

Persoonsgebonden kenmerken en veranderingsbereidheid



*Een onderzoek naar de invloed van leeftijd en lengte van het dienstverband op
de veranderingsbereidheid van werknemers.*

Auteur: V.F. Schniedewind 291314

Scriptiebegeleider: Drs. L.F.J Jetten

Tweede beoordelaar: Drs. F. Dekker

Lisse, augustus 2010

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding Sociologie – Master Arbeid, Organisatie & Management

Persoonsgebonden kenmerken en veranderingsbereidheid

*Een onderzoek naar de invloed van leeftijd en lengte van het dienstverband op
de veranderingsbereidheid van werknemers.*

Vincent Schniedewind
Lisse, augustus 2010

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik heb geschreven in het kader van de afronding van de Master Arbeid, Organisatie & Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Na de afronding van mijn HBO opleiding Personeel & Arbeid besloot ik door te gaan studeren. Het is niet altijd meegevallen maar spijt van mijn keuze heb ik nooit gehad. Ik heb in al die jaren enorm veel geleerd. Toch ben ik blij dat met het afronden van deze scriptie het einde in zicht is.

De totstandkoming van deze scriptie is niet zonder slag of stoot gegaan. Ruim een jaar heb ik eraan gewerkt, periodes van heel hard werken werden afgewisseld met weinig productieve periodes.

Deze scriptie was nog niet af geweest zonder de hulp van een aantal personen. Mijn grootste dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Bert Jetten. Vooral de hulp bij het analyseren van de data, het brainstormen over de conclusies en het stellen van deadlines hebben mij enorm geholpen.

Daarnaast wil ik mijn vriendin Iris bedanken voor haar ondersteuning en inhoudelijke hulp bij het onderzoek. Ook bedank ik de Rabobank Bollenstreek en haar medewerkers voor de medewerking die ik heb ervaren bij de uitvoering van het onderzoek.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken. Zij hebben mij altijd gestimuleerd om te studeren en hebben dit ook voor een groot deel financieel mogelijk gemaakt.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

Vincent Schniedewind
Lisse, augustus 2010

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	6
1.1	Inleiding op het onderwerp	6
1.2	Aanleiding	7
1.3	Probleemstelling	8
1.4	Wetenschappelijke relevantie	9
1.5	Maatschappelijke relevantie	9
1.6	Opbouw van de scriptie	9
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Weerstand en veranderingsbereidheid	10
2.2.1	Oorzaken van weerstand	11
2.2.2	Moeten, willen en kunnen veranderen	12
2.2.3	Conclusie	17
2.3	Persoonsgebonden kenmerken in relatie tot veranderingsbereidheid	17
2.3.1	Leeftijd en lengte dienstverband	17
2.3.2	Ouderen en veranderingen	19
2.3.3	Conclusie	21
2.4	De invloed van persoonsgebonden kenmerken	21
2.5	Conclusie	23
2.6	Hypothesen en conceptueel model	24
Hoofdstuk 3	Methoden van onderzoek	26
3.1	Onderzoeksdesign	26
3.2	Dataverzameling	26
3.2.1	Antwoordcategorieën	27
3.3	Procedure dataverzameling en respons	27
3.3.1	Chi kwadraat toets leeftijd en lengte dienstverband	28
3.4	Kwaliteitscriteria	29
3.4.1	Controleerbaarheid	29
3.4.2	Validiteit	29
3.4.3	Betrouwbaarheid	31
Hoofdstuk 4	Onderzoeksresultaten	32
4.1	Onderzoeksresultaten	32
4.1.1	Willen	32
4.1.2	Moeten	32
4.1.3	Kunnen	33
4.1.4	Veranderingsbereidheid	34
4.2	De verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen	34
4.2.1	Regressieanalyse veranderingsbereidheid	34
4.2.2	Correlatiematrix	37
4.2.3	Regressieanalyse leeftijd en veranderingsbereidheid	37

4.2.4	Regressieanalyse lengte dvh en veranderingsbereidheid _____	38
4.2.5	Correlatie leeftijd, lengte dvh en de willen, moeten en kunnen _____	40
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen _____		42
5.1	Conclusies hypothesen _____	42
5.1.1	Model Metselaar _____	42
5.1.2	Leeftijd en veranderingsbereidheid _____	42
5.1.3	Lengte dienstverband en veranderingsbereidheid _____	43
5.1.4	Correlaties tussen leeftijd, lengte dvh, willen, moeten en kunnen _____	43
5.2	Behandeling probleemstelling _____	43
5.3	Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek _____	45
Literatuurlijst _____		47
Bijlage I Vragenlijst (niet opgenomen in digitaal inijkexemplaar) _____		49
Bijlage II Factorladingen _____		50

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk van de scriptie wordt de inleiding op het onderwerp besproken en de aanleiding om onderzoek te doen naar dit onderwerp. Vervolgens worden de probleemstelling en de deelvragen van dit onderzoek geformuleerd om het onderwerp zoveel mogelijk af te bakenen. Daarna volgt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderwerp. Tot slot wordt nog kort ingegaan op de opbouw van deze scriptie in de verschillende hoofdstukken.

1.1 Inleiding op het onderwerp

Veel organisaties zijn in deze tijd van privatisering en meer recent de kredietcrisis bezig met kostenreductie, reorganisaties, fusies en overnames of strategische herpositionering. Dit vergt veel van werknemers en management. Belangrijke voorwaarden voor deze veranderingen is het meekrijgen van werknemers met de veranderingen. Computers en systemen en processen zijn in theorie aan te passen zonder dat ze daarbij tegenspartelen. Mensen kunnen echter weerstand bieden tegen veranderingen. Het vooroordeel bestaat dat oudere werknemer of werknemers die al langer binnen het bedrijf werken minder flexibel zijn en daardoor eerder weerstand tegen veranderingen zullen vertonen dan jongere collega's. Illustratief hiervoor is een stakeholdersmeeting die TNO op 5 november 2007 organiseerde met als thema vergrijzing, inzetbaarheid en arbeidsproductiviteit. Tijdens deze bijeenkomst noemden werkgevers onder andere de volgende problemen met oudere werknemers:

- *Mijn oudere werknemers gaan bij grote veranderingen sneller in de weerstand;*
- *Mijn oudere werknemers zijn minder flexibel, minder snel, minder goed met de computer;*
- *Mijn ouderen zijn minder makkelijk in beweging te krijgen/verplaatsbaar;*
- *Mijn oudere werknemers (denken) niet meer te kunnen leren en zijn daardoor ook lastig tot leren te bewegen.*

Maar klopt dit wel, of zijn oudere werknemers juist degene die de kar trekken bij een organisatieverandering? En als ouderen inderdaad minder veranderingsbereid zijn, hoe komt dit dan? Willen oudere werknemers niet veranderen of hebben ze simpelweg niet de mogelijkheid om het snelle tempo bij te benen. Ik ben zowel tijdens mijn studie als in mijn werk geïnteresseerd geraakt in dit onderwerp. In deze scriptie zal ik verslag doen van mijn onderzoek naar de antwoorden op de vragen die dit onderwerp bij mij oproept. Om de mechanismen die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers te onderzoeken zal ik een survey doen. Mijn werkgever, Rabobank Bollenstreek, heeft mij

de mogelijkheid gegeven om een onderzoek te doen naar dit onderwerp binnen de organisatie. Rabobank Bollenstreek leent zich goed hiervoor omdat er zich binnen de organisatie de afgelopen jaren en in de toekomst veel veranderingen afspelen en omdat bij de Rabobank Bollenstreek veel mensen werken met een lang dienstverband en een gemiddeld hoge leeftijd.

1.2 Aanleiding

Binnen de Rabobank Bollenstreek, waar ik als HR adviseur werk, valt op dat het personeelsbestand voornamelijk bestaat uit oudere werknemers die al jaren bij deze werkgever werken. Onder de werkgever wordt in geval verstaan: de huidige organisatie en al haar rechtsvoorgangers. In 2006 is de Rabobank Bollenstreek ontstaan uit vier kleinere banken. Bij de Rabobank Bollenstreek werken momenteel zo'n driehonderd werknemers. Daarnaast heeft de Rabobank Bollenstreek ook te maken met werknemers die vanuit een andere lokale Rabobank bij de Rabobank Bollenstreek komen werken.

Wat mij intrigeert zijn de vele veranderingen die werknemers met een dienstverband van meer dan 25 jaar bij de Rabobank hebben meegemaakt. Inmiddels heeft de Rabobank zich ontwikkeld tot een organisatie die continu in beweging is en waarbij verandering nog de enige constante factor lijkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de wijze waarop de klantbediening is gewijzigd van fysiek in een bankkantoor naar virtueel via internet en telefoon. Deze lijn zal in de komende jaren alleen maar meer worden doorgetrokken.

De financiële dienstverleners hebben tegenwoordig te maken met toenemende markteisen. Technologische vernieuwingen en productinnovatie leiden ertoe dat organisaties in de financiële dienstverlening streven naar kostenbesparing, kwaliteitsverhoging, flexibiliteit en innovatie (Boonstra, Steensma, Demenint, 2005, p. 133).

Deze ontwikkeling zal zich door blijven zetten en het valt mij persoonlijk op dat oudere werknemers die al langer bij de bank in dienst zijn daar soms meer moeite mee hebben dan werknemers die kort bij de bank werken en net uit de schoolbanken komen.

Deze bevindingen in de dagelijkse praktijk wekten mijn interesse voor het onderwerp en zijn de aanleiding om verder wetenschappelijk onderzoek te doen naar de invloed van leeftijd en de lengte van het dienstverband op de veranderingsbereidheid van de werknemer. Tevens is het interessant om te onderzoeken in hoeverre er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen deze twee variabelen. Immers, een medewerker met een lang dienstverband heeft automatisch een hoge leeftijd maar andersom is dit niet

altijd het geval. Zo kan een medewerker van 55 jaar een dienstverband bij zijn huidige werkgever hebben van 1 jaar.

1.3 Probleemstelling

Doel van het onderzoek is het vergroten van het inzicht van de invloed van leeftijd en de lengte van het dienstverband op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit is als volgt:

In hoeverre is de leeftijd en de lengte van het dienstverband van invloed op de veranderingsbereidheid?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden is het van belang om een aantal deelvragen te onderzoeken. Deze deelvragen sturen in het onderzoek en helpen om de vraagstelling te beantwoorden door het onderzoek in stukken te knippen.

Hiertoe zijn de volgende deelvragen geformuleerd. Per deelvraag wordt kort toegelicht waarom de deelvraag van belang is bij het beantwoorden van de probleemstelling.

- *Wat is veranderingsbereidheid?*

Door het formuleren van een definitie voor het begrip veranderingsbereidheid is het duidelijk wat er in dit onderzoek exact mee wordt bedoeld.

- *Hoe kan veranderingsbereidheid gemeten worden?*

Om een uitspraak te kunnen doen over de mate van veranderingsbereidheid moet een meetmethode worden gebruikt om de veranderingsbereidheid uit te kunnen drukken in een bepaald resultaat.

