoorde het hoogst met $M = 5.111$ ($SD = 1.398$).

4.1.4 Resultaten, correlaties en gemiddelden

Zoals in het conceptueel model in Afbeelding 1 te zien is, stellen H1, H2, H3 en H4 dat de onafhankelijke variabelen communicatie, participatie, leiderschap en training naar verwachting positief van invloed zijn op de afhankelijke variabele ‘veranderbereid’. H5 stelt dat de veranderbereidheid direct positief van invloed is op de onafhankelijke variabele ‘frequentie van gebruik van Youforce’, en dat veranderbereidheid de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en het gebruik van Youforce mediëren. In Tabel 6 zijn alle gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van de getoetste variabelen af te lezen.

Afbeelding 1. Conceptueel model.



Tabel 6. Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van variabelen (N=79).

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gebruik YF	.48	.5												
2. Functie	.51	.5	-.273*											
3. Duur DV	.57	.49	.069	.037										
4. VB	5.1	0.8	.065	-.065	-.457**									
5. Valence	5.2	1.4	-.023	.073	-.470**	.841**								
6. Principal Support	4.2	1.0	.135	.025	-.213	.665**	.502**							
7. Appropriateness	5.1	1.2	.093	-.205	-.444**	.838**	.685**	.512**						
8. Efficacy	5.4	0.8	.033	-.023	-.168	.583**	.332**	.144	.255*					
9. Discrepancy	5.7	1.1	-.137	.022	-.414**	.678**	.526**	.181	.519**	.383**				
10. Communicatie	3.7	1.3	.011	-.211	-.093	.339**	.287*	.297**	.350**	.179	.115			
11. Participatie	3.6	1.5	.161	-.173	-.242*	.440**	.371**	.406**	.424**	.203	.165	.668**		
12. Leiderschap	5.1	1.4	.133	.108	-.221**	.369**	.376**	.323**	.231*	.258*	.172	.251*	.437**	
13. Training	4.1	1.5	.110	-.141	-.196	.374**	.323**	.412**	.279*	.189	.099	.629**	.605**	.345**

Opmerking: Gebruik YF dummy: 0 = <5 keer per week, 1 = >5 keer per week; Functie dummy: 0 = P&O en 1 = LG; Duur DV dummy: 0 = <10 jaar, 1 = >10 jaar

** p < 0.01; *p < 0.05 (2-tailed); N=79; DV = dienstverband; VB = veranderbereidheid; LG =Leidinggevende

4.2 Regressieanalyses per onafhankelijke variabele

Voor alle vier de onafhankelijke variabelen is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd ten opzichte van de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Omdat de afhankelijke variabele ‘gebruik van Youforce’ niet aan de voorwaarden van lineaire regressie voldoet, is deze variabele in een logistische regressieanalyse getoetst. Deze logistische regressie is hieronder eerst uitgevoerd, waarna vervolgens de resultaten van alle vier de onafhankelijke variabelen, en de daarvoor uitgevoerde regressieanalyses, zijn gerapporteerd. Daarnaast zijn ook de controlevariabelen duur dienstverband en functie meegenomen in iedere regressieanalyse.

4.2.1 Gebruik van Youforce

Hoewel de afhankelijke variabele ‘Gebruik van Youforce’ aan alle voorwaarden voor een logistische regressie voldeed, vielen de resultaten anders uit dan verwacht. Alle logits (B) en *odds ratios* ($\text{Exp}(B)$) van de predictoren en controlevariabele voor dienstverband en functie blijken namelijk zwak en bovenal niet significant. De tabel met resultaten is voor de volledigheid na te lezen in Bijlage 4.

4.2.2 Communicatie

H1 is getest met behulp van een regressieanalyse waarin communicatie de onafhankelijke variabele en veranderbereidheid de afhankelijke variabele is. Communicatie is significant van invloed op de mediator veranderbereidheid ($b = .690, p = .003$). Wanneer de controlevariabelen betreffende de duur van het dienstverband en de functie van een participant worden toegevoegd, is $b = .683$ ($p = .002$) en is communicatie dus nog steeds significant.

4.2.3 Participatie

Ook de onafhankelijke variabele participatie (H2) is aan de hand van een regressieanalyse onderzocht. Participatie is positief van invloed op veranderbereidheid ($b = .765$), en significant ($p < .001$). Na het toevoegen van de controlevariabelen duur dienstverband en functie is participatie nog steeds significant ($b = .691, p < .001$).

4.2.4 Leiderschap

De resultaten van de regressieanalyse voor de onafhankelijke variabele leiderschap (H3) tonen aan dat leiderschap significant van invloed is op de veranderbereidheid ($b = .701, p < .001$). Hetzelfde geldt wanneer de twee controlevariabelen worden toegevoegd ($b = .615, p = .005$).

4.2.5 Training

Training (H4) is de laatste onafhankelijke variabele die aan de hand van een regressieanalyse gemodelleerd is. Het effect van training op de afhankelijke variabele veranderbereidheid is wederom positief en significant ($b = .685$, $p < .001$). Ook na het toevoegen van de controle variabelen geldt dit ($b = 0.545$, $p = .005$). In Tabel 7 hieronder zijn de resultaten van de regressieanalyses per onafhankelijke variabelen met controlevariabelen samengevat.

Tabel 7. Regressieanalyse voor veranderbereidheid (N=79).

Onafhankelijke variabele (OA)	Effect OA op afhankelijke variabele (inclusief controlevariabelen duur dienstverband en afdeling)
Communicatie	.683*
Participatie	.691**
Leiderschap	.615*
Training	.545*

* $p < .005$

** $p < .001$

4.3 Regressieanalyse volledig model

Hoewel de onafhankelijke variabelen individueel, ook na toevoegen van de controlevariabelen, significant van invloed zijn op de onafhankelijke variabele veranderbereidheid, kunnen de b -waarde en significantie van de variabelen veranderen wanneer zij samen in één regressiemodel worden geanalyseerd.

Tabel 8. Regressieanalyse voor veranderbereidheid (N=79).

Variabelen	Model 1	Model 2
	B	B
Constant (unstandardized)	78.051	65.731
Controlevariabelen		
Duur dienstverband***	-.444**	-.383**
Functie	-.037	.010
Onafhankelijke variabelen		
Communicatie		.145
Participatie		.162
Leiderschap		.169

Training		.053
<i>F</i> -waarde	9.038**	6.933**
Adjusted <i>R</i> ²	.201	.328
ΔR^2		.127

p* < .05*p* < .005

***Duur dienstverband als dummy met als 1 = langer dan 10 jaar in dienst, en 0 = korter dan 10 jaar in dienst.

Zoals in Tabel 8 af valt te lezen, is geen enkele onafhankelijke variabele in model 2 nog significant. Wel is de controlevariabele van de duur van het dienstverband significant, met een sterk negatief effect. Om deze reden is gekozen om nog een regressieanalyse uit te voeren, maar nu enkel met respondenten die korter dan 10 jaar in dienst zijn (N=33). In deze regressieanalyse is training significant met een $p < .05$ en participatie zelfs met een $p < .005$. Deze resultaten zijn ingevuld in Tabel 9.

Tabel 9. Regressieanalyse voor veranderbereidheid, duur DV < 10 jaar (N=33).

Variabelen	Model 1	Model 2
	B	B
Constant (unstandardized)	79.692	39.321
Controlevariabele		
Functie	-.110	.259
Onafhankelijke variabelen		
Communicatie		-.215
Participatie		.582**
Leiderschap		.287
Training		.384*
<i>F</i> -waarde	.352	6.526**
(Adjusted) <i>R</i> ²	.012	.479
ΔR^2		.467

p* < .05*p* < .005

Samenvattend kan voor de data uit dit onderzoek met een logistische regressie niet worden aangetoond dat veranderbereidheid de variantie in het gebruik van Youforce bepaalt.

Hiervoor is de significantie te laag. Uit de enkelvoudige regressies is wel gebleken dat de onafhankelijke variabelen communicatie, participatie, transformationeel leiderschap en training een significant effect hebben op de veranderbereidheid van de medewerker, ook na het toevoegen van de controlevariabelen duur dienstverband en afdeling. Wanneer deze variabelen in een meervoudige regressie worden getoetst blijkt geen enkele van deze variabelen meer significant. De controlevariabele van duur dienstverband is hierin wel significant, en deze lijkt de variantie daarom te verklaren. Hierom lijkt een regressie voor enkel de medewerkers met een korter dienstverband dan 10 jaar een oplossing, maar omdat de N van de steekproef te klein is, kan niet op deze resultaten worden voortgebouwd.

4.4 Resultaten en analyse kwalitatieve data

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek, de interviews, zijn in dit hoofdstuk opgesomd. Allereerst zijn de zes geïdentificeerde categorieën uitgelegd en toegelicht aan de hand van quotes uit de interviews, vervolgens zijn de verbanden tussen de verschillende codes en categorieën beschreven.

4.4.1 Goede voorbereiding op verandering

Wanneer interviewkandidaten spraken over een algemene organisatieverandering, werd op meerdere manieren benadrukt dat een goede voorbereiding op de verandering wenselijk was. Bij een goede voorbereiding op verandering werd gesproken over hoe het management dat een verandering initieerde de betreffende medewerkers voorbereidde op deze verandering. In tegenstelling tot de categorie ‘slechte voorbereiding op verandering’, waarin de nadruk meer ligt op de voorbereiding van de initiatiefnemers van de verandering. Voorbeelden van een goede voorbereiding die geïdentificeerd werden in de interviews zijn: transformationeel leiderschap, goede communicatie naar medewerkers, het opzetten van trainingen om beter met een specifieke verandering te kunnen werken en het faciliteren van participatie die leidt tot betrokkenheid. Voornamelijk deze betrokkenheid werd vaak genoemd en als belangrijk beschouwd, zo argumenteerde de Jongere Leidinggevende (JLE): *“Je hebt iedereen keihard nodig bij een organisatieverandering, ook om de rust te bewaren ... en de waarde die eronder ligt, om bij te willen dragen aan een organisatieverandering, dat zit bij iedereen binnen de organisatie goed...”* JLE beargumenteert dus dat medewerkers graag willen participeren, maar dat zij hiervoor wel in staat moeten worden gesteld.