- *Hoe is de veranderingsbereidheid bij Rabobank Bollenstreek?*

Rabobank Bollenstreek zal dienen als onderzoeksveld en om die reden is het van belang om de veranderingsbereidheid bij de werknemers van Rabobank Bollenstreek te meten. Dit zal in een later stadium worden gerelateerd aan de variabelen leeftijd en lengte dienstverband.

- *Wat is in de sociaal wetenschappelijke theorie bekend over de invloed van persoonsgebonden kenmerken op veranderingsbereidheid?*

Het antwoord op deze vraag is van belang om de uitkomsten van het onderzoek te kunnen koppelen aan bestaand onderzoek om zo een, bescheiden, toegevoegde waarde te kunnen bieden aan de wetenschap.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Uit hoofdstuk 2 zal blijken dat er nog maar weinig concreet onderzoek is gedaan naar de directe relatie tussen leeftijd en lengte dienstverband en de veranderingsbereidheid van werknemers. Bovendien blijkt dat er in de literatuur een aantal aannames wordt gedaan over de relatie tussen oudere werknemers en de mate van flexibiliteit c.q. veranderingsbereidheid zonder dat deze worden onderbouwd met empirisch materiaal. Door een aantal duidelijke hypothesen te toetsen wil ik op een kwantitatieve wijze mijn bijdrage leveren aan de kennis die er over dit onderwerp bestaat.

1.5 Maatschappelijke relevantie

In de politiek zijn vrijwel alle partijen het er over eens dat iedereen langer door moet gaan werken om zo de vergrijzing aan te kunnen. Tot je 65^e werken zal voor de jongere generatie niet meer zo gewoon zijn. Deze grens zal naar verwachting op de lange termijn gaan verschuiven naar de 67 jaar en wellicht wel naar een nog hogere leeftijd. Daarnaast wordt het minder gewoon om een heel leven lang voor dezelfde baas te blijven werken. Werknemers wisselen vaker van baan. Bovendien veranderen organisaties steeds sneller en de werknemers zullen hierin mee moeten kunnen. Vanuit dat perspectief is het relevant om te onderzoeken welke invloed de lengte van het dienstverband en de leeftijd hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers.

1.6 Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de beschikbare theorieën met betrekking tot veranderingsbereidheid, leeftijd en lengte van het dienstverband. Tevens wordt in dit hoofdstuk het conceptueel model en de daaruit voortvloeiende hypothesen beschreven.

In hoofdstuk 3 staan de methoden van onderzoek centraal. Onderzoeksdesign, dataverzameling, validiteit en betrouwbaarheid komen aan de orde. Hoofdstuk 4 staat in het teken van het onderzoeksresultaten. Dit hoofdstuk bevat tevens de data analyses die nodig zijn om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling.

In hoofdstuk 5 staan de conclusies beschreven en de reflectie op het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de bestaande literatuur met betrekking tot weerstand en veranderingsbereidheid beschreven. Tevens zal worden ingegaan op persoonsgebonden kenmerken die van invloed zijn op veranderingsbereidheid volgens de literatuur. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met het conceptueel model en de hypothesen die gebruikt worden bij dit onderzoek.

2.2 Weerstand en veranderingsbereidheid

Om organisatieveranderingen succesvol te laten verlopen is medewerking van werknemers noodzakelijk omdat zij een belangrijke rol spelen bij het laten slagen van een organisatieverandering. Er wordt echter niet altijd positief gereageerd op aangekondigde veranderingen. Werknemers zullen vaak weerstanden daartegen tonen en van veranderingsbereidheid zal niet altijd sprake zijn. Hierdoor kan de geplande organisatieverandering minder succesvol verlopen of zelfs mislukken.

In het kader van het onderzoek is het van belang eerst een juiste definitie van de begrippen weerstand en veranderingsbereidheid te formuleren.

Van Gils (2003, p. 26) omschrijft weerstand als "een natuurlijke reactie van mensen om in eerste instantie argwanend en negatief tegen veranderingen aan te kijken." Hij ziet weerstand als een teken van betrokkenheid van werknemers bij de verandering maar anderzijds ook als een teken dat er te gemakkelijk met deze werknemers wordt omgesprongen. Hij ziet weerstand als een signaal wat met communicatie over het veranderingsproces kan worden omgebogen tot commitment met betrekking tot de verandering.

Cozijnsen en Vrakking noemen weerstand als een onvermijdelijk element van het veranderingsproces (2003, p. 114). Zaltman en Duncan (1977, p. 63) zien weerstand als "iedere actie die zich tegen de verandering keert en dient om de status quo te handhaven".

Metselaar en Cozijnsen definiëren weerstand als volgt:

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

Metselaar en Cozijnsen hebben naast de definitie van weerstand ook een definitie van de term veranderingsbereidheid. Deze definitie gaat uit van een positievere benadering van weerstand.

Hun definitie van veranderingsbereidheid luidt als volgt:

“Een positieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen” (Metselaar, Cozijnsen 1997, p. 35).

Kijkend naar de twee definities van Metselaar en Cozijnsen, is het duidelijk dat weerstand staat voor een negatieve houding ten opzichte van veranderingen en voor belemmeringen in het veranderingsproces kan zorgen. Veranderingsbereidheid daarentegen staat voor een positieve houding en draagt juist bij aan het veranderingsproces. Metselaar en Cozijnsen kiezen voor deze benadering omdat in de praktijk van veranderstrategieën vaak de nadruk ligt op het overwinnen van weerstand (2006, p. 176). Het woord ‘weerstand’ heeft al een negatieve connotatie en het begrip veranderingsbereidheid gaat meer uit van een positieve benadering van de reacties op verandering.

2.2.1 Oorzaken van weerstand

Weerstand ontstaat volgens Metselaar (2006, p. 178) door het afwegen van voor- en nadelen van het veranderingsproces. Daarnaast heeft de wijze waarop collega's reageren op de verandering invloed op het ontstaan van weerstand. Ook bepaalt de mate waarin iemand denkt over de juiste vaardigheden en kennis te beschikken om de verandering tot een succes te maken of de medewerker weerstand zal bieden ten opzichte van de verandering. Op basis van deze optelsom zal een werknemer weerstand bieden of juist positieve energie voelen ten opzichte van de verandering.

Metselaar (1997) heeft zich in zijn DINAMO¹ onderzoek vooral gericht op het verklaren van gedrag van mensen ten tijde van veranderingen. Metselaar heeft daarbij als uitgangspunt het model van gepland gedrag van Icek Ajzen (1991, p. 179-211) gekozen. Ajzen heeft voor het verklaren van gedrag van mensen een model ontwikkeld, namelijk het model van gepland gedrag. Dit model is gebaseerd op zijn ‘Theory of Planned Behavior’. Ajzen's model van gepland gedrag is een gedragsmodel, waarin verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van

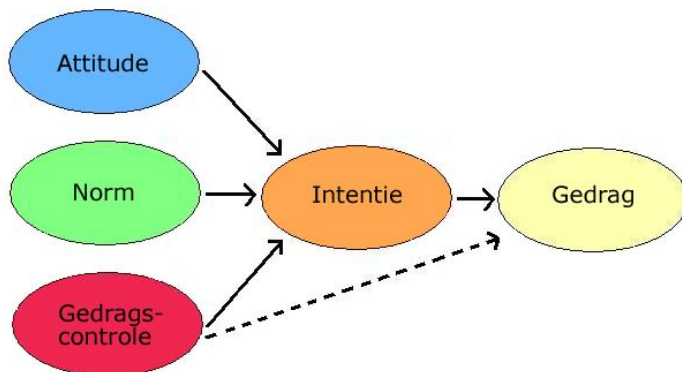
¹ Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations

mensen en de mogelijkheden van mensen het gewenste gedrag te vertonen zijn verwerkt. Dit model is gebaseerd op het idee dat aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen een aantal motivationele krachten ten grondslag ligt. Deze motivationele krachten kunnen de gedragsintentie van een werknemer zowel positief als negatief beïnvloeden.

Ajzen (1991, p. 182) stelt dat er drie variabelen zijn die de intentie van een persoon bepalen om bepaald gedrag te vertonen:

1. attitude toward behavior (attitude);
2. subjective norm (subjectieve norm);
3. perceived behavioral control (gedragscontrole).

Anders gezegd, verwijst de eerste variabele 'attitude toward behavior' naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De tweede variabele 'subjective norm' houdt verband met de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. De derde variabele 'perceived behavioral control' staat voor de controle die de persoon ervaart over zijn gedrag. Deze drie variabelen bepalen samen de intentie van een persoon om gedrag te vertonen. Vervolgens handelt de persoon vanuit zijn of haar intentie, ofwel de wil om bepaald gedrag te vertonen. In onderstaand figuur 1 (Metselaar, 1997, p. 33) staat het model van Ajzen met de bovenstaande drie variabelen afgebeeld.



Figuur 2.1 Ajzen's model van gepland gedrag (Metselaar, 1997, p. 33)

2.2.2 Moeten, willen en kunnen veranderen

Metselaar heeft het model van Ajzen als startpunt genomen om naar gedrag van mensen bij een organisatieverandering te kijken. Metselaar heeft dit model verder bewerkt om het binnen het kader van veranderingsbereidheid toe te kunnen passen.

Metselaar stelt dat de vorming van veranderingsbereidheid kan worden gezien als een proces waarin de verwachte uitkomsten van de verandering (meer en beter werk,

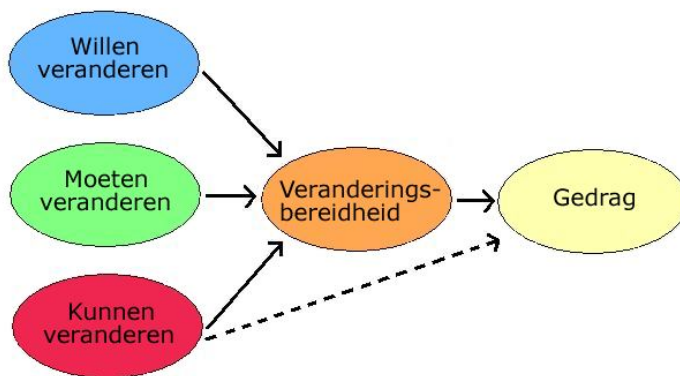
gezondere organisatie), het veranderklimaat en de mogelijkheden van werknemers om te kunnen veranderen een rol spelen. Het veranderklimaat wordt voornamelijk bepaald door de houding van collega's en leidinggevendenden tegenover de organisatieverandering.

Om te kunnen werken met het model van Ajzen heeft Metselaar het model een andere inhoud gegeven. Metselaar (1997, p. 35) vertaalt het model van Ajzen in de drie volgende variabelen.

1. willen veranderen;
2. moeten veranderen;
3. kunnen veranderen.

De eerste variabele (willen veranderen) behelst de attitude van een werknemer ten aanzien van het veranderingsproces. De tweede variabele (moeten veranderen) staat voor de subjectieve norm, ofwel de mate waarin een werknemer druk vanuit de werkomgeving ervaart ten opzichte van de verandering. De derde variabele (kunnen veranderen) staat voor de gedragscontrole die een werknemer ervaart ten aanzien van een veranderingsproces.