JLE beweert daarnaast dat goede communicatie, weerstand en verandermoedigheid zal kunnen voorkomen: *“Een aantal [medewerkers] zullen altijd zeggen: heb ik al gezien, heb ik geen zin in doe ik niet aan mee. Maar als je het [communicatie] wel goed doet, het*

urgentiebesef goed duidt, doorleeft, dan komt het wel goed.” Oudere Leidinggevende (OLE) stemt ermee in dat goede communicatie nodig is om iedereen betrokken te houden bij een veranderproces: “Het vergt wel wat uitleg om aan te geven: waarom doen we het allemaal. Iedereen vindt ook dat het heel lang duurt, dus dat is vaak ook wel wat weerstand oplevert, maar uiteindelijk zien ze het eindpunt dan wel zitten en gaan ze er ook in mee.”

4.4.2 Slechte voorbereiding op verandering

Hoewel een goede voorbereiding op organisatieverandering wenselijk is, bleek een slechte voorbereiding volgens de interviewkandidaten vaker voor te komen. Onder slechte voorbereiding vielen volgens de respondenten niet betrokken worden, een te snelle introductie van de verandering, te late of slechte communicatie en doelambigüiteit. Met name te late of slechte communicatie en een te snelle introductie werden vaak genoemd in de interviews. Oudere P&O medewerker (OPO) geeft een illustrerend voorbeeld van een te snelle introductie van de implementatie van Youforce binnen de P&O-afdeling:

“Ik denk de manier waarop het geïntroduceerd is ben ik niet blij mee, het moment ook niet, tegelijkertijd met het nieuwe personeelsinformatiesysteem [Youforce]... ik vond het hele korte termijngedachte destijds.... Zonder echt door te akkeren van wat betekent dit nou precies in de praktijk. Daar ben ik nog steeds niet gelukkig mee.” - OPO

Ook OLO benadrukt dat men doorgaans concludeert dat men *“in de voorbereiding veel meer tijd had moeten nemen”* voor een soepele organisatieverandering.

Naast dat verandercommunicatie kwalitatief niet goed is, is het volgens de interviewkandidaten ook vaak te laat. Management of afdelingen die een verandering initiëren komen vaak pas aan communicatie toe wanneer de verandering al in gang is gezet. Zo geeft jongere P&O medewerker (JPO) aan dat men *“pas aan communicatie denkt wanneer een verandering live gaat”*, en illustreert JLE dat het door de late verandercommunicatie lijkt alsof *“we de spelregels pas aan het eind bepalen.”*

4.4.3 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid is zoals in het kwantitatieve gedeelte geconceptualiseerd aan de hand van de definitie van Armenakis en Harris (2009). Voornamelijk discrepancy, efficacy en valence werden in de interviews benoemd, daar waar principal support het minst werd bevestigd. Deze resultaten komen dan ook overeen met die van het kwantitatieve gedeelte. Zo werd discrepancy getoond door een uitspraak van JLE: *“dat is ook het doel [van een*

verandering], inspelen op de maatschappij, die is volatiel, verandert snel. We moeten daar gewoon op inspelen, flexibel zijn en goed aan die vraag kunnen voldoen op alle gebieden.” Terwijl de noodzaak voor efficacy onderstreept werd door JPO in het kader van het extra werk dat een verandering oplevert: *“Ja kijk als het doorgevoerd moet worden, wat ik dan wel merk, dat iets anders eronder gaat lijden ... Ik denk daarom dat er aan de voorkant misschien iets beter nagedacht moet worden over de haalbaarheid.”* Bij valence lag de nadruk van de interviewkandidaten niet zo zeer op het financiële of materiële gewin van de medewerkers bij een verandering, maar op meer continuïteit in werkzaamheden en efficiënter kunnen werken.

4.4.4 Weerstand

Het thema weerstand bij verandering onder werknemers was een veelvoorkomend onderwerp in de interviews. Weerstand werd onder andere gecodeerd in de transcripten als het achterblijven van ouderen bij een verandering en ‘verandermoe’ zijn. Wanneer interviewkandidaten gevraagd werd of er een gemeenschappelijke deler te vinden was tussen de mensen die doorgaans achterblijven bij een verandering, werd in de meeste gevallen verteld dat het met name oudere medewerkers zijn die weerstand vertonen bij een organisatieverandering. JLE’s quote werd gelabeld met beide codes door te benoemen dat:

“die mensen [ouderen] hebben een organisatieverandering al heel vaak meegemaakt. En zij zien: het komt uiteindelijk toch weer allemaal op hetzelfde neer... Maar ik geloof ook wel naar mate je ouder wordt: nou, ik weet niet of het nu wel het beste is om alles weer gaan te veranderen. Terwijl de waarde die eronder ligt, om bij te willen dragen aan een organisatieverandering, dat zit bij iedereen goed, ook bij die ouderen.” – JLE

Weerstand tegen verandering uit zich op verschillende manieren, maar OPO beschrijft dat weerstand voornamelijk wordt getoond door collega’s door *“zeer terughoudend te zijn en pas op het allerlaatste moment over te gaan.”* Daarnaast geeft OPO toe zelf ook wel eens verandermoe te zijn: *“ik heb ook dingen meegemaakt waarvan ik dacht daar is geen organisatieverandering voor nodig geweest, dat had je ook op een andere manier op kunnen lossen in plaats van al die toeters en bellen.”*

4.4.5 Maatwerk

Iets waar alle interviewkandidaten het over eens waren is dat er bij organisatieverandering meer ruimte moet zijn voor maatwerk. Met maatwerk wordt bedoeld dat er meer aandacht voor individuen moet zijn, en moet worden ingespeeld op diens behoeften.

Hoewel interviewkandidaten aangeven dat hier en daar ruimte is voor maatwerk, is de algemene trend overeenkomstig met wat JPO zegt over de implementatie van Youforce: *“als ik dan iets meer kijk naar oudere collega’s dan denk ik daar had toch wel iets meer hulp bij mogen zijn.”* Ook JLE beargumenteert dat vanuit de organisatie meer aandacht naar individuen die achterblijven bij verandering moet gaan: *“Een verandering is niet per definitie iets waarin iedereen mee kan, maar als je veel moeite doet zul je ervan versted staan hoeveel mensen er uiteindelijk toch mee kunnen.”*

Het meest genoemde voorbeeld van reeds bestaand maatwerk binnen de gemeente, is hulp vanuit de afdeling P&O. Beide leidinggevenden (JLE en OLE) zijn positief over de mogelijkheid om bij P&O aan te kloppen met individuele vragen over Youforce. Zo vertelt OLE: *“... en de dingen die ik niet weet, daar stel ik een vraag over bij de [P&O] servicedesk. En dan krijg ik heel snel antwoord”*, terwijl JLE beschrijft dat hij na het tegenkomen van een probleem *“alleen maar lof”* heeft voor de geboden hulp vanuit P&O.

4.4.6 Gebruik Youforce

Het gebruik van Youforce was een vooraf opgestelde code. Deze code bleek niet in verband te liggen met andere codes of groepen en is daarom een aparte, losliggende codegroep geworden. Wanneer gevraagd werd naar de mate van het gebruik van e-HRM systeem Youforce, werd in ieder interview een soortgelijk antwoord gegeven. Alle geïnterviewden gaven aan dat ze niet om Youforce heen konden, en het dus moeten gebruiken op het moment dat het werk daar om vraagt, ongeacht de mate van tevredenheid met het systeem.

4.5 Verbanden tussen codes en categorieën

Aan de hand van de interviews zijn tussen de codes en codecategorieën verschillende verbanden gelegd. Een overzicht van dit volledige verbanden-netwerk is te vinden in Bijlage 5. Hier zullen de meest opvallende en meest voorkomende verbanden besproken worden. De codecategorie die in de meeste verbanden betrokken is, is weerstand. Zo leiden alle codes uit de codecategorie ‘slechte voorbereiding’ tot weerstand. Daarnaast leidt het achterblijven van ouderen tot weerstand onder deze ouderen. Ook mensen die ‘verandermoe’ zijn omdat ze al meermaals een verandering binnen de organisatie hebben doorgemaakt vertonen vaak weerstand. Hoewel dus veel redenen genoemd worden die leiden tot weerstand onder medewerkers, wordt slechts één oplossing genoemd: maatwerk.

Maatwerk wordt volgens verschillende interviewkandidaten omschreven als een manier om in te spelen op de individuele behoeften van een medewerker; de ene medewerker gaat nu eenmaal wat moeilijker mee dan de ander, met name met digitale veranderingen zoals de

implementatie van Youforce. Dit inspelen op individuele behoeften gebeurt volgens alle geïnterviewden te weinig, zeker met het oog op de ouderen. De enige bekende manier van maatwerk is momenteel de hulp die P&O hier en daar kan bieden. Meer maatwerk zou volgens de interviewkandidaten moeten leiden tot meer vertrouwen in organisatieverandering, meer betrokkenheid en dus minder weerstand. Hierom zou de organisatie meer opties moeten aanbieden aan medewerkers om in gesprek te gaan met de verantwoordelijken of bijvoorbeeld trainingen voor Youforce aanbieden waarvoor men zich in kan schrijven.

De codecategorie die grossierde in het aantal bijbehorende subcodes was ‘slechte voorbereiding’. De voornaamste redenen van een slechte voorbereiding op organisatieveranderingen binnen de Gemeente Eindhoven hebben te maken met timing. Zo is de communicatie vaak te laat, de introductie van een verandering te vroeg of te laat, en worden mensen pas bij het proces betrokken wanneer de verandering eigenlijk al gelanceerd is. Zoals benoemd, leiden alle codes uit ‘slechte voorbereiding’ tot weerstand tegen de verandering.

Zoals de naam al doet vermoeden, omvat de codecategorie ‘goede voorbereiding’ het tegenovergestelde van de slechte voorbereiding. Een goede voorbereiding, zoals goede communicatie, trainingen en transformationeel leiderschap, leidt tot minder weerstand en zelfs tot meer betrokkenheid en vertrouwen onder werknemers. Hierdoor zal ook de veranderbereidheid toe kunnen nemen.

4.6 Analyse en toetsen van hypothesen

De hypothesen zijn allereerst getoetst aan de hand van de kwantitatieve resultaten. Vervolgens is de koppeling gelegd tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve resultaten. Deze zijn vervolgens tezamen geïnterpreteerd, om hiermee het al dan niet aannemen van de hypothesen verder toe te kunnen lichten. Hierna is nog bestaande literatuur toegepast om op deze uitkomsten te reflecteren.

Hypothese 1 tot en met 4 stellen dat de onafhankelijke variabelen communicatie, participatie, leiderschap en training een positief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Deze hypothesen kunnen worden aangenomen wanneer wordt gekeken naar individuele regressies van de variabelen. Ook na toevoegen van de twee controlevariabelen ‘duur dienstverband’ en ‘afdeling’ zijn de effecten van de onafhankelijke variabelen positief en significant op de afhankelijke variabele veranderbereidheid. Echter, wanneer een multivariate regressieanalyse wordt uitgevoerd met alle onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen blijkt dat geen enkele onafhankelijke variabele meer significant van invloed is op de afhankelijke variabele. Wel blijkt de controlevariabele ‘duur dienstverband’ significant

en sterk negatief van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Dit zou kunnen betekenen dat de duur van het dienstverband van een medewerker bepalend is voor het verwachte effect in de regressieanalyse. Om deze reden is vervolgens nog een regressieanalyse uitgevoerd met de vier onafhankelijke variabelen in een model over de data van de medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Hieruit kwam naar voren dat participatie en training positief en significant van invloed zijn op de veranderbereidheid. Deze steekproef (N=33) lijkt echter te klein om in dit geval conclusies uit te kunnen trekken. Hierom, en om het feit dat een groot deel van de respondenten buiten beschouwing wordt gelaten, zal deze regressie enkel ter illustratie worden gebruikt, en niet als basis dienen om een van de hypothesen alsnog aan te nemen. Hypothesen 1 tot en met 4 worden op basis van de niet-significante resultaten uit de regressieanalyses dan ook verworpen.

Uit de kwalitatieve data bleek dat met name communicatie en participatie (betrokkenheid) als belangrijk worden ervaren door de geïnterviewde medewerkers. Zo benoemt JPO over de mate van communicatie binnen de organisatie: *“je kunt nooit genoeg communiceren [als organisatie], heb ik het idee. Want ook al communiceer je, dan is het nog te weinig.”* Ook de andere interviewkandidaten geven aan dat communicatie erg belangrijk is, maar dat deze vaak te laat of niet goed is. Uit deze responses kon dan ook worden opgemaakt dat medewerkers meer weerstand en minder vertrouwen in een organisatieverandering vertoonden wanneer zij slechte of late communicatie ervaarden. Dit komt ook overeen met de bevindingen van Elving (2005) en Ford en Ford (2012). Elving (2005) beschrijft dat slechte communicatie niet alleen kan leiden tot een lagere veranderbereidheid, maar ook tot onzekerheid omtrent de verandering. Ford en Ford (2012) beschrijven dat verandercommunicatie een belangrijke, consistente rol speelt ten opzichte van de uitkomst van een organisatieverandering. Maar, zo stellen Ford en Ford (2012) terecht, is het wel de vraag hoe deze communicatie er dan precies uitziet, en wat voor rol de timing hiervan bijvoorbeeld speelt. Afgaande op de kwalitatieve resultaten in dit onderzoek, kan als antwoord op die vraag gesteld worden dat late communicatie een negatief gevolg heeft op de veranderbereidheid, en dat communicatie rondom verandering duidelijk hoort te maken wat een verandering inhoudt en wat deze voor de organisatie moet verbeteren. Dit wordt ook ondersteund door eerder onderzoek van Graaf et al. (2019), die beschrijven dat te late en incomplete verandercommunicatie leiden tot “negatieve psychologische consequenties zoals angst, spanning en een lagere productiviteit” (Graaf et al., 2019).

Naast communicatie was participatie, ofwel betrokkenheid bij verandering, een van de meest besproken thema's in de interviews. JLE vat samen wat de overige interviewkandidaten

in andere woorden opmerken: “*de waarde die eronder ligt, om bij te willen dragen aan een organisatieverandering, dat zit bij iedereen [binnen de organisatie] goed.*” Hierdoor valt dus te stellen dat het ontbreken van participatie bij verandering aan de organisatie ligt, en niet aan de medewerkers. Ook in de veranderkundeliteratuur is gebleken dat het voor een organisatie belangrijk is om medewerkers te betrekken bij een veranderproces (Choi, 2011), organisaties zouden daarom een actieve rol moeten hebben in het betrekken van medewerkers bij organisatieverandering.

Training werd in de interviews vaak gekoppeld aan de voorbereiding op verandering. Echte cursus- of trainingsdagen waren er tijdens de implementatie van Youforce volgens de interviewkandidaten te weinig, en de training die er wel was, was vaak niet compleet of up-to-date. Meer trainingen zouden ook passen in het veelgenoemde thema van maatwerk. Met verschillende soorten trainingen kan namelijk worden ingespeeld op collega's die meer hulp of overtuiging nodig hebben bij het implementeren van een verandering, maar het type training zou af moeten hangen van de aard van de verandering (Burke, 2017). Zo is de implementatie van een nieuw digitaal systeem een praktische verandering, waardoor men dus met dat nieuwe systeem moet leren werken. Een praktische training zou dus ook het beste aansluiten op dit soort organisatieveranderingen. Interviewkandidaten vonden ook dat er te weinig tijd en ruimte is voor training, omdat de organisatieverandering vaak te snel en onzorgvuldig wordt gelanceerd.

Aspecten van transformationeel leiderschap werden minder vaak benoemd in de interviews. Over algemeen leiderschap binnen de organisatie klonken voornamelijk positieve geluiden, en respondenten toonden vertrouwen in de beslissingen van hun leidinggevenden. Aspecten van transformationeel leiderschap bleven echter, op een enkele keer na, onbenoemd. Transformationeel leiderschap wordt in de literatuur sterk gekoppeld aan het realiseren van communicatie en participatie rondom verandering (van der Voet, 2016). Het ontbreken van communicatie en mogelijkheden tot participatie, plus het onbenoemd blijven van voorbeelden van transformationeel leiderschap, zou daarom kunnen suggereren dat ook van transformationeel leiderschap weinig sprake is binnen de organisatie. Opvallend is dat, vergeleken met de andere drie onafhankelijke variabelen, transformationeel leiderschap gemiddeld het hoogst scoorde in de enquête. Een verklaring voor het ontbreken van deze data in de kwalitatieve resultaten zou kunnen zijn dat andere aspecten van transformationeel leiderschap, zoals het motiveren van medewerkers, in de interviews niet ter sprake zijn gekomen.

Hypothese 5 stelt dat de veranderbereidheid van medewerkers een positief effect zal

hebben op het uiteindelijke gebruik van het nieuwe e-HRM product. Hypothese 5 stelt ook dat veranderbereidheid de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en het gebruik van Youforce medieert. Deze hypothese is getoetst aan de hand van een logistische regressie, omdat de data niet geschikt zijn voor een lineaire regressieanalyse. Tussen de afhankelijke variabele ‘gebruik van Youforce’ en de onafhankelijke variabelen communicatie, participatie, leiderschap en training, alsmede de mediërende variabele veranderbereidheid, werd echter geen significant effect gevonden. Hierom heeft het ook geen nut om te kijken naar mogelijke mediatie door veranderbereidheid. Ook hypothese 5 kan dus worden verworpen.

In de veranderkundeliteratuur wordt verwacht dat een hogere veranderbereidheid ook zal leiden tot een hogere commitment aan de verandering (Choi, 2011). Dit betekent daarom hoogstwaarschijnlijk dat in dit onderzoek het een en ander is misgegaan in het meten, conceptualiseren of operationaliseren van deze variabele. De kwalitatieve data bieden een alternatieve verklaring met het oog op de operationalisering van de variabele. Zo geven interviewkandidaten aan dat zij hoe dan ook gebruik moeten maken van Youforce om hun werk te kunnen verrichten. OPO was bijvoorbeeld zeer ontevreden over de introductie van Youforce, maar geeft aan de hele dag door met het programma te moeten werken. Aan de andere kant is JLE wel erg tevreden met het e-HRM programma, maar geeft ook hij aan dat Youforce onmisbaar is voor zijn werkzaamheden. Deze kwalitatieve data zouden mogelijk kunnen verklaren waarom de veranderbereidheid in deze casus geen effect heeft op de frequentie van e-HRM gebruik.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de veranderbereidheid van medewerkers binnen de Gemeente Eindhoven en is getracht variabelen te identificeren die hier mogelijk effect op kunnen hebben.