In onderstaand figuur 2 is Ajzen's model door Metselaar (1997, p. 36) ingevuld voor het meten en verklaren van veranderingsbereidheid. Hierbij zijn door Metselaar de drie variabelen willen, moeten en kunnen veranderen gehanteerd.



Figuur 2.2 Ajzen's model vertaald naar de praktijk van verandermanagement (Metselaar 1997, p. 36)

De driedeling in de variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen, die door Metselaar (1997) gemaakt is om een praktische inhoud aan het model te geven, is nog vrij grof van aard. Zo geeft de indeling niet specifiek aan welke uitkomsten van belang zijn voor de attitudevorming (willen veranderen), wie onderdeel uitmaken van de subjectieve norm (moeten veranderen) en welke factoren bepalen hoeveel controle iemand over een

veranderingsproces ervaart (kunnen veranderen). Om dit wel precies aan te kunnen duiden, heeft Metselaar de variabelen onderverdeeld in verschillende bouwstenen.

Hieronder wordt dieper ingegaan op de concrete inhoud van het diagnosemodel voor veranderingsbereidheid.

Elke variabele omvat één of meer zogenoemde bouwstenen. In totaal bevatten de drie variabelen negen bouwstenen:

- **Willen**

1. *Gevolgen van de verandering voor het werk*

Deze bouwsteen geeft aan welke cognitieve reactie (denken) de werknemer voelt t.o.v. de verandering, bijvoorbeeld welke consequenties de verandering heeft voor anderen.

2. *Emoties die de verandering oproept*

Deze bouwsteen geeft aan welke affectieve reactie (voelen) de werknemer voelt t.o.v. de verandering, bijvoorbeeld angst.

3. *Betrokkenheid bij het veranderingsproces*

Deze bouwsteen verwijst naar het gevoel van betrokkenheid bij het veranderingsproces.

- **Moeten**

4. *Meerwaarde voor de organisatie*

Deze bouwsteen verwijst naar de door de werknemer ingeschatte meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

5. *Houding van collega's tegenover het veranderingsproces*

Deze bouwsteen geeft aan in hoeverre de werknemer zich laat beïnvloeden door de mening van collega's en leden van de directie ten opzichte van de verandering.

- **Kunnen**

6. *Aanwezigheid van kennis en ervaring met veranderingen*

Deze bouwsteen verwijst naar de positieve of negatieve ervaring met eerdere veranderingen.

7. *Beschikbaarheid van informatie over de verandering*

Deze bouwsteen verwijst naar de mate waarin een werknemer over informatie beschikt over de verandering.

8. Complexiteit van de verandering

Deze bouwsteen verwijst naar de inschatting van de werknemer van de complexiteit van de verandering: hoe complexer de verandering, hoe lager de veranderingsbereidheid.

9. Timing van de verandering

Deze bouwsteen verwijst naar de invloed van de timing van een verandering op de veranderingsbereidheid. Als de timing volgens de werknemer bijvoorbeeld in een drukke en daardoor ongunstige tijd plaatsvindt zal de veranderingsbereidheid lager zijn.

Ter verduidelijking worden de drie variabelen 'willen', 'moeten' en 'kunnen' en de bijbehorende bouwstenen in het kort weergegeven. Er wordt uitgelegd hoe de oorspronkelijk variabelen van Ajzen door Metselaar zijn bewerkt en onderverdeeld in bouwstenen.

Willen veranderen

Volgens Ajzen (1991, p. 179-211) kan gebruik worden gemaakt van twee soorten reacties om de houding van een persoon ten aanzien van een onderwerp of gebeurtenis te bepalen:

- cognitieve reacties (denken);
- affectieve reacties (voelen).

Cognitieve reacties reflecteren ideeën of informatie over het onderwerp of de gebeurtenis, bijvoorbeeld de gevolgen die de gebeurtenis heeft voor anderen.

Affectieve reacties hebben te maken met de emoties ofwel gevoelens die het onderwerp oproept, bijvoorbeeld blijdschap, angst of verdriet. Volgens Ajzen leiden iemands cognitieve en affectieve reactie tot een gedragsintentie. De gedragsintentie zegt iets over het te verwachten gedrag van de persoon in een situatie waarin het onderwerp een rol speelt. Kortom, Ajzen's variabele 'attitude toward behavior' verwijst naar de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag.

Metselaar heeft een andere naam gegeven aan Ajzen's variabele 'attitude toward behavior' (attitude), namelijk 'willen veranderen'. Volgens Metselaar (1997) kan veranderingsbereidheid ook worden opgevat als een gedragsintentie en kan het ook worden gebruikt om gedrag van werknemers in een veranderingsproces te verklaren. De intentie van een werknemer ten aanzien van een organisatieverandering zal, analoog aan hetgeen Ajzen aangeeft, worden bepaald door zijn of haar cognitieve en affectieve

reactie op de organisatieverandering. Metselaar geeft aan dat cognitieve reacties in dit kader betrekking hebben op de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk of de organisatie. Affectieve reacties reflecteren hier de positieve of negatieve emoties die de verandering oproept. Daarnaast verwijst de variabele 'willen veranderen' ook naar het gevoel van betrokkenheid bij het veranderingsproces.

Moeten veranderen

De tweede variabele die in Ajzen's model een centrale rol speelt is de subjectieve norm. De subjectieve norm wordt door Ajzen omschreven als 'de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitudeobject'.

Metselaar noemt de variabele 'subjectieve norm' van Ajzen in zijn onderzoek de variabele 'moeten veranderen'. Uit het onderzoek van Metselaar is naar voren gekomen dat in een organisatie de subjectieve norm wordt bepaald door de houding van collega's en leidinggevendenden, maar ook door de directie en de Raad van Bestuur. Zij oefenen druk uit op de werknemer en bepalen hoe sterk hij of zij het gevoel heeft dat hij of zij 'moet' veranderen. Ook verwijst de variabele 'moeten veranderen' volgens Metselaar naar de meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

Kunnen veranderen

De derde variabele wordt in het originele model van Ajzen als de variabele 'gedragscontrole' benoemd. Deze gedragscontrole verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om het doelgedrag te vertonen.

Metselaar heeft deze variabele van Ajzen een andere naam gegeven en geeft het weer als de variabele 'kunnen veranderen'. Volgens Metselaar verwijst de gedragscontrole in het kader van het onderzoek naar veranderingsbereidheid naar de mate waarin een werknemer over informatie beschikt over de verandering. Tevens wordt bekeken hoeveel kennis en ervaring een werknemer heeft opgedaan met voorgaande veranderingen. Daarnaast verwijst de gedragscontrole volgens Metselaar ook naar de ervaring van een werknemer ten aanzien van de timing en complexiteit van de verandering. Wat betreft de complexiteit van een veranderingsproces geldt dat een zeer ingrijpende verandering moeilijker aan te sturen is dan een verandering die maar aan een beperkt aantal onderdelen van de organisatie raakt. Ook de bouwsteen 'complexiteit van de verandering' beïnvloedt daardoor de controle die werknemers over een veranderingsproces ervaren.

Succesformule

Metselaar (1997: P 36) beschrijft een veelgebruikte formule voor verandermanagement: $S = K * A$. Hierbij staat de S voor succes, de K voor Kwaliteit en de A voor acceptatie. Oftewel, aan beide voorwaarden moet worden voldaan om succes te bereiken. Metselaar stelt dat dit ook geldt voor willen, moeten en kunnen veranderen. Alleen wanneer aan alle drie de voorwaarden is voldaan kan een verandering met succes worden ingevoerd.

De formule is dan als volgt: Succes = Willen * Moeten * Kunnen ($S = W * M * K$)

2.2.3 Conclusie

Over weerstand en veranderingsbereidheid is veel geschreven. In dit onderzoek kies ik voor de theorie en meetinstrumenten voor veranderingsbereidheid van Metselaar en Cozijnsen, gebaseerd op de gedragstheorie van Ajzen, als theoretische basis om in dit onderzoek te gebruiken.

Het voordeel van de theorie van Metselaar over veranderingsbereidheid is dat hij een bijbehorend meetinstrument heeft ontwikkeld om de veranderingsbereidheid te meten. Een ander groot voordeel is dat deze theorie is gebaseerd op de gedragstheorie van Ajzen. Hiermee is er sprake van een sterke combinatie tussen een gedegen meetinstrument met een veelgebruikte gedragstheorie. De theorie van Ajzen is weliswaar een globale gedragstheorie maar hier is door Metselaar al invulling aan gegeven in het kader van veranderingsbereidheid door de vertaling te maken naar willen, moeten en kunnen veranderen.

In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op persoonsgebonden kenmerken en de invloed daarvan op de veranderingsbereidheid.

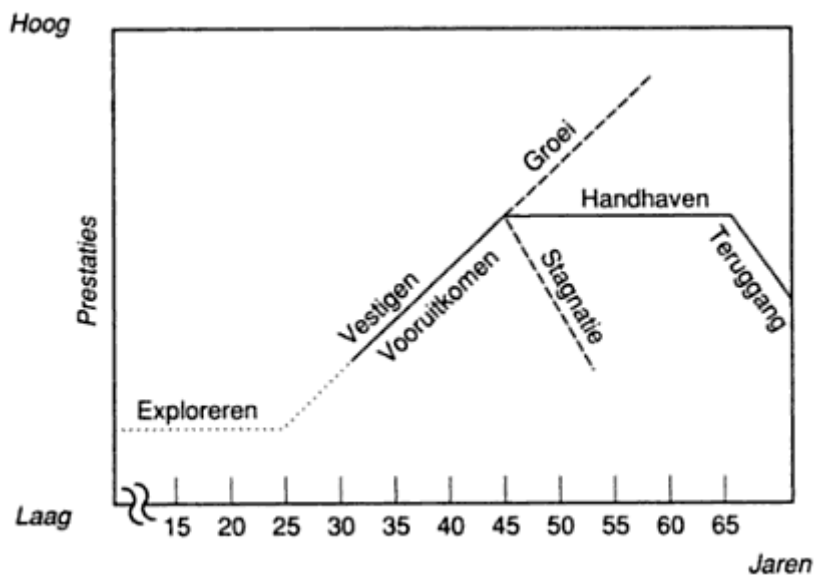
2.3 Persoonsgebonden kenmerken in relatie tot veranderingsbereidheid

In dit onderzoek staan de persoonsgebonden kenmerken *leeftijd* en *lengte van het dienstverband* centraal. In de volgende paragraaf zal worden besproken wat volgens de literatuur bekend is over deze persoonsgebonden kenmerken en hoe invulling is te geven aan het model van Metselaar in het kader van veranderingsbereidheid.

2.3.1 Leeftijd en lengte dienstverband

Er is veel geschreven over de kenmerken van leeftijdsgroepen en de wijze waarop zij met arbeid en loopbanen omgaan.

Zo beschrijft Paffen (2000, p. 56) een aantal fasen in de loopbaanontwikkeling. Deze fasen worden weergegeven in figuur 2.3 en worden vervolgens kort toegelicht.



Bron: Paffen (2000)

Figuur 2.3 Fasen in de loopbaanontwikkeling

Fase 1: verkennen

Deze fase kenmerkt zich door de zoektocht van de werknemer en de organisatie naar de juist koppeling tussen persoon en functie. In deze fase is alles nieuw voor de werknemer en kan het geheel gezien worden als een grote verandering.