Concluderend, om antwoord te geven op de hoofdvraag: “Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van e-HRM servicemodel gebruikers binnen de Gemeente Eindhoven, en wat voor invloed heeft dit op de frequentie van e-HRM gebruik?”: lijken communicatie, participatie, transformationeel leiderschap en training allemaal de veranderbereidheid te beïnvloeden, wanneer naar eenzijdige regressies per variabele wordt gekeken. Echter is het statistisch model waarin al deze factoren tegelijk zijn toegevoegd niet significant, waardoor de

hypotheses moesten worden verworpen en is het de onduidelijk in hoeverre het model bestaande uit deze vier factoren de veranderbereidheid daadwerkelijk verklaart. Wel heeft het kwalitatieve gedeelte de verbanden tussen deze variabelen en veranderbereidheid kunnen illustreren. Interviewkandidaten gaven voor alle vier van deze variabelen aan dat deze, mits goed uitgevoerd, bij hen zouden leiden tot een hogere veranderbereidheid. In de praktijk bleek het echter vaak het geval dat deze factoren door de organisatie niet goed waren uitgevoerd, waardoor medewerkers weerstand zouden vertonen. Uit de kwantitatieve analyse bleek bovendien dat participatie de variabele met het sterkste effect was, en ook in het kwalitatieve gedeelte werd de behoefte aan participatie het vaakst genoemd. Hierom valt dus te stellen dat een focus op participatie de prioriteit zou moeten hebben.

Daarnaast is tijdens de kwalitatieve dataverzameling een aantal factoren naar boven gekomen dat de veranderbereidheid negatief zou beïnvloeden. De timing van een verandering en het ontbreken van maatwerk om in te spelen op mensen die meer hulp nodig hebben bij de implementatie van een verandering werden veelvuldig genoemd in de interviews. Deze zijn niet meegenomen in het kwantitatieve onderzoek waardoor geen harde uitspraken gedaan kunnen worden over deze factoren. Wel is het opvallend dat iedere respondent hier het zijne over te zeggen had.

Het eerste deel van de vraag is hiermee beantwoord, maar het tweede deel dat betrekking heeft op het gebruik van het nieuwe e-HRM systeem nog niet. Om antwoord op deze vraag te geven is aan de hand van de verzamelde data een logistische regressie uitgevoerd. De regressieanalyse vertoonde echter geen significantie waardoor geen conclusies te trekken waren. In de hierop volgende discussie zullen de conclusies uit dit onderzoek worden geduïd aan de hand van relevante academische literatuur.

5.2 Discussie

Hoewel een groter gebruik van een verandering volgens de literatuur een logisch gevolg zou zijn van een hogere veranderbereidheid, is dat bij nieuwe informatiesystemen maar de vraag. Medewerkers worden namelijk min of meer verplicht met deze systemen te werken, omdat zij anders hun werkzaamheden niet kunnen uitvoeren. Dit bleek ook uit de gevoerde interviews. Hierdoor zouden de data wellicht niet correleren met de onafhankelijke variabelen. In de methodologische reflectie wordt een alternatieve manier van meten gepresenteerd waarmee dit mogelijk omzeild had kunnen worden.

De veranderbereidheid onder medewerkers binnen de organisatie scoort met 5,116 op een schaal van 7 relatief hoog ten opzichte van ander bestuurskundig onderzoek naar

veranderbereidheid dat gebruik maakte van dezelfde conceptualisering. In onderzoek van Britel en Cherkaoui (2022) en Rafferty en Minbashian (2019) scoorden medewerkers binnen publieke organisaties gemiddeld namelijk niet hoger dan 4,8. Opvallend aan de gemeten gemiddelde veranderbereidheid is verder dat werknemers van de Gemeente Eindhoven die langer dan tien jaar in dienst zijn, een veel lagere veranderbereidheid (4,809) hebben dan mensen met een korter dienstverband (5,507). Dit zou verklaard kunnen worden aan de hand van twee aspecten. Allereerst de leeftijd van deze medewerkers. Oudere medewerkers zouden minder goed om kunnen gaan met verandering, maar in de literatuur bestaan tegenstrijdige resultaten over deze bewering. Zo beschrijven Ouedraogo en Ouakouak (2020) dat ouderen juist ontvankelijker zouden zijn voor verandering dan hun jongere collega's. Daarnaast valt de duur van het dienstverband niet altijd te koppelen aan leeftijd. De tweede oorzaak zou verandermoeheid kunnen zijn. Verandermoeheid houdt in dat medewerkers de ene verandering na de andere meemaken, waardoor ze het op een gegeven moment niet meer bij kunnen houden en het te druk wordt (Ouedraogo en Ouakouak, 2020). Deze verandermoeheid ligt naar verwachting hoger onder mensen die al langer meedraaien en dus meer veranderingen hebben meegemaakt. De verandermoeheid was ook een vaak terugkomend thema in de kwalitatieve data onder medewerkers die langer dan tien jaar in dienst waren, maar tegelijkertijd gaven zij aan dat niet altijd een bepaalde groep zoals leeftijd of duur van een dienstverband is aan te wijzen, maar dat het in de praktijk van het individu zelf afhangt.

5.3 Methodologische reflectie

Hoewel voorafgaand goed is nagedacht over de onderzoeksopzet, is de operationalisering van het gebruik van een nieuw e-HRM systeem ingehaald door de werkelijkheid. Deze afhankelijke variabele moest meetbaar maken wat voor gevolg de veranderbereidheid had op het gebruik van een nieuw e-HRM systeem. Een logische manier om dit meetbaar te kunnen maken, was door te kijken naar de frequentie van het gebruik per individu. Helaas is gebleken dat dit geen goede afspiegeling is van hetgeen in beeld gebracht diende te worden, omdat de frequentie van het gebruik niet door een medewerker zelf bepaald wordt, maar door de werkzaamheden. Een logische vervolgvraag is daarom: hoe had dit beter gemeten kunnen worden? Een mogelijk alternatief was geweest om te kijken naar de tevredenheid van medewerkers over het systeem. Dit is voorafgaand aan het onderzoek ook in beschouwing genomen, maar toen is dit niet doorgevoerd uit overtuiging dat deze maatstaf te subjectief zou zijn. Met de wetenschap van nu zou dit echter een betere operationalisering geweest zijn.

Op de operationalisering van de onafhankelijke variabelen ten opzichte van de operationalisering van veranderbereidheid dient ook nog gereflecteerd te worden. In de enquête is de operationalisering van veranderbereidheid in algemene zin opgezet, terwijl bij de vragen over de onafhankelijke variabelen gevraagd is naar een specifieke casus: de implementatie van het e-HRM systeem. Omdat de veranderbereidheid van een individu als dynamisch beschouwd kan worden (Choi, 2011), had ook gekozen kunnen worden om de items rondom veranderbereidheid toe te schrijven op de casus. Dit had wellicht een sterker effect kunnen aantonen.

Hoewel met een responsrate van boven de 50 procent meer responses werden verzameld dan vooraf verwacht, is een N van 79 nog steeds redelijk laag voor een statistische analyse. Met een hogere N zouden wellicht betrouwbaardere relaties en regressies aangetoond kunnen worden. De doelgroep binnen de onderzochte organisatie was hiervoor echter te klein, en werving van meer respondenten was derhalve in het huidige onderzoek niet mogelijk. Hierom zou vergelijkbaar onderzoek in een grotere organisatie wenselijk zijn.

Bij de opzet van het onderzoek is gekozen voor een smallere conceptualisering van transformationeel leiderschap, omwille van de lengte van de enquête. De conceptualisering van transformationeel leiderschap in het kwantitatieve onderzoek bleek achteraf gezien te beperkt om alle interessante aspecten van transformationeel leiderschap in beeld te brengen. Dit bleek uit de complementaire interviews waarin transformationeel leiderschap besproken werd. Interviewkandidaten benoemden namelijk relevante voorbeelden van transformationeel leiderschap, maar deze waren niet opgenomen in de conceptualisering, waardoor deze informatie lastig in het kader van dit onderzoek toegepast kon worden. Een uitgebreidere conceptualisering van transformationeel leiderschap was daarom wenselijk geweest.

5.4 Theoretische reflectie

Aan de hand van een brede literatuurreview over de implementatie van e-HRM hebben Bondarouk et al. (2017a) factoren in beeld gebracht die volgens eerder onderzoek een positieve invloed zouden hebben op veranderbereidheid. Deze thema's, die in dit onderzoek als vier onafhankelijke variabelen geadopteerd zijn, bleken in een individuele regressieanalyse dan ook allemaal een positief effect te hebben op de afhankelijke variabele veranderbereidheid. In een multivariate regressieanalyse bleek dit echter niet het geval. Hoewel Bondarouk et al. (2017a) stellen dat al deze thema's een positief effect zouden hebben, hebben zij, of ander onderzoek, deze variabelen nooit in één model getest. Bondarouk et al. hebben deze variabelen verzameld aan de hand van een literatuurreview. Dus hoewel deze variabelen in eerder onderzoek, waarin

zij individueel onderzocht werden, een positief effect hadden op de veranderbereidheid, wil dat niet zeggen dat ze dat ook nog hebben in een model waarin alle vier de variabelen toegevoegd zijn. Dit onderzoek speelt in op dat voormalig theoretisch gebrek.

Daarnaast zijn met name in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek nog een aantal belemmerende factoren geïdentificeerd die niet in de literatuurreview van Bondarouk et al. zijn opgenomen. Zo zijn een slechte voorbereiding op verandering, en de timing van een verandering naar boven gekomen wanneer respondenten hierom gevraagd werd. In de veranderkundeliteratuur is dit reeds een bekend onderwerp. Zo beschrijven Smollan et al. (2010) dat emotionele gevolgen van verandering negatief beïnvloed kunnen worden door de timing van verandering. Blount en Janicik (2001) concluderen daar bovenop dat een slechte voorbereiding de perceptie van de timing weer beïnvloedt. Ook over andere genoemde aspecten bestaan in de literatuur al talloze onderzoeken. Hoewel het onmogelijk zal zijn alle aspecten in één model te toetsen, had de literatuurstudie van Bondarouk et al. (2017a), maar ook dit onderzoek vooraf meer oog kunnen hebben voor belemmerende factoren.