Fase 2: vestigen

Fase 2 kenmerkt zich door de grote onzekerheid van de werknemer over zijn competenties. Daarnaast gaat de werknemer nieuwe rollen en relaties aan in het werk.

Fase 3: vooruitkomen

In deze periode ontwikkelt de werknemer zich tot een geaccepteerd lid van de organisatie. De persoonlijke behoeften veranderen richting promotie, vooruitgang en groei. Bovendien neemt de behoefte aan zekerheid toe.

Fase 4: handhaven

Als het maximale niveau is bereikt volgt de handhavingsfase. In deze fase is volgens Paffen sprake van vasthouden wat is bereikt.

Fase 5: terugtreden

Deze fase kenmerkt zich door de overgang naar pensionering. Voorkomend probleem hierbij is dat dit gepaard gaat met verlies van status, zelfrespect, contacten en interactiemogelijkheden.

In de volgende sub paragrafen zal verder worden ingezoomd op ouderen en hoe deze groep zich kenmerkt binnen organisaties.

2.3.2 Ouderen en veranderingen

Uit onderzoek van Remery (et al. 2001, aangehaald in: Dorhout et al., 2002) onder 2766 bedrijfsleiders, directieleden, eigenaren en P&O medewerkers blijkt dat de helft of meer van de respondenten het waarschijnlijk acht dat vergrijzing van het personeelsbestand tot gevolg zal hebben dat de weerstand tegen veranderingen toeneemt. Uit onderzoek van Baarda et al. (1994: p.54) blijkt de combinatie van hoge leeftijd en een lange functieverblijftijd een indicatie voor een lage veranderingsbereidheid.

Schabracq en Winnubst (2000, p. 177 - 179) noemen een aantal kenmerken van ouderen binnen organisaties. Zo stellen zij dat ouderen aan de ene kant een bepaalde ervaring en wijsheid ontwikkelen die hen in staat stelt om soepel om te gaan met veranderende omstandigheden. Anderzijds stellen zij dat ouderen het vaak moeilijk vinden om zich aan te passen aan veranderingen waaraan zij worden blootgesteld. Een verklaring hiervoor vinden zij in de mate van ervaringsconcentratie van werknemers. Met deze term bedoelen zij het proces waarbij kennis en vaardigheden zich ontwikkelen binnen de nauwe grenzen van hun specifieke loopbaan waardoor specialisatie overgaat in overspecialisatie. Ze gaan in feite steeds meer weten over minder. In dit kader kan een organisatieverandering worden gezien als een bedreiging omdat deze oudere werknemers zich op zo'n manier met de functie hebben vereenzelvigd dat als hun banen ter discussie komen te staan zij krampachtig er aan vasthouden. Het nadeel van dit effect is volgens Schabracq en Winnubst dat oudere werknemers hierdoor minder flexibel worden.

Ook Thijssen (aangehaald in: Hidding et al., 2004) stelt in zijn ervaringsconcentratietheorie dat het voor oudere werknemers lastig is om te leren buiten het eigen ervaringsdomein. Oudere werknemers hebben wel meer ervaring dan jonge werknemers maar deze ervaring wordt gekenmerkt door afnemende verscheidenheid. De kans op ervaringsconcentratie is volgen Thijssen het grootst bij werknemers in lagere of eenzijdige functies. Hetzelfde geldt voor werknemers die langdurig in dezelfde functie blijven werken. Dit versterkt het risico van een eenzijdige ontwikkeling van ervaring en kennis. Hierdoor wordt de mate van flexibiliteit en inzetbaarheid in andere functiegebieden verkleind.

Schabracq en Winnubst (2000, p. 177 – 179) stellen daarnaast dat oudere werknemers een andere betekenis aan werken geven dan jongeren. Zij stellen dat door ouder worden het perspectief op het leven wijzigt. De focus ligt minder op het vergaren van een hoger inkomen. Dit doel is al bereikt. Ouderen zouden, door het besef van eindigheid, zich meer richten op het hier en nu dan op nieuwe loopbaanperspectieven. Ouderen zouden zich meer richten op behoud van wat zij al hebben. Om die reden zien zij volgens Schabracq en Winnubst vaak weinig in ingrijpende reorganisaties en de aanpassingen die deze van hen vereisen (Schabracq en Winnubst, 2000, p. 177 – 180).

Henkens (aangehaald in : Hidding et al., 2004) noemt het verschijnsel voorsorteren als reden waarom oudere werknemers anders met werken omgaan dan jongere werknemers.

Voorsorteren staat voor het mentaal afstand nemen van het werk als voorbereiding op een andere levensfase waarin een werk een kleinere rol speelt.

Voorsorteren komt volgens Henkens vooral voor naarmate:

- de werksituatie als meer belastend wordt ervaren;
- de ervaringsconcentratie groter is;
- de werkdruk als hoger ervaren wordt;
- er minder uitdaging aan het werk verbonden is;
- mensen meer gezondheidsklachten hebben.

Het gevoel gewaardeerd en gestimuleerd te worden door de leidinggevende bleek voorsorteedgedrag juist te verminderen. Dit verschijnsel wordt onderschreven door Cuning en Henry (1961 aangehaald in : Hidding et al., 2004). Zij beschrijven in de door hen ontwikkelde disengagement theorie de neiging van ouderen om zich geleidelijk terug te trekken uit de economische competitie, sociale (werk)structuren en andere actieve levenssferen.

In haar masteronderzoek verwijst Roobol (2009, p. 85) naar de verbinding tussen enerzijds het lichamelijke en mentale verouderingsproces en anderzijds de vermindering van het vermogen om informatie te verwerken en op te slaan, het vermogen om op snelle, efficiënte en creatieve wijze ergens oplossingen voor te bedenken. Roobol baseert zich hierbij op Nauta et al. (2004). Dit verschijnsel komt doordat bij het ouder worden een aantal cognitieve functies afneemt. Anderzijds verbeteren met het ouder worden de op kennis gebaseerde en procedurele vermogens. Hierdoor worden vaste structuren en patronen, regelmaat en houvast belangrijke factoren voor oudere werknemers. In dit kader is het niet vreemd te veronderstellen dat werknemers met een gemiddelde hoge

leeftijd meer moeite hebben met veranderingen dan jonge werknemers. Veranderingen vragen immers juist van werknemers om oude structuren los te laten en nieuwe structuren te accepteren. Deze mindere mate van veranderingsbereidheid is te koppelen aan de mate waarin een werknemer *kan* veranderen.

In haar promotieonderzoek stelt Wiggers (2003, p.42) dat oudere werknemers aan het einde van de loopbaan last kunnen krijgen van psychische en fysieke slijtageverschijnselen. Volgens Wiggers is de kans dat er op hogere leeftijd automatisch een goed evenwicht bestaat tussen aan de ene kant de fysieke en mentale zwaarte van het werk en anderzijds de gezondheid en mentale weerbaarheid van de werknemer daarmee kleiner. Hierdoor wordt de kans op onder andere overbelasting en demotivatie volgens Wiggers groter. Dit wordt nog eens versterkt als de werknemer een laag opleidingsniveau heeft en relatief zwaar werk verricht.

2.3.3 Conclusie

In de theorie wordt geen onderscheid gemaakt tussen leeftijd en lengte van het dienstverband. Kenmerkend is de eerder aangehaalde ervaringsconcentratietheorie van Thijssen. Er is wel sprake van een verband tussen deze twee variabelen. Echter, een hoge leeftijd hoeft niet altijd te betekenen dat een werknemer ook een lang dienstverband heeft bij de huidige werkgever. Zo kan het regelmatig wisselen van werkgever bijvoorbeeld invloed hebben op de ervaringsconcentratie. Vaak worden effecten van een lage veranderingsbereidheid aan leeftijd toegeschreven terwijl het logischer lijkt om deze effecten toe te wijzen aan de lengte van het dienstverband.

2.4 De invloed van persoonsgebonden kenmerken op willen, moeten en kunnen veranderen

In deze paragraaf zullen de inzichten met betrekking tot de persoonsgebonden kenmerken verbonden worden met de willen, moeten en kunnen variabelen van Metselaar.

Willen veranderen

Zoals in paragraaf 2.2.2 al is beschreven bestaat elke variabele uit een aantal bouwstenen. Voor willen veranderen zijn dit de volgende bouwstenen:

- *Gevolgen van de verandering voor het werk;*
- *Emoties die de verandering oproept;*
- *Betrokkenheid bij het veranderingsproces.*

De theorieën over persoonsgebonden kenmerken uit paragraaf 2.3.1. en 2.3.2 zijn te koppelen aan willen veranderen. Door specialisatie en ervaringsconcentratie zijn werknemers met een langer dienstverband minder goed in staat zich aan te passen aan veranderingen waar zij aan worden blootgesteld. Dit is ook van toepassing op ouderen, immers hoe langer het dienstverband hoe ouder de werknemer doorgaans is. Hierdoor zullen deze werknemers vaker bang zijn voor de *gevolgen van verandering voor hun werk*. Door de ervaringsconcentratie zijn zij namelijk minder goed in staat om een nieuwe functie in te vullen na de verandering. Dit kan bovendien negatieve emoties, zoals angst en woede, oproepen ten aanzien van de verandering.

Ouder worden gaat volgens Schabracq en Winnubst gepaard met een andere betekenis van werk. Ouderen zouden zich door het besef van de eindigheid van het leven meer richten op het hier en nu en minder op nieuwe loopbaanperspectieven, hierdoor kan de betrokkenheid bij het veranderingsproces minder zijn dan bij jongere werknemers.

Moeten veranderen

Moeten veranderen bestaat uit de volgende bouwstenen

- *Meerwaarde voor de organisatie;*
- *Houding van collega's tegenover het veranderingsproces.*

De theorie van Schabracq en Winnubst is ook in verband te brengen met de bouwsteen *meerwaarde voor de organisatie*. Doordat ouderen zich meer richten op behoud van wat zij al hebben kunnen ze de meerwaarde voor de organisatie laag inschatten. Ze kunnen een houding aannemen waarbij ze te kennen geven dat "ze over een jaar weer met iets anders komen" of "alles al een keer gezien te hebben". Dit wordt ondersteund door de disengagement theorie en de voorsorteertheorie. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een hoge leeftijd niet perse samen hoeft te gaan met een lange lengte van het dienstverband. Een werknemer die bijvoorbeeld pas twee jaar binnen een organisatie werkt maar al wel 53 jaar is heeft minder ervaring met organisatiespecifieke veranderingen dan collega's van dezelfde leeftijd die al hun hele carrière bij dezelfde werkgever werken. Dit kan een andere houding ten opzichte van de verandering tot gevolg hebben.

Kunnen veranderen

Kunnen veranderen bestaat uit de volgende bouwstenen:

- *Aanwezigheid van kennis en ervaring met veranderingen;*
- *Beschikbaarheid van informatie over de verandering;*
- *Complexiteit van de verandering;*

- *Timing van de verandering.*

Eenzijds het lichamelijke en mentale verouderingsproces en anderzijds de vermindering van het vermogen om informatie te verwerken en op te slaan is te verbinden met de bouwsteen complexiteit van de verandering. Voor ouderen kan een verandering op het moment dat deze complex is en niet te overzien weerstand oproepen.

Het is logisch om te veronderstellen dat iemand met een hogere leeftijd en een langere lengte van het dienstverband over het algemeen meer ervaring heeft met veranderingstrajecten. Deze persoon heeft immers langer de tijd gehad om in aanraking te kunnen komen met veranderingen. Volgens Metselaar zal dit de mate van kunnen veranderen positief beïnvloeden. Het kan ook zo zijn dat oudere werknemers langer geleden onderwijs hebben genoten en daardoor minder kennis hebben van moderne veranderingstrajecten, dit zal de mate van kunnen veranderen dan juist weer negatief beïnvloeden. Ook hierin moet de nuance worden aangebracht van het eerder beschreven onderscheid tussen leeftijd en lengte van het dienstverband. Zo kan bijvoorbeeld een oudere werknemer met een kort dienstverband minder voordeel hebben van de ervaringen met organisatiespecifieke veranderingstrajecten dan werknemers met een hoge leeftijd én een lang dienstverband.

2.5 Conclusie

Willen veranderen lijkt volgens de in paragraaf 2.4 beschreven verbanden negatief te worden beïnvloed naarmate de leeftijd hoger wordt. Dit heeft te maken met de ervaringsconcentratie van oudere werknemers waardoor angst kan ontstaan voor consequenties van de verandering. Een andere levensinstelling dan jongeren kan er ook toe leiden dat de betrokkenheid bij de verandering minder is naarmate de leeftijd hoger wordt. Ook een langere lengte van het dienstverband lijkt een negatieve invloed te hebben op willen veranderen, ook dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een hoge ervaringsconcentratie.

Moeten veranderen wordt negatief beïnvloed door een hogere leeftijd, dit komt omdat oudere werknemers zich vaker richten op behoud van wat zij al hebben en minder op nieuwe loopbaanperspectieven. Moeten veranderen lijkt negatief te worden beïnvloed naarmate de lengte van het dienstverband groter wordt. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat werknemers met een lang dienstverband alles al een keer gezien hebben binnen de organisatie en daardoor minder vertrouwen hebben in de veranderingen.

De mate van kunnen veranderen kan negatief worden beïnvloed door de mate van complexiteit van een verandering in combinatie met een hogere leeftijd van de werknemer. Deze werknemers hebben vaak moeite om complexe veranderingstrajecten te doorgronden. Kijkend naar de leeftijd in combinatie met de kennis en ervaring van een werknemer met veranderingen kan gesteld worden dat werknemers met een hogere leeftijd meer ervaring hebben met verandertrajecten maar wellicht over verouderde kennis te maken hebben in verband met een lange periode van ongeschooldheid. Dit is zowel van toepassing op werknemers met een hoge leeftijd als werknemers met een lange lengte van het dienstverband.

2.6 Hypothesen en conceptueel model

Om helder te krijgen welke relaties tussen variabelen wordt onderzocht is het van belang hypothesen te formuleren en deze vervolgens een plek te geven in een conceptueel model.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag welke invloed leeftijd en de lengte van het dienstverband hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers.

Aan de hand van de theorie van Metselaar zijn daar de variabelen moeten, willen en kunnen veranderen aan toegevoegd.

Aan de hand van dit conceptueel model worden elf hypothesen geformuleerd welke in dit onderzoek worden getoetst.

Hypothese 1: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers.*

Hypothese 2: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers.*

Hypothese 3: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers.*

Hypothese 4: *leeftijd heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers*

Hypothese 5: *leeftijd heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers.*

Hypothese 6: *leeftijd heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers*

Hypothese 7: *een hoge mate van willen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Hypothese 8: *een hoge mate van moeten veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

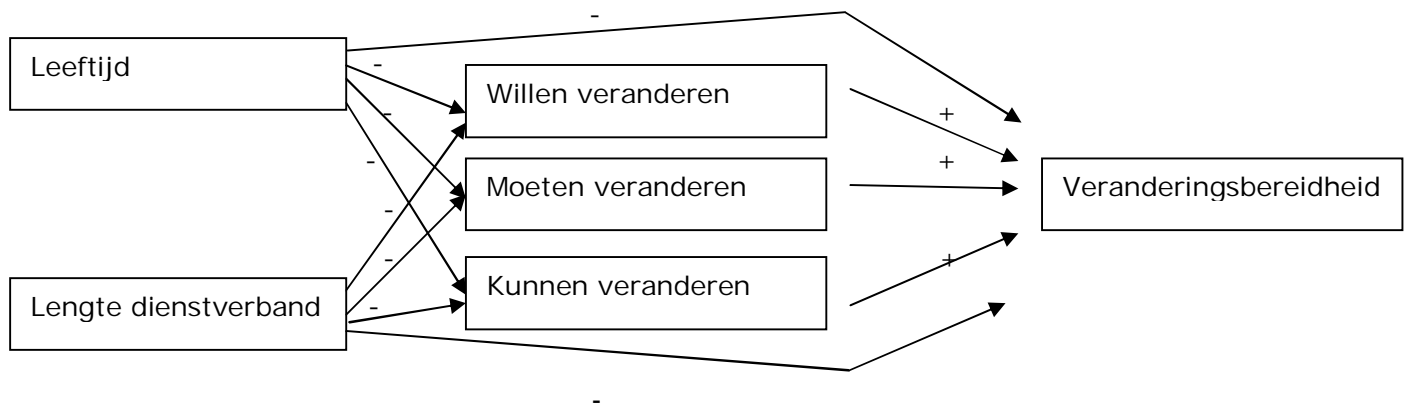
Hypothese 9: *een hoge mate van kunnen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Hypothese 10: *leeftijd heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Hypothese 11: *lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Deze hypothesen worden onderzocht om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling.

Het conceptueel model voor dit onderzoek ziet er als volgt uit:



Figuur 2.4 Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek

3.1 Onderzoekdesign

Bij het opzetten en uitvoeren van een onderzoek zijn er drie onderzoeksstrategieën te onderscheiden, namelijk: het experiment, de survey en de casestudy (Braster, 2000 p.20). In dit onderzoek wordt de survey als onderzoeksstrategie gebruikt.

Een survey is een systematische ondervraging van personen op een groot aantal vraagpunten (Swanborn, 2002). Bij een survey wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst, de vragenlijst bestaat uit de operationalisering van de concepten uit het conceptueel model.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek wordt gevormd door 313 werknemers van de Rabobank Bollenstreek. Onder werknemers wordt in dit geval verstaan alle personen met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd en eventuele detacheringkrachten.

In dit onderzoek is om twee redenen gekozen voor de Rabobank Bollenstreek. De eerste reden is dat Rabobank Bollenstreek mijn werkgever is waardoor de onderzoekspopulatie makkelijk te bereiken is. De tweede, maar niet minder belangrijke reden is dat de Rabobank Bollenstreek voor een grote organisatieverandering staat, namelijk het veranderingstraject Rabobank 2010. Een concrete organisatieverandering is voor dit onderzoek noodzakelijk om de veranderingsbereidheid ten opzichte van die verandering in kaart te kunnen brengen.

Een aantal kenmerken van de onderzoekspopulatie is in tabel 3.1. weergegeven

Aantal werknemers	313
Waarvan detacheringkrachten	11
Gemiddelde leeftijd	40 jaar
Gemiddelde lengte dienstverband	15 jaar
% man	32%
% vrouw	68%

Tabel 3.1 Kenmerken onderzoekspopulatie

3.2 Dataverzameling

Omdat de variabelen uit het conceptueel model (zie hoofdstuk 2) nog niet meetbaar zijn, zijn deze geoperationaliseerd met behulp van stellingen en vragen. Het DINAMO-model is hierbij geoperationaliseerd door middel van een vragenlijst.

Deze vragenlijst is ontwikkeld aan de hand van de DINAMO vragenlijst van Metselaar. Elke vraag heeft betrekking op een specifieke bouwsteen (zie hoofdstuk 2). Met behulp

van de DINAMO-vragenlijst wordt in kaart gebracht hoe zwaar de negen verschillende bouwstenen, namelijk: gevolgen voor het werk, emoties, betrokkenheid bij het veranderingsproces, meerwaarde voor de organisatie, houding van collega's, kennis en ervaringen met veranderingen, beschikbaarheid van informatie over de verandering, timing van de verandering, complexiteit van de verandering, meetellen bij het bepalen van veranderingsbereidheid van werknemers. Bovendien wordt met behulp van de vragenlijst ook de veranderingsbereidheid gemeten.

Deze vragenlijst is aangevuld met een aantal andere vragen over de onafhankelijke variabelen. Om de mate van veranderingsbereidheid te meten is een aantal vragen toegevoegd uit andere vragenlijsten.

Door aan de bestaande vragenlijst een aantal vragen toe te voegen die betrekking hebben op leeftijd, opleidingsniveau en lengte van het dienstverband zijn de benodigde data verzameld om een antwoord te kunnen geven op de gestelde vraagstelling.

In onderstaande tabel 3.2 is te zien welke vragen verwijzen naar welke variabele.

Attitude (willen)	
o Gevolgen voor het werk	Vraag 7-14
o Emoties	Vraag 16-24
o Betrokkenheid	Vraag 70-73
Subjectieve norm (moeten)	
o Meerwaarde	Vraag 31-35
o Houding van collega's	Vraag 26-29
Gedragscontrole (kunnen)	
o Kennis en ervaring (internal locus of control)	Vraag 41-47 (waarvan 41 moet worden omgepoold)
o Informatie en onzekerheid (external locus of control)	Vraag 48-54 (waarvan 48, 50, 51, 52 en 53 bij berekeningen moeten worden omgepoold)
o Complexiteit	Vraag 56-62 (moeten allemaal worden omgepoold)
o Timing	Vraag 64-70 (waarvan 64 en 69 moeten worden omgepoold)
Bereidheid	Vraag 38 - 41 en 74 -78

Tabel 3.2 Verdeling vragen naar variabelen

3.2.1 Antwoordcategorieën

De gebruikte vragenlijst hanteert 5-punts Likert-schalen waarbij de antwoordmogelijkheden variëren. Zo worden antwoordmogelijkheden als zeer negatief tot zeer positief, zeer slecht tot zeer goed, helemaal mee eens tot helemaal mee oneens en zeer kleine verandering tot zeer grote verandering afgewisseld.

3.3 Procedure dataverzameling en respons

De vragenlijst is verspreid onder werknemers van de Rabobank Bollenstreek met behulp van ThesisTools, een website waar zelf een vragenlijst in elkaar gezet kan worden waarna deze gepubliceerd wordt op internet.

De werknemers hebben twee weken de tijd gehad om de vragenlijst in te vullen, na 1,5 weken is er een reminder gestuurd. Om werknemers te stimuleren de vragenlijst in te vullen zijn er twee waardebonnen van € 25 verloot onder de deelnemers.

In totaal hebben 106 werknemers de vragenlijst ingevuld, hetgeen overeenkomt met een response van 33,86%.