Hoewel de conceptualisering van veranderbereidheid door Armenakis en Harris (2009) een beproefde, veelgebruikte definitie uit de veranderkunde literatuur is, kent deze nog wel gebreken. Zo is het niet duidelijk of de vijf key beliefs even zwaar meewegen of dat de een belangrijker is dan de ander. Ook is het onduidelijk wat de relatie is tussen de verschillende beliefs. Zo zou een beter besef van de discrepancy bijvoorbeeld kunnen leiden tot een gevoel van meer valence. Hierdoor is het voor een organisatie niet duidelijk op welke van de beliefs zij moeten focussen. Ook in dit onderzoek heeft dit gevolgen, zo scoort principal support bijvoorbeeld veruit het laagst, maar wellicht levert het de organisatie relatief gezien meer op door prioriteit aan valence te geven terwijl die score al hoger ligt.

De e-HRM literatuur is in dit onderzoek veelvuldig geïntegreerd met die van de veranderkundeliteratuur. Zo bestond de hoofdlijn van het theoretisch raamwerk uit een samenvoeging van Armenakis en Harris' veranderbereidheid uit de veranderkundeliteratuur en de door Bondarouk et al. opgestelde People-factoren uit de e-HRM literatuur. Zoals al in het theoretisch kader werd gesteld, sluiten de theorieën uit deze disciplines goed op elkaar aan en lijken ze in elkaars verlengde te liggen. De 'People kant' van de e-HRM literatuur lijkt daarom ook wel te beschouwen als een op e-HRM ingezoomde vorm van veranderkundeliteratuur. In dit onderzoek is veelal uitgegaan van deze e-HRM theorieën, omdat ze concreet aansloten bij de onderzochte casus. Echter, omdat binnen deze relatief jonge discipline minder frequent en uitgebreid gepubliceerd is, was aanvulling vanuit de veranderkundeliteratuur noodzakelijk. Dit onderzoek draagt mogelijk bij aan verdere integratie van literatuur binnen deze vakgebieden.

5.5 Theoretische aanbevelingen

Voor toekomstig onderzoek wordt aangeraden om meer verschillende modellen te toetsen waarin diverse variabelen zijn opgenomen die van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid. Het is namelijk nog onduidelijk hoe verschillende variabelen in een en dezelfde casus interacteren. Ook zou in deze context meer aandacht kunnen worden besteed aan belemmerende factoren: deze worden namelijk niet of nauwelijks getoetst in combinatie met factoren die een positief effect hebben op de veranderbereidheid. Een goed voorbeeld hiervan is Van der Voet (2016), die kijkt naar wat voor rol een belemmerende factor als red tape voor effect heeft op transformationeel leiderschap. Dit onderzoek heeft getracht dit in beeld te brengen door middel van een aantal interviews uit te voeren, maar omdat de nadruk op de kwantitatieve analyse lag, bieden de interviews onvoldoende ondergrond om conclusies op te bouwen. Toekomstig onderzoek zou dit duidelijker en gedetailleerder aan kunnen tonen voor veel van de reeds geïdentificeerde factoren om zo meer inzicht in het veranderproces te creëren.

Daarnaast zou in toekomstig onderzoek rondom de implementatie van e-HRM systemen gekeken kunnen worden of de tevredenheid met een systeem een betere maatstaf is dan de frequentie van het gebruik. Het is in dit onderzoek onduidelijk wat voor gevolg een hogere of lagere veranderbereidheid heeft op de adoptie van de verandering door een medewerker. Een andere manier van meten zou dit in beeld kunnen brengen.

Ten slotte zou een vergelijkbaar onderzoek op grotere schaal kunnen worden uitgevoerd. Doordat de groep mensen die met het onderzochte e-HRM systeem werken ongeveer 160 mensen beslaat, was de steekproefgrootte beperkt. Voor een kwantitatieve analyse zou een ruimere N de betrouwbaarheid kunnen vergroten. Daarnaast zou het interessant kunnen zijn om medewerkers binnen alle afdelingen van een organisatie te bevragen, en niet alleen leidinggevend en medewerkers van de P&O-afdeling. Bovendien zou longitudinaal onderzoek nog interessant kunnen zijn, daar het in beeld brengt of de huidige resultaten niet slechts een niet-representatieve momentopname zijn, en detecteert deze manier van onderzoek mogelijke veranderingen die hebben plaatsgevonden in de attitudes van werknemers.

5.6 Praktische aanbevelingen

Aan de hand van de verzamelde resultaten en gedane conclusies zijn een aantal praktische aanbevelingen voor de organisatie opgesteld. Allereerst zou de organisatie meer oog moeten hebben voor maatwerk. Het veelal ontbreken hiervan is een thema dat tijdens de kwalitatieve data-analyse vaak naar boven kwam. Door bijvoorbeeld trainingen te geven waarvoor medewerkers die daar behoefte aan hebben zich in kunnen schrijven zou hierop

ingespeeld kunnen worden. De gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen de organisatie ligt hoog, en zeker omtrent een digitale verandering zou de organisatie medewerkers daarom de mogelijkheid moeten bieden om meer uitleg te kunnen verkrijgen. Hiermee zal ook de betrokkenheid en participatie hoger komen te liggen, en zoals in de kwantitatieve analyse is gebleken heeft deze naar verwachting het sterkste effect op de veranderbereidheid. De mogelijkheden tot participatie bij een verandering worden ook nog eens het laagst beoordeeld ten opzichte van de andere onafhankelijke variabelen, waardoor hier ogenschijnlijk de meeste winst te behalen valt.

Daarnaast zou de organisatie moeten focussen op een betere en tijdige communicatie rondom een verandering. Verandercommunicatie scoorde in de kwantitatieve analyse al erg laag, en in de kwalitatieve analyse werd dit nader benadrukt. Zo wordt communicatie vaak pas naar buiten gebracht op het moment dat een verandering al geïntroduceerd is, waardoor het eigenlijk altijd te laat is. Dit is volgens veel medewerkers niet wenselijk. Een logische oplossing is daarom: communiceer tijdig. Het volledig weglaten van, of te laat komen met verandercommunicatie kan een gevolg zijn van de denkwijze van verantwoordelijken voor de verandering. Zo wordt een IT-gerichte verandering vaak getypeerd als een verandering die nu eenmaal moet worden doorgevoerd, ongeacht wat medewerkers daarvan vinden. Dit is in de praktijk misschien ook wel zo, maar deze denkwijze verhindert tijdige communicatie. Wanneer deze communicatie wel tijdig was geweest, zullen medewerkers naar verwachting minder het gevoel hebben dat hen een verandering wordt opgelegd. Ook stelt dit hen in staat om nog met nieuwe ideeën of replieken te komen, waarop de organisatie dan in kan spelen voor de daadwerkelijke realisatie van de verandering.

Een tijdige communicatie zal medewerkers naar verwachting dus ook in staat stellen meer te participeren, en dat is belangrijk, want aan de mogelijkheden tot participatie is momenteel een gebrek. De mogelijkheden tot participatie werden in de enquête het laagst beoordeeld van alle onafhankelijke variabelen. Ook kwam significant verband tussen participatie en de veranderbereidheid naar voren in de regressieanalyse. Hierom zou de organisatie meer nadruk moeten leggen op de voorbereiding van de verandering, en niet meteen de implementatiefase inschieten. Om meer participatie te realiseren zou de organisatie ook *bottom-up* veranderingen aan moeten moedigen, gezien de bijdragen van medewerkers hierin centraal staan (van der Voet et al., 2014). Het huidige karakter van organisatieveranderingen is, zoals uit de interviews bleek, voornamelijk *top-down*. Hoewel dit bij IT-veranderingen niet gemakkelijk is, zouden wel organen zoals denktanks omtrent IT-problemen opgezet kunnen worden met verschillende medewerkers. Hierin wordt dan nagedacht over mogelijke

oplossingen of optimalisaties voor problemen die medewerkers tijdens hun dagelijkse werkzaamheden ervaren. Deze ideeën zouden vervolgens de aanzet kunnen vormen tot toekomstige veranderingen op IT-gebied.

Organisatieverandering is voor veel mensen een bittere pil, en wordt vaak toegevoegd aan een toch al overvolle agenda. De mens is een gewoontedier. In omgevingen, zoals organisaties, waarin veranderingen doorgevoerd moeten worden om de efficiëntie en functionaliteit van de organisatie te bevorderen, dient een verandering op een goede manier doorgevoerd te worden. De medewerkers dienen overtuigd te zijn van de verandering. De Gemeente Eindhoven dient, om dit te bereiken, het een en ander te veranderen in diens eigen veranderproces. Dit onderzoek geeft een aantal handvatten, maar is allesbehalve uitputtend.

Literatuurlijst:

- Allen, B., & Eppel, E. (2020). Holding on tight – NPM and the New Zealand performance improvement framework. *Australian Journal of Public Administration*, 79(2), 171–186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12405>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Barker, L., McKeown, T., Wolfram Cox, J., & Bryant, M. (2018). More of the Same? A Dual Case Study Approach to Examining Change Momentum in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 253–271. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12306>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017b). Does e-HRM lead to better HRM service? *International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017a). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578–590. <https://doi.org/10.1080/09585190802707359>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 13(3), 345–365.

<https://doi.org/10.1080/13594320444000128>

Britel, Z., & Cherkaoui, A. (2022). Measuring an organization's change readiness regarding the implementation of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Sustainability*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.18488/11.v11i1.2916>

Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?. *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 240-241.

<https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/09513550310472311>

Burke, W. (2018). *Organization Change. Theory & Practice* (5th ed.). SAGE Publications.

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>

Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *People and Strategy*, 19(3), 38.

Craney, T. A., & Surlis, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality engineering*, 14(3), 391-403.

Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264.

<https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

Dierendonck, D. van, Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.

<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>

Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247–266.

<https://doi.org/10.1163/156913309X421655>

Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204–232.

<https://doi.org/10.1177/0021886320979646>

Finstad, K. (2010). The Usability Metric for User Experience. *Interacting with Computers*, 22(5), 323–327. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.004>

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: A view from recent empirical evidence. *Research in organizational change and development* 20, 1-36.

[http://dx.doi.org/10.1108/S0897-3016\(2012\)0000020004](http://dx.doi.org/10.1108/S0897-3016(2012)0000020004)

Galletta, A., & Cross, W. E. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. NYU Press.

García-Cabrera, A. M., & García-Barba Hernández, F. (2014). Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 441–469. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21193>

Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M., & Austin, M. J. (2019). Change communication in public sector cutback management. *Public Organization Review*, 19(4), 453-472. <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0408-8>

Heijden, A. van der, & Cramer, J. M. (2017). Change agents and sustainable supply chain collaboration: A longitudinal study in the Dutch pig farming sector from a sensemaking perspective. *Journal of Cleaner Production*, 166, 967–987.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.074>

Higgs, M. & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>

- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership (London, England)*, 12(4), 449–469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2020). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, 21(3), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. *Field Methods*, 18(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/1525822X05282260>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Marteau, L. (2022). *Adviesrapport Gemeente Eindhoven 2021-2022*.
- Myllymäki, D. (2021). Beyond the 'e-' in e-HRM: integrating a sociomaterial perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2563–2591. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913624>
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2020). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management* 34(1), 158-179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0141>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Pyszka, A. (2018). The Impact of e-HRM on efficiency in the Public Institution – Case Study of Local Government. *International Journal of Contemporary Management*, 17(2), 137–161. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.022.8546>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive

behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650.

<https://doi.org/10.1177/0018726718809154>

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/puar.12505>

Ruël, H., & van der Kaap, H. (2012). E-HRM Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter? *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 26(3), 260–281. <https://doi.org/10.1177/239700221202600304>

Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4429–4462. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660698>

Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 259-267.

Schedler, K., & Proeller, I. (2000). New public management. *Stuttgart/Wien*.

Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 19(1), 28–53. <https://doi.org/10.1177/0961463X09354435>

Voet, J. van der, (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>

Voet, J. van der, Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

Bijlage 1. Logistische regressievoorwaarden*Box-Tidwell lineariteitstest*

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Veranderbereidheid	.576	1.369	.177	1	.674	1.779
	Communicatie	1.463	1.085	1.820	1	.177	4.321
	Participatie	-.193	.824	.055	1	.814	.824
	Leiderschap	.741	1.067	.482	1	.488	2.097
	Training	-1.178	.861	1.870	1	.171	.308
	trvb	-.109	.262	.173	1	.677	.897
	trcom	-.425	.297	2.038	1	.153	.654
	trpar	.074	.223	.109	1	.742	1.076
	trlei	-.188	.279	.456	1	.500	.828
	trtra	.330	.234	1.994	1	.158	1.391
	Constant	-11.895	17.372	.469	1	.494	.000

a. Variable(s) entered on step 1: Veranderbereidheid, Communicatie, Participatie, Leiderschap, Training, trvb, trcom, trpar, trlei, trtra.

Multicollineariteitstest

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.265	.416		.636	.527		
	Veranderbereidheid	-.001	.006	-.019	-.144	.886	.750	1.333
	Communicatie	-.016	.016	-.172	-1.007	.317	.463	2.160
	Participatie	.020	.014	.245	1.399	.166	.438	2.281
	Leiderschap	.007	.012	.078	.581	.563	.747	1.338
	Training	.005	.014	.062	.384	.702	.515	1.942

a. Dependent Variable: Gebruik dummy

Tests voor complete separatie

Veranderbereidheid * DV Dummy Crosstabulation

Count	DV Dummy		Total	
	.00	1.00		
Veranderbereidheid	46.00	0	1	1
	47.00	0	1	1
	48.00	0	1	1
	51.00	0	1	1
	52.00	1	0	1
	55.00	0	2	2
	56.00	0	2	2
	57.00	0	1	1
	59.00	0	1	1
	60.00	0	2	2
	62.00	0	1	1
	63.00	0	1	1
	64.00	0	2	2
	65.00	1	3	4
	66.00	2	1	3
	67.00	0	1	1
	68.00	1	1	2
	69.00	1	2	3
	70.00	0	1	1
	71.00	1	0	1
	72.00	2	3	5
	73.00	2	1	3
	74.00	2	2	4
	75.00	1	0	1
	76.00	0	4	4
	77.00	1	0	1
	78.00	2	3	5
	79.00	4	1	5
	80.00	2	0	2
	81.00	1	0	1
	82.00	1	2	3
	83.00	3	0	3
	84.00	2	1	3
	85.00	1	0	1
	86.00	0	1	1
	90.00	1	0	1
	92.00	1	0	1
	94.00	1	0	1
Total	34	43	77	

Communicatie * DV Dummy Crosstabulation

Count	DV Dummy		Total	
	.00	1.00		
Communicatie	4.00	1	0	1
	5.00	0	1	1
	7.00	0	2	2
	8.00	3	8	11
	9.00	0	2	2
	10.00	2	2	4
	11.00	4	0	4
	12.00	0	1	1
	13.00	0	5	5
	14.00	1	0	1
	16.00	10	10	20
	17.00	2	1	3
	18.00	3	2	5
	19.00	0	2	2
	20.00	3	2	5
	21.00	1	0	1
	22.00	2	2	4
	23.00	1	2	3
	24.00	1	2	3
	25.00	0	1	1
Total	34	45	79	

Participatie * DV Dummy Crosstabulation

Count	DV Dummy		Total	
	.00	1.00		
Participatie	4.00	0	1	1
	5.00	1	1	2
	6.00	1	1	2
	7.00	0	2	2
	8.00	2	6	8
	9.00	2	5	7
	10.00	3	5	8
	11.00	1	0	1
	12.00	1	4	5
	14.00	1	4	5
	15.00	1	0	1
	16.00	9	5	14
	17.00	1	0	1
	18.00	2	3	5
	20.00	0	1	1
	21.00	1	1	2
	22.00	1	2	3
	23.00	0	1	1
	24.00	5	0	5
	25.00	0	2	2
	26.00	1	0	1
	27.00	1	0	1
	28.00	0	1	1
Total	34	45	79	

Leiderschap * DV Dummy Crosstabulation

Count	DV Dummy		Total	
	.00	1.00		
Leiderschap	4.00	1	1	2
	8.00	0	1	1
	9.00	1	0	1
	10.00	0	2	2
	11.00	1	1	2
	12.00	0	2	2
	13.00	0	1	1
	14.00	1	1	2
	15.00	1	0	1
	16.00	1	4	5
	18.00	1	1	2
	19.00	0	1	1
	20.00	0	6	6
	21.00	4	6	10
	22.00	4	2	6
	23.00	2	3	5
	24.00	5	10	15
	25.00	2	2	4
	26.00	4	0	4
	27.00	4	0	4
	28.00	2	1	3
Total	34	45	79	