Om de onderzoeksresultaten te kunnen generaliseren naar de gehele populatie is een response van minimaal 50% noodzakelijk (Babbie, 2001, p. 256). In dit geval zullen de uitkomsten dus met voorzichtigheid gegeneraliseerd moeten worden.

Deze lage response is te verklaren door het feit dat de werknemer de weken ervoor ook al een vragenlijst van een collega in hebben gevuld met betrekking tot de organisatieverandering. Daarnaast is er voorafgaand aan dit onderzoek ook een uitgebreide vragenlijst in de organisatie uitgezet met betrekking tot de werknemertevredenheid. Het is aannemelijk om te veronderstellen dat de werknemers enquête moe waren.

Het analyseren van de kwantitatieve gegevens is gedaan met behulp van statistisch computerprogramma SPSS. Vanuit het controlpanel van Thesistools zijn de uitkomsten van de enquête te downloaden en ingelezen in SPSS.

3.3.1 Chi kwadraat toets leeftijd en lengte dienstverband

In verband met de lage respons is er een Chi kwadraat toets uitgevoerd om te bepalen of de verdeling van de respondenten significant afwijkt van de populatie.

In tabel 3.3 is het aantal respondenten per leeftijdsgroep weergegeven. Hieruit is te concluderen dat de verdeling van de respondenten over de verschillende leeftijdscategorieën significant afwijkt van de verdeling in de populatie (0,03). In de leeftijdscategorie t/m 29 jaar hebben ruim 13 respondenten meer gereageerd dan verwacht, terwijl in de leeftijdscategorie 40 t/m 49 jaar 11,2 reacties minder zijn ontvangen in vergelijking met de populatie. Daarom moet er enige voorzichtigheid in acht worden genomen bij het trekken van conclusies die betrekking hebben op de gehele populatie.

	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
t/m 29 jaar	16,8	30	13,2
30 t/m 39 jaar	34,9	33	-1,9
40 t/m 49 jaar	35,2	24	-11,2
50 jaar of ouder	18,1	18	-0,1
Sign. = 0,003			
N = 105			

Tabel 3.3 Resultaten Chi Kwadraattoets variabele leeftijd

Tevens is er een Chi kwadraat toets uitgevoerd voor de variabele lengte dienstverband, zie tabel 3.4. Hieruit is te concluderen dat de verdeling van de respondenten over de verschillende categorieën voor lengte dienstverband niet significant afwijkt van de verdeling in de populatie (0,112).

	Verwacht aantal respondenten	Werkelijk aantal respondenten	Vershil
t/m 9 dienstjaren	34	44	10
10 t/m 19 dienstjaren	35,3	29	-6,3
20 t/m 29 dienstjaren	21,5	16	-5,5
30 jaar of meer	13,2	16	2,8
Sign. = 0,112			
N = 105			

Tabel 3.4 Resultaten Chi Kwadraattoets lengte dienstverband

3.4 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf wordt een aantal criteria besproken die van belang zijn bij de beoordeling van de kwaliteit van een onderzoek.

3.4.1 Controleerbaarheid

Om het mogelijk te maken kritiek te uiten op de uitkomsten van een onderzoek is het van belang een bepaalde mate van controleerbaarheid te bewerkstelligen (Braster, 2000 p.61). De controleerbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van literatuurverwijzingen en bronnenlijsten. Daarnaast zijn de ingevulde surveys verwerkt en geanalyseerd in SPSS en worden de uitkomsten weergegeven in een apart hoofdstuk. Op deze wijze is het voor lezers mogelijk om te achterhalen op welke manier conclusies tot stand gekomen zijn en hoe deze zijn onderbouwd.

3.4.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid, met andere woorden: je moet meten wat je wilt weten (Braster, 2000 p.62). In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen inhouds-, begrips-, interne en externe validiteit.

Bij *inhoudsvaliditeit* wordt voorafgaande aan de dataverzameling vastgesteld of het meetinstrument het bedoelde begrip in zijn verschillende aspecten goed weerspiegelt en of er geen andere variabelen worden gemeten (Swanborn, 2002). In dit onderzoek is dit afgedekt door een gevalideerde vragenlijst te gebruiken

Begripsvaliditeit heeft betrekking op de juiste vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen. Omdat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een bestaande en gevalideerde vragenlijst, waar veel onderzoek aan vooraf is gegaan, is de begripsvaliditeit hoog te noemen. Door het toepassen van een factoranalyse is de begripsvaliditeit te toetsen. Door middel van een factoranalyse wordt de samenhang tussen de antwoorden van respondenten inzichtelijk gemaakt (Howitt, Cramer, 2007)

Uit de factoranalyse komt een factorlading (correlatie-coëfficiënt) voor elk item. Deze waarde moet groter zijn dan 0.30. De eigenwaarde moet minimaal 1,00 zijn.

In bijlage II zijn de scores weergegeven van de factoranalyse voor elke geconstrueerde schaal. Het item Kunnen / Kennis en ervaring 1 heeft een factorlading onder de 0.30 en is uit de schaal verwijderd. Deze vraag draagt niet bij aan het meten van de betreffende achterliggende factor. De vragen Kunnen / informatie 2 en 7 en Veranderingsbereidheid 9 scoren in de min omdat deze vragen nog niet waren omgepooled. Na het ompoolen kunnen deze vragen probleemloos worden meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse en de schaalconstructie.

Interne validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de conclusies uit een geheel onderzoeksontwerp (Swanborn, 2005). Braster (2000, p. 66) stelt dat "interne validiteit is gerelateerd aan het kunnen vaststellen van causale relaties tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid". Door het gebruik van de controlevariabele *opleidingsniveau* is getracht de versturende invloed van variabelen die van invloed zijn op de causale relaties uit te sluiten. Hierdoor worden de onderzoeksresultaten niet vervuild door deze variabele en kunnen de gevonden causale relaties met meer vertrouwen worden geanalyseerd.

Bij *externe validiteit* gaat het om de mate waarin de onderzoeksresultaten niet alleen van toepassing zijn op de onderzochte groep of verschijnsel maar ook generaliseerbaar zijn naar soortgelijke andere groepen en verschijnselen. De conclusies van dit onderzoek zijn waarschijnlijk te generaliseren naar soortgelijke organisaties en situaties. De overeenkomsten moeten dan worden gezocht in de aard van de werkzaamheden en de

leeftijdsofbouw. Dat zijn hoogst waarschijnlijk alle andere lokale Rabobanken die bezig zijn met een organisatieverandering.

3.4.3 Betrouwbaarheid

Braster (2000, p. 74) omschrijft betrouwbaarheid als "metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument". SPSS kent een statistische analyse om een uitspraak te doen over de betrouwbaarheid. Dit is mogelijk in dit programma door de Cronbach's Alpha te berekenen.

Een Cronbach's Alpha gelijk aan of groter dan 0.60 wordt in de wetenschap geaccepteerd.

Schalen	Cronbach's Alpha
Willen - gevolgen	0,860
Willen - emoties	0,884
Willen - betrokkenheid	0,877
Willen - emoties	0,884
Moeten - meerwaarde	0,831
Moeten - houding collega's	0,413
Kunnen - kennis & ervaring	0,811
Kunnen - informatie	0,691
Kunnen - complexiteit	0,815
Kunnen - timing	0,867
Veranderingsbereidheid	0,850

Tabel 3.5 Scores op de Cronbach's Alpha

Tabel 3.5 maakt duidelijk dat de score op de Cronbach's Alpha voor Moeten – houding collega's te laag is. Normaal gesproken kan deze schaal niet meegenomen worden in verdere analyses. Gezien het belang van de schaal is ervoor gekozen de schaal toch mee te nemen in het onderzoek in de vorm van een index. Reden daarvoor is dat de vragen afkomstig zijn uit een bestaande en getoetste vragenlijst, waarbij verondersteld kan worden dat de vragen betrouwbaar genoeg zijn gemeten.

Voor de overige schalen geldt dat deze boven de 0.60 scoren waarmee gesteld kan worden dat deze schalen aan de betrouwbaarheidseisen voldoen.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zijn de diverse onderzoeksresultaten weergegeven. In paragraaf 4.1 worden de onderzoeksresultaten beschreven van de metingen van veranderingsbereidheid en willen, moeten en kunnen veranderen. De verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen komen aan bod in paragraaf 4.2.

4.1 Onderzoeksresultaten

Om de scores op de 5-punts Likert-schalen uit de vragenlijst beter te kunnen weergeven en interpreteren zijn de antwoorden gehercodeerd naar een waarderingsschaal van 0 tot en met 10. In onderstaande subparagrafen worden de onderzoeksresultaten beschreven van de metingen van veranderingsbereidheid en willen, moeten en kunnen veranderen. Tevens worden de standaarddeviaties gerapporteerd. De standaarddeviatie geeft aan in hoeverre de individuele scores afwijken van het gemiddelde en zegt iets over de spreiding van de antwoorden in de populatie.

4.1.1 Willen

Op een schaal van 0 tot 10 scoort *willen* 6,33. Dit is weergegeven in tabel 4.1. Een gemiddelde score van 6,33 geeft weer dat de respondenten in beperkte mate willen veranderen. In de tabel is ook zichtbaar dat de gemiddelde subscores niet veel van elkaar afwijken.

De standaarddeviatie voor *willen* is 1,30, dit is op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen. Tevens is te zien dat de subscores voor de standaarddeviatie weinig onderlinge verschillen vertonen. Dit betekent dat de spreiding van de antwoorden voor *willen* beperkt is.

Items	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Willen - gevolgen	6,42	1,21
Willen - betrokkenheid	6,21	1,99
Willen - emoties	6,36	1,63
Willen	6,33	1,30

Tabel 4.1 Onderzoeksresultaten Willen

4.1.2 Moeten

Moeten scoort 7,25 op de schaal van 0 tot en met 10. Dit is weergegeven in tabel 4.2. Een gemiddelde score van 7,25 geeft weer dat de respondenten in behoorlijke mate positief beïnvloed worden door de meerwaarde en de positieve houding van collega's tegenover de verandering. De score van 7,25 wordt positief beïnvloed door de hoge subscore op het item houding van collega's van 7,71. Hieruit is op te maken dat de

respondenten de houding van collega's en leidinggevenden ten opzichte van de verandering als positief ervaren. De score van 6,80 op het item meerwaarde geeft aan dat de respondenten in redelijke mate overtuigd zijn van de meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

De standaarddeviatie voor *moeten* is 1,25. Dit is op een schaal van 0 tot en met 10 laag te noemen. Dit betekent dat de spreiding van de antwoorden voor *moeten* beperkt is.

Items	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Moeten - meerwaarde	6,80	1,71
Moeten - houding collega's	7,71	1,34
Moeten	7,25	1,25

Tabel 4.2 Onderzoeksresultaten Moeten

4.1.3 Kunnen

Kunnen scoort 5,36 op de schaal van 0 tot en met 10. Dit is weergegeven in tabel 4.3. Op basis van de gemiddelde score van 5,36 kan geconcludeerd worden dat de werknemers een neutrale houding aannemen ten opzichte van de organisatieverandering. Kijkend naar de subscores is dit vooral te wijten aan een gebrek aan informatie die de respondenten ervaren, op kunnen informatie is sprake van een score van 4,22. Ook de complexiteit van de verandering speelt hierin een rol, een score van 4,65 laat zien dat de gemiddelde respondent moeite heeft om de komende verandering te begrijpen. Kennis en ervaring en timing zijn juist in positieve zin van invloed op de gemiddelde score op *kunnen*. De respondenten kunnen op basis van kennis en ervaring een redelijke bijdrage leveren aan de verandering, gezien de score van 6,11. De score van 6,46 op het item timing geeft aan dat de verandering voor de respondenten op een redelijk goed moment komt.