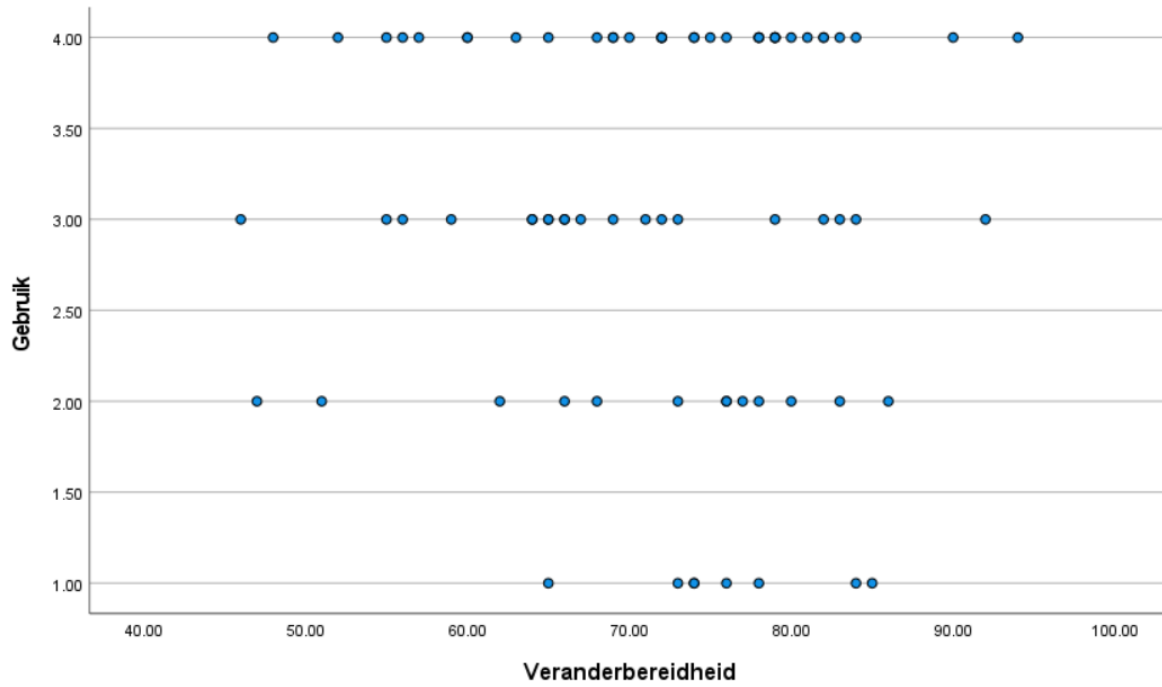
Training * DV Dummy Crosstabulation

Count

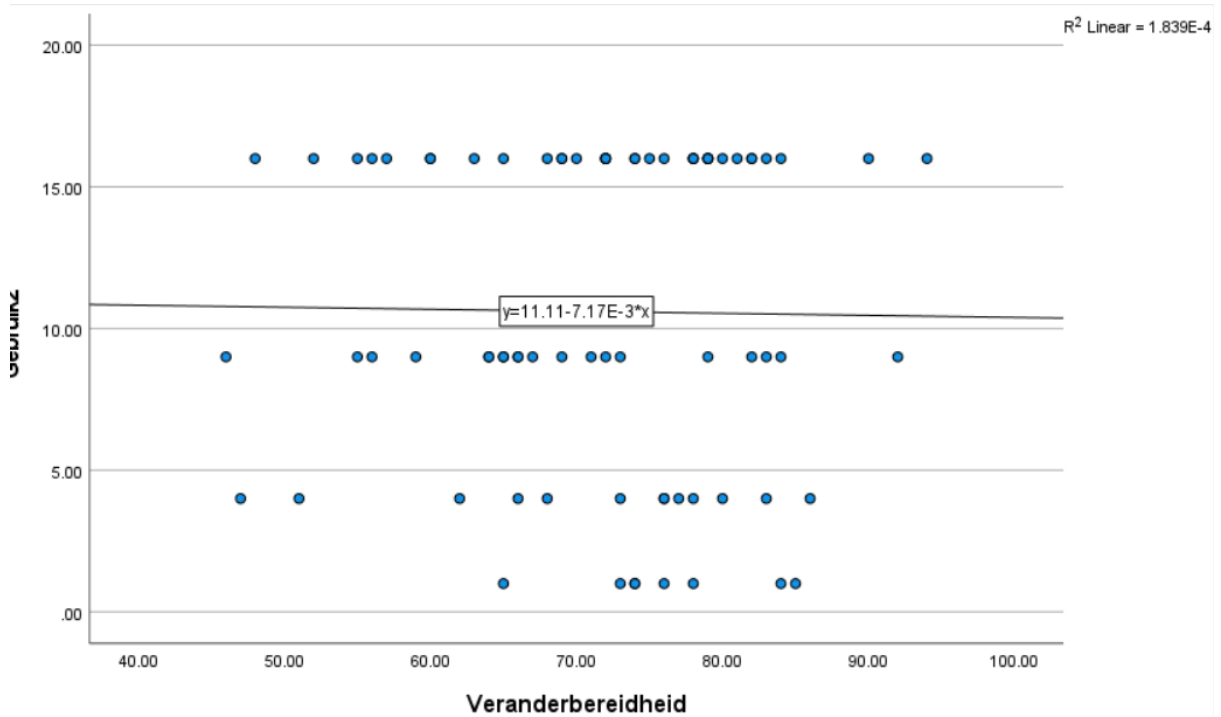
		DV Dummy		Total
		.00	1.00	
Training	4.00	0	2	2
	7.00	0	2	2
	8.00	1	4	5
	9.00	1	1	2
	10.00	2	2	4
	11.00	0	3	3
	12.00	0	2	2
	13.00	1	0	1
	14.00	4	3	7
	15.00	0	1	1
	16.00	10	3	13
	17.00	1	4	5
	18.00	0	4	4
	19.00	1	0	1
	20.00	3	1	4
	21.00	2	1	3
	22.00	1	4	5
	23.00	1	2	3
	24.00	2	4	6
	25.00	1	1	2
26.00	1	0	1	
27.00	1	0	1	
28.00	1	0	1	
Total		34	44	78

Bijlage 2. Lineaire regressievoorwaarden

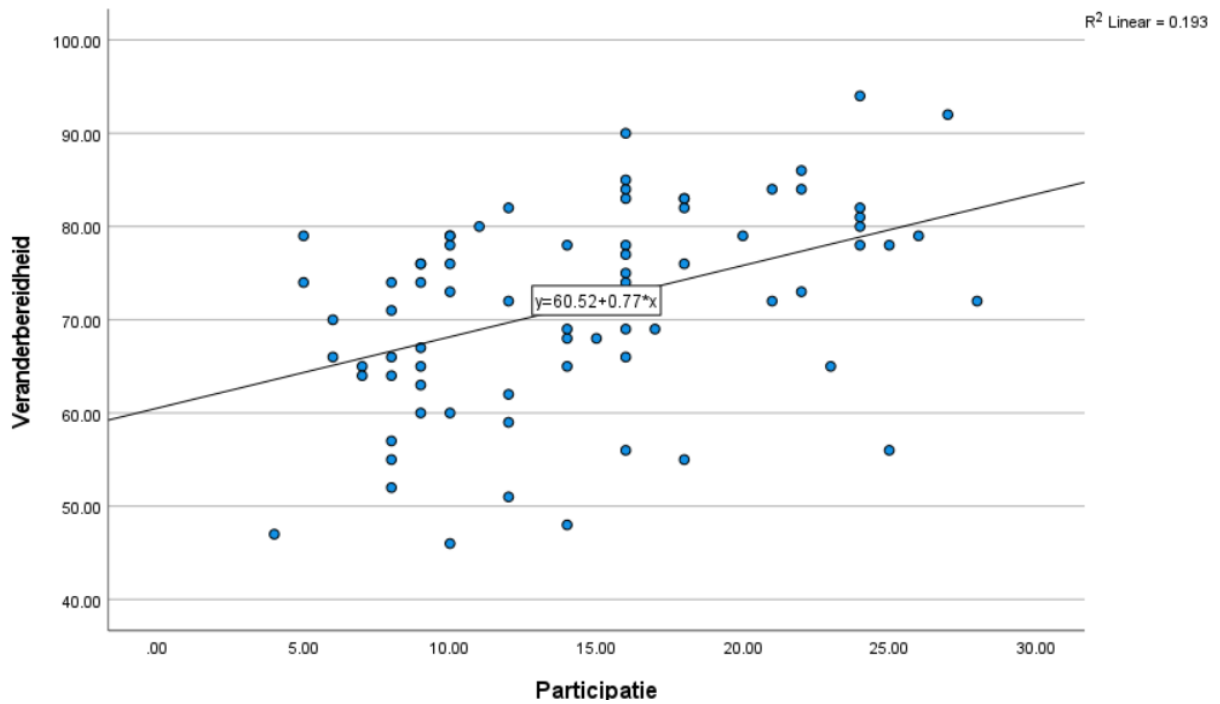
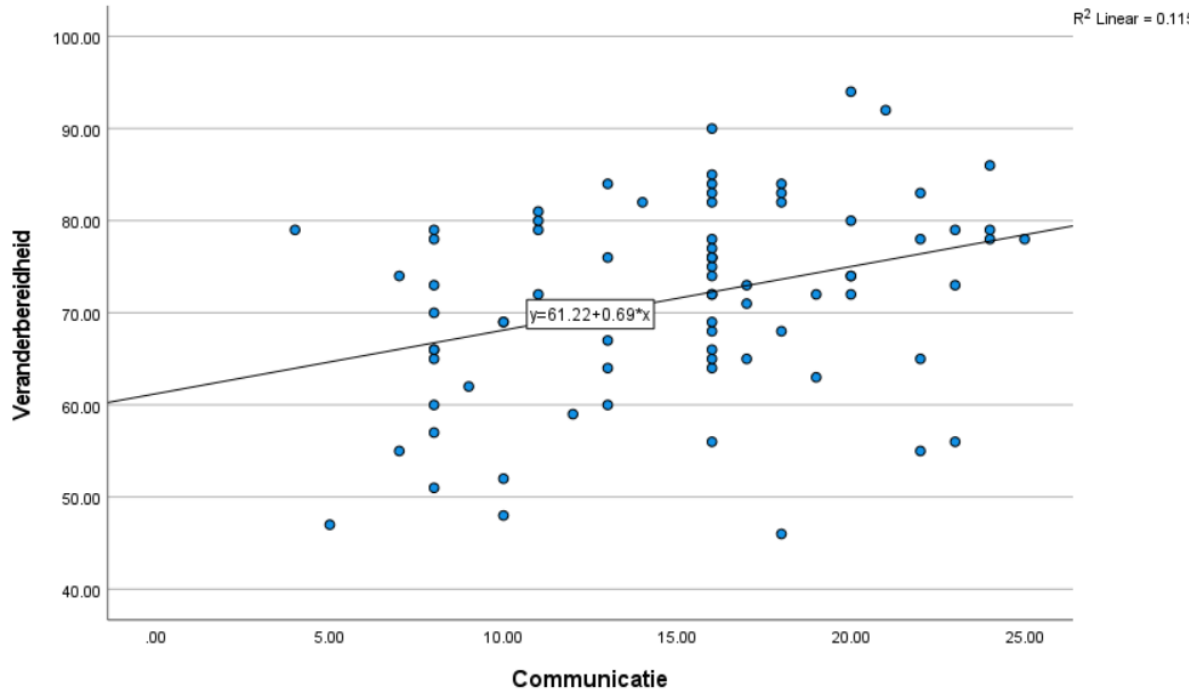
Plot veranderbereidheid en gebruik Youforce