De standaarddeviatie voor *kunnen* is 0,84. Dit is op een schaal van 0 tot en met 10 zeer laag te noemen. Dit betekent dat de spreiding van de antwoorden voor *kunnen* beperkt is. Opvallend is de relatief hoge standaarddeviatie van de verschillende subscores ten opzichte van de standaarddeviatie van kunnen. Dit kan worden verklaard doordat respondenten bij de ene vraag blijkbaar afwijkend scores bij een andere vraag juist weer dicht bij het gemiddelde scores.

Items	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Kunnen - kennis & ervaring	6,11	1,40
Kunnen - informatie	4,22	1,32
Kunnen - complexiteit	4,65	1,60
Kunnen - timing	6,46	1,66
Kunnen	5,36	0,84

Tabel 4.3 Onderzoeksresultaten Kunnen

4.1.4 Veranderingsbereidheid

Onderstaande tabel 4.4. laat zien dat veranderingsbereidheid een 7,41 scoort op de schaal van 0 tot en met 10. Deze score geeft weer dat de respondenten in vrij hoge mate veranderingsbereid zijn. De standaarddeviatie voor *veranderingsbereidheid* is 1,20. Dit is op een schaal van 0 tot en met 10 zeer laag te noemen. Dit betekent dat de spreiding van de antwoorden voor *veranderingsbereidheid* beperkt is.

Items	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Veranderingsbereidheid	7,41	1,20

Tabel 4.4 Onderzoeksresultaten Veranderingsbereidheid

4.2 De verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen

Deze paragraaf behandelt de bevindingen wat betreft de samenhang tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Nu alle scores bekend zijn kan een aantal regressieanalyses uitgevoerd worden. Door middel van een regressieanalyse wordt onderzocht of er sprake is van een causaal verband tussen een onafhankelijke variabele X en een afhankelijke variabele Y (De Vocht, 2004: 211).

Voor de vraagstelling van dit onderzoek zijn de regressieanalyses van de invloed van leeftijd en lengte van dienstverband op veranderingsbereidheid het meest interessant. Deze komen aan de orde in paragraaf 4.2.2 en 4.2.3.

In paragraaf 4.2.1 wordt echter eerst het model van Metselaar getoetst.

4.2.1 Regressieanalyse veranderingsbereidheid vanuit willen, moeten en kunnen.

In zijn theorie stelt Metselaar dat er een causaal verband bestaat tussen willen, moeten en kunnen enerzijds en veranderingsbereidheid anderzijds. Om te bepalen of er in dit onderzoek een causaal verband bestaat tussen de onafhankelijke variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* en de afhankelijke variabele *veranderingsbereidheid* is een multiple regressie uitgevoerd. Er wordt gebruik gemaakt van een multiple regressie omdat er sprake is van meer dan één onafhankelijke variabele. Omdat het sterke vermoeden bestaat dat de variabele *diplomaniveau* van invloed is op de *veranderingsbereidheid* en op *willen*, *moeten* en *kunnen* is deze als controlevariabele meegenomen. Hierdoor is het mogelijk om een meer zuivere inschatting te maken van de invloed van *willen*, *moeten* en *kunnen* op de *veranderingsbereidheid* op zichzelf.

Door middel van deze analyse is het mogelijk om onderstaande hypothesen te toetsen.

Hypothese 7: *een hoge mate van willen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Hypothese 8: *een hoge mate van moeten veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

Hypothese 9: *een hoge mate van kunnen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*

In tabel 4.5 staan de resultaten weergegeven voor de regressieanalyse voor de invloed van *willen*, *moeten* en *kunnen* en *diplomaniveau* op de *veranderingsbereidheid*.

	R	R Square
kunnen, moeten, willen	0,820	0,659

	B	Bèta	Sig.
willen	0,568	0,617	0,000
moeten	0,108	0,113	0,105
kunnen	0,102	0,071	0,388
diplomaniveau	0,260	0,206	0,001

Tabel 4.5 Regressieanalyse veranderingsbereidheid

De R in de tabel drukt een waarde uit voor de correlatiecoëfficiënt. Dit is de correlatiecoëfficiënt van de afhankelijke variabele met de onafhankelijke variabelen. De waarde van deze coëfficiënt ligt altijd tussen -1 en + 1. Hoe hoger de waarde, des te sterker is het verband tussen de variabelen. Voor een positief verband geldt: bij een toename van X neemt Y toe. (De Vocht, 2004: 201). In tabel 4.5 is te zien dat de correlatiecoëfficiënt (R) 0,820 is. Er is sprake van een sterk positief verband tussen *willen*, *moeten*, *kunnen*, *diplomaniveau* en *veranderingsbereidheid*.

De R Square wordt ook wel de determinatiecoëfficiënt genoemd. Deze geeft het percentage verklaarde variantie in Y door X aan en is een maat voor de sterkte van het verband (De Vocht, 2004: 206 - 213). Een R Square van 0.659 betekent dat 65,9% van de variantie in *veranderingsbereidheid* wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen *willen*, *moeten*, *kunnen* en *diplomaniveau*.

De B staat voor de partiële regressiecoëfficiënt. Deze geeft aan met hoeveel eenheden de afhankelijke variabele Y (veranderingsbereidheid) verandert, als de onafhankelijke variabele X (*willen*, *moeten* of *kunnen*) met één eenheid toeneemt (De Voght, 2004: 211). In tabel 4.5 is te zien dat *willen* de sterkste invloed heeft op de veranderingsbereidheid (score 0,568). In de tabel is te zien dat *diplomaniveau* redelijke invloed heeft op de *veranderingsbereidheid*. Een wijziging in *moeten* of *kunnen* heeft een te verwaarlozen invloed op de score op veranderingsbereidheid.

De Bèta-coëfficiënt (Bèta) lijkt op de partiële regressiecoëfficiënt. Het verschil is dat het bij de partiële regressiecoëfficiënt om de eenheid op de schaal gaat en bij de Bèta om de eenheid standaarddeviatie. De Bèta coëfficiënt geeft een indicatie van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele (De Voght, 2004: 219). In tabel 4.5 is nogmaals te zien dat *willen* de sterkste invloed heeft op veranderingsbereidheid (score 0,617). Ook hier heeft *diplomaniveau* een redelijke invloed op de *veranderingsbereidheid*.

Tot slot wordt de significantie weergegeven. Een verband is significant bij $<0,05$. Deze score geeft de kans aan waarin resultaten op toeval berusten. In de sociale wetenschappen is het gebruikelijk om een score van kleiner dan 5% (0,05) op de significantie toe te schrijven aan een causaal verband. Hoe hoger het percentage, hoe groter de kans dat het verband berust op toeval. In tabel 4.5 is te zien dat er een significant verband bestaat tussen *willen* en de veranderingsbereidheid. Er is tevens sprake van een significant verband tussen *diplomaniveau* en *veranderingsbereidheid*.

Door de uitkomsten van deze analyses is het nu mogelijk om de hypothesen te bevestigen of te verwerpen.

Hypothese 7: *een hoge mate van willen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*. Deze hypothese wordt bevestigd.

Hypothese 8: *een hoge mate van moeten veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 9: *een hoge mate van kunnen veranderen heeft positieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Concluderend kan worden gesteld dat er in dit onderzoek geen sprake is van een causaal verband tussen moeten en kunnen enerzijds en veranderingsbereidheid anderzijds. Dit is

opvallend omdat Metselaar in zijn theorie wel uitgaat van een causale relatie tussen deze onafhankelijke variabelen en veranderingsbereidheid.

4.2.2 Correlatiematrix

Om een regressieanalyse te kunnen uitvoeren voor de onafhankelijke variabelen leeftijd en lengte van het dienstverband en de afhankelijke variabele veranderingsbereidheid is het van belang om te onderzoeken of er sprake is van multicollineariteit tussen onafhankelijke variabelen. Onafhankelijke variabelen mogen niet te sterk met elkaar correleren. Is dat namelijk wel het geval dan meten de onafhankelijke variabelen ongeveer hetzelfde en is het niet mogelijk om het effect van de variabelen zelf te bepalen (De Voght, 2004: 215). Bij een onderlinge correlatie van $>0,6$ is er sprake van multicollineariteit en is het aan te raden om de onafhankelijke variabelen los te toetsen in een regressieanalyse.

Om de multicollineariteit te bepalen is een correlatiematrix gemaakt in SPSS. De uitkomsten zijn te bekijken in tabel 4.6. Hierin is te zien dat er sprake is van een correlatie van 0.886 tussen lengte dienstverband en leeftijd.

		Lengte dienstverband	Leeftijd	Willen	Moeten	Kunnen
Lengte dienstverband	Correlatie	1,000	0,886	-0,148	-0,028	0,067
	Significantie		0,000	0,066	0,388	0,249
Leeftijd	Correlatie	0,886	1,000	-0,036	-0,006	0,211
	Significantie	0,000		0,359	0,475	0,015

Tabel 4.6 Correlatie lengte dienstverband, leeftijd, willen, moeten en kunnen.

De consequentie van deze geconstateerde multicollineariteit is dat de invloed van leeftijd en lengte van het dienstverband op de veranderingsbereidheid los van elkaar moeten worden getoetst in een regressieanalyse.

4.2.3 Regressieanalyse leeftijd en veranderingsbereidheid

In hoofdstuk 2 is een hypothese geformuleerd over de invloed van leeftijd op de veranderingsbereidheid.

Hypothese 10: *leeftijd heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers.*

Om deze hypothese te kunnen toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd met als onafhankelijke variabelen willen, moeten, kunnen en leeftijd. De onafhankelijke variabele is veranderingsbereidheid. De variabele diplomaniveau is weer als controlevariabele meegenomen.

De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.6. Hieruit blijkt dat de significantie 0.056 bedraagt voor de relatie tussen leeftijd en veranderingsbereidheid. Deze waarde van 0.056 is weliswaar niet significant maar geeft toch een beeld in hoeverre de relatie tussen leeftijd en veranderingsbereidheid op toeval berust. Opvallend is ook de significantie van de invloed van diplomaniveau op de veranderingsbereidheid (0,002).

De Bèta van -0,118 laat zien dat er een minimaal negatief causaal verband bestaat tussen leeftijd en veranderingsbereidheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoe ouder de respondent is, hoe lager de veranderingsbereidheid uitvalt.

In tabel 4.7 is tevens af te lezen dat de correlatiecoëfficiënt (R) 0,827 is. Er is sprake van een sterk positief verband tussen *leeftijd, willen, moeten, kunnen* en *veranderingsbereidheid*.

De R square van 0,668 betekent dat bijna 67% van de variantie in *veranderingsbereidheid* wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen *leeftijd, willen, moeten en kunnen*.