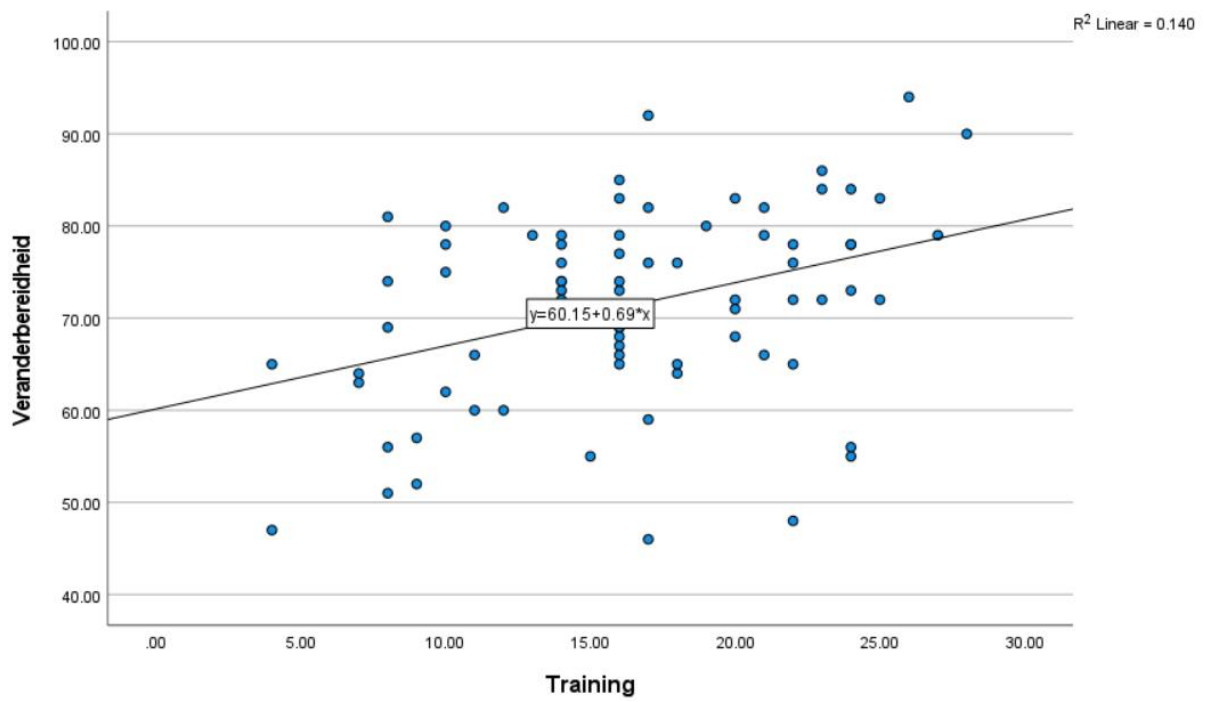
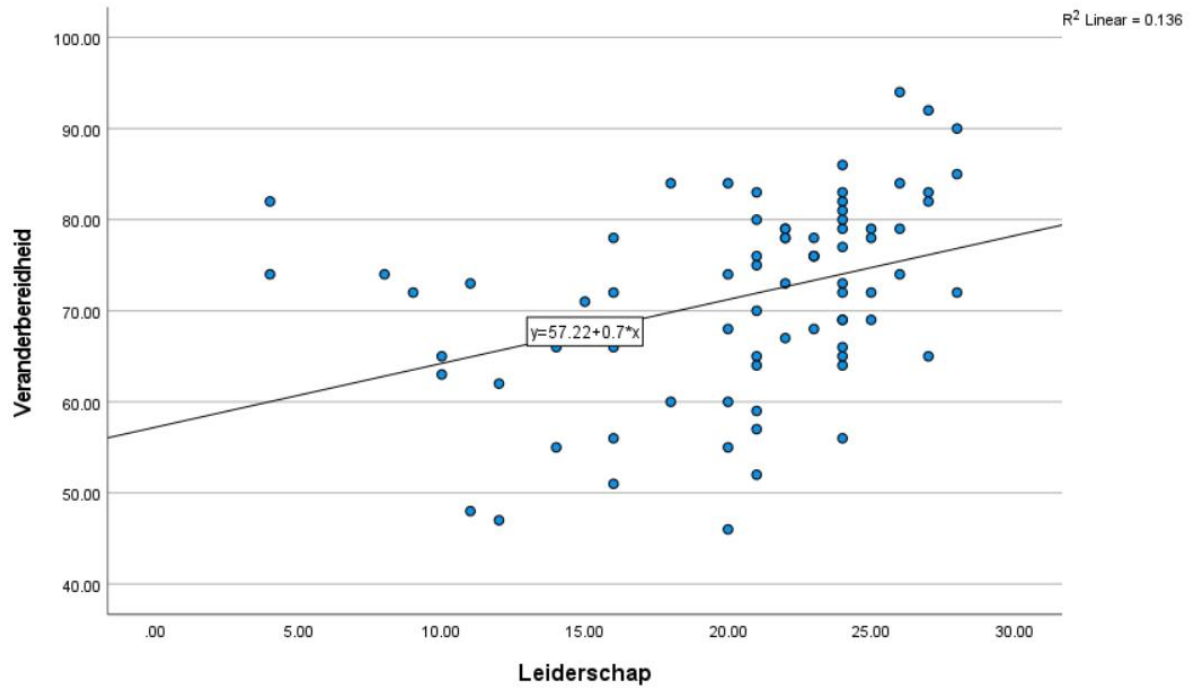


Plot na het kwadrateren van de variabele gebruik Youforce:



Plots van onafhankelijke variabelen tegenover veranderbereidheid





Multicollineariteittoets

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	51.613	4.818		10.713	<.001		
	Communicatie	.154	.305	.076	.505	.615	.465	2.152
	Participatie	.395	.264	.229	1.497	.139	.452	2.212
	Leiderschap	.412	.219	.219	1.884	.064	.785	1.274
	Training	.202	.261	.110	.771	.443	.519	1.926

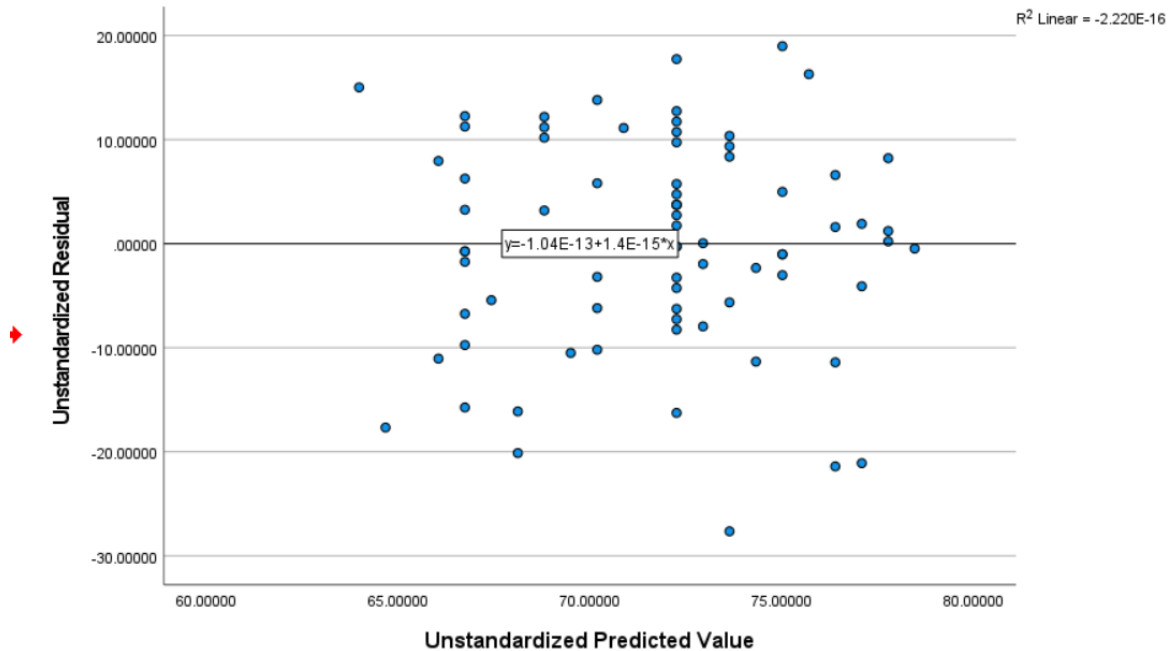
a. Dependent Variable: Veranderbereidheid

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Communicatie	Participatie	Leiderschap	Training
1	1	4.779	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.098	6.988	.15	.06	.19	.15	.02
	3	.056	9.229	.05	.15	.49	.18	.18
	4	.042	10.722	.15	.31	.02	.06	.76
	5	.026	13.589	.65	.48	.30	.60	.03

a. Dependent Variable: Veranderbereidheid

Homoscedasticiteittoets



Bijlage 3. Gestructureerde interviewvragenlijst

Waar denk jij aan bij organisatieveranderingen?

Wie initiëren volgens jou organisatieveranderingen? (wat vind je daarvan?)

Heb je het idee dat organisatieveranderingen jou persoonlijk wat opleveren?

Wat leveren organisatieveranderingen volgens jou op voor de Gemeente Eindhoven?

Hoe vind je dat je zelf omgaat met organisatieveranderingen?

Hoe gaan jouw collega's om met organisatieverandering? (Herken je verschillende groepen?)

Heb je het idee dat organisatieveranderingen haalbaar zijn voor jou en je collega's?

Hoe is de communicatie rondom een veranderproces?

Ben jij betrokken bij veranderprocessen? (waar ligt dat aan?)

Hoe gaan leidinggevendenden volgens jou om met organisatieverandering?

Hoe was de voorbereiding op YF? (Waren er trainingen? Ondersteuning? En nu?)

Hoe vaak gebruik jij YF? (Waarom zo vaak/weinig?)

Had je verder nog aanvullingen?

Bijlage 4. Resultaten logistische regressie

		Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Veranderbereidheid	.011	.029	.135	1	.714	1.011	.954	1.070
	DV Dummy	.684	.568	1.450	1	.228	1.981	.651	6.029
	Communicatie	-.088	.071	1.537	1	.215	.916	.798	1.052
	Participatie	.091	.061	2.227	1	.136	1.095	.972	1.234
	Leiderschap	.034	.052	.424	1	.515	1.034	.935	1.144
	Training	.029	.058	.255	1	.614	1.030	.919	1.154
	Constant	-2.434	2.102	1.340	1	.247	.088		

a. Variable(s) entered on step 1: Veranderbereidheid, DV Dummy, Communicatie, Participatie, Leiderschap, Training.

Bijlage 5. Verbanden uit kwalitatieve analyse (inzoomen maakt het leesbaar)