	R	R Square
kunnen, moeten, willen, leeftijd, diplomaniveau	0,827	0,668

	B	Bèta	Sig.
willen	0,530	0,575	0,000
moeten	0,111	0,115	0,093
kunnen	0,185	0,130	0,137
leeftijd	-0,013	-0,118	0,056
diplomniveau	0,236	0,187	0,002

Tabel 4.7 Regressieanalyse veranderingsbereidheid

Door de uitkomsten van deze analyses is het nu mogelijk om de hypothese te bevestigen of te verwerpen.

Hypothese 10: *leeftijd heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

4.2.4 Regressieanalyse lengte dienstverband en veranderingsbereidheid

In hoofdstuk 2 is een hypothese geformuleerd over de invloed van lengte dienstverband op de veranderingsbereidheid.

Hypothese 11: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers.*

Om deze hypothese te kunnen toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd met als onafhankelijke variabelen willen, moeten, kunnen en lengte dienstverband. De onafhankelijke variabele is veranderingsbereidheid. De variabele diplomaniveau is als controlevariabele meegenomen.

De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.8. Uit de significantie blijkt dat de invloed van *lengte dienstverband* op *veranderingsbereidheid* significant is (0,030).

De Bèta van -0,133 laat zien dat er een minimaal negatief causaal verband bestaat tussen lengte dienstverband en veranderingsbereidheid. Hoe langer de respondent bij de Rabobank werkt hoe negatiever hij tegenover de verandering staat.

In de tabel 4.8 is af te lezen dat de correlatiecoëfficiënt (R) 0,829 is. Er is sprake van een sterk positief verband tussen *lengte dienstverband, willen, moeten, kunnen* en *veranderingsbereidheid*.

De R square van 0,672 betekent dat ruim 67% van de variantie in *veranderingsbereidheid* wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen *lengte dienstverband, willen, moeten* en *kunnen*.

	R	R Square
kunnen, moeten, willen, lengte dienstverband, diplomaniveau	0,829	0,672

	B	Bèta	Sig.
willen	0,522	0,566	0,000
moeten	0,116	0,121	0,076
kunnen	0,173	0,121	0,152
lengte dienstverband	-0,013	-0,133	0,030
diplomniveau	0,219	0,174	0,005

Tabel 4.8 Regressieanalyse veranderingsbereidheid

Door de uitkomsten van deze analyses is het nu mogelijk om de hypothese te bevestigen of te verwerpen.

Hypothese 11: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op de veranderingsbereidheid van werknemers.* Deze hypothese wordt bevestigd.

4.2.5 Correlatie tussen leeftijd en lengte dienstverband en willen, moeten en kunnen

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat van de onafhankelijke variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* alleen *willen* een significante invloed heeft op de veranderingsbereidheid. In deze paragraaf wordt daarom onderzocht in hoeverre *lengte dienstverband* en *leeftijd* invloed hebben op *willen*. Omdat de variabelen *moeten* en *kunnen* geen significante invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid is het van minder groot belang om de invloed van *leeftijd* en *lengte dienstverband* op deze twee variabelen te toetsen. Omdat in hoofdstuk 2 deze variabelen in de hypothesen zijn verwerkt worden deze voor de volledigheid wel meegenomen in deze paragraaf. Het betreft de volgende hypothesen:

Hypothese 1: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers.*

Hypothese 2: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers.*

Hypothese 3: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers.*

Hypothese 4: *leeftijd heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers*

Hypothese 5: *leeftijd heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers.*

Hypothese 6: *leeftijd heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers*

Om deze hypothesen te kunnen bevestigen of te verwerpen gebruiken we weer de correlatiematrix uit paragraaf 4.2.2, welke voor de volledigheid nogmaals wordt weergegeven (tabel 4.9).

		Lengte dienstverband	Leeftijd	Willen	Moeten	Kunnen
Lengte dienstverband	Correlatie	1,000	0,886	-0,148	-0,028	0,067
	Significantie		0,000	0,066	0,388	0,249
Leeftijd	Correlatie	0,886	1,000	-0,036	-0,006	0,211
	Significantie	0,000		0,359	0,475	0,015
Willen	Correlatie	-0,148	-0,036	1,000	0,549	0,716
	Significantie	0,066	0,359		0,000	0,000

Tabel 4.9 Correlatie lengte dienstverband, leeftijd, willen, moeten en kunnen.

In de correlatiematrix is af te lezen dat de lengte van het dienstverband geen significante invloed heeft op *willen*, *moeten* of *kunnen*. De significantie is immers niet $<0,05$.

Leeftijd blijkt alleen significante invloed te hebben op *kunnen* (0,015).

Door de uitkomsten van deze analyses is het nu mogelijk om de hypothesen te bevestigen of te verwerpen.

Hypothese 1: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 2: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 3: *de lengte van het dienstverband heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 4: *leeftijd heeft negatieve invloed op het willen veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 5: *leeftijd heeft negatieve invloed op het moeten veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hypothese 6: *leeftijd heeft negatieve invloed op het kunnen veranderen van werknemers*. Deze hypothese wordt verworpen.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de probleemstelling centraal. In paragraaf 5.1 worden de conclusies met betrekking tot de hypothesen samengevat. In paragraaf 5.2 resulteert dit in een antwoord op de probleemstelling en de interpretatie hiervan. Paragraaf 5.3 bevat aanbevelingen voor verder onderzoek en beschrijft de reflectie op het onderzoek.

5.1 Conclusies hypothesen

In onderstaande subparagrafen worden de hypothesen behandeld.

5.1.1 Model Metselaar

In hoofdstuk 4 is allereerst het model van Metselaar getoetst. Door middel van een regressieanalyse is bepaald of er een causaal verband bestaat tussen *moeten*, *willen* en *kunnen* enerzijds en *veranderingsbereidheid* anderzijds. Opvallend is dat alleen *willen* van significante invloed blijkt te zijn op de *veranderingsbereidheid*. *Moeten* en *kunnen* hebben geen significante invloed op de *veranderingsbereidheid*. Hiermee worden twee van de drie hypothesen verworpen en een aangenomen. Dit is opvallend aangezien dit niet overeenkomt met het model van Metselaar uit de literatuur. Op basis van deze uitkomst kan geconcludeerd worden dat de mate waarin werknemers ervaren dat ze *moeten* of *kunnen* veranderen niet van invloed is op de *veranderingsbereidheid*.

Een mogelijke verklaring van het ontbreken van een causaal verband tussen *moeten* en *veranderingsbereidheid* is de operationalisatie van het begrip *subjectieve norm* van Ajzen door Metselaar. Ajzen stelt dat de subjectieve norm verband houdt met de druk vanuit de omgeving om het gedrag al dan niet te vertonen. Metselaar heeft dit wel heel vrij vertaalt in de vragenlijst naar vragen zoals: *hoe staan uw collega's / directie tegenover de organisatieverandering?* Deze vragen zeggen niet direct iets over de druk die de werknemer ervaart vanuit zijn omgeving en kan de resultaten dus beïnvloeden.

5.1.2 Leeftijd en veranderingsbereidheid

Uit de regressieanalyse is gebleken dat er geen sprake is van een significante relatie tussen *leeftijd* en *veranderingsbereidheid*. Wanneer de medewerker dus ouder is betekent dit niet dat hij of zij minder veranderingsbereid is. Dit is opvallend omdat vanuit het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2 juist verwacht mocht worden dat *leeftijd* wel van invloed is op *veranderingsbereidheid*. Dit betekent dat de hypothese wordt verworpen.

5.1.3 Lengte dienstverband en veranderingsbereidheid

Bij de lengte van het dienstverband is een significante negatieve relatie gevonden met betrekking tot de veranderingsbereidheid. Hierdoor is de hypothese aangenomen. Dit betekent dat een langer dienstverband leidt tot een lagere veranderingsbereidheid. De verwachting vanuit de literatuur was dat de lengte van het dienstverband van negatieve invloed is op de veranderingsbereidheid (disengagement theorie en de voorsorteertheorie). Geconcludeerd kan worden dat deze verwachting overeenkomt met de uitkomst van de analyse.

5.1.4 Correlaties tussen leeftijd en lengte dienstverband en willen, moeten en kunnen

De zes geformuleerde hypothesen werden allemaal verworpen. Alleen leeftijd bleek een significante positieve invloed te hebben op kunnen, echter positief en dit komt niet overeen met de gestelde hypothese. Uit het theoretisch kader blijkt dat een hogere leeftijd ook kan betekenen dat de kans groter is dat de oudere werknemer meer ervaring heeft opgedaan met veranderingen en van daaruit beter in staat is om te kunnen veranderen. Uit de literatuur bleek ook dat oudere werknemers juist moeite hebben met verandertrajecten omdat zij deze niet meer zouden kunnen doorgronden. Daar is in dit onderzoek blijkbaar geen sprake van.

Voor wat betreft de overige hypothesen geldt dat ze allen werden verworpen omdat er geen significante relaties zijn aangetroffen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leeftijd ook geen invloed heeft op willen en moeten veranderen. Dit is een zeer opvallende conclusie aangezien vanuit de literatuur juist een beeld ontstaat dat leeftijd wel degelijk van invloed is op het willen, moeten en kunnen. Lengte dienstverband blijkt geen invloed te hebben op willen, moeten en kunnen. Ook dit is opvallend aangezien er in de literatuur wordt gesproken over een hogere ervaringsconcentratie, het is aannemelijk om te denken dat dit vooral op werknemers van toepassing is met een lang dienstverband.

5.2 Behandeling probleemstelling

De probleemstelling die aan het begin van het onderzoek geformuleerd is, luidt als volgt:

In hoeverre is de leeftijd en de lengte van het dienstverband van invloed op de veranderingsbereidheid?

Uit het onderzoek blijkt dat lengte van het dienstverband wel een significante negatieve invloed en leeftijd geen significante invloed heeft op de veranderingsbereid van werknemers.

Interessant is de conclusie dat alleen willen een significante positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid en dat moeten en kunnen geen rol spelen. De mate van moeten en kunnen is blijkbaar geen goede voorspeller voor de veranderingsbereidheid. Dit is in strijd met de theorie en het model van Metselaar, die juist stelt dat zowel willen, moeten als kunnen van belang zijn voor een hoge veranderingsbereidheid met zijn formule $Succes = Willen * Moeten * Kunnen$ ($S = W * M * K$). Het model van Metselaar is daarom in dit onderzoek niet goed toepasbaar gebleken bij het verklaren van de invloed van leeftijd en lengte van het dienstverband op de veranderingsbereidheid.

Vanuit dit perspectief is het opmerkelijk om te zien dat lengte van het dienstverband geen significante invloed heeft op willen maar dus wel op de veranderingsbereidheid op zichzelf. Willen en veranderingsbereidheid liggen als begrip gevoelsmatig dicht bij elkaar, meer dan kunnen en moeten ten opzichte van veranderingsbereidheid. Omdat de begrippen gevoelsmatig zo dicht bij elkaar liggen is het logisch om te veronderstellen dat er een causale relatie bestaat tussen deze twee concepten. Echter, aangezien lengte van het dienstverband wel invloed heeft op de veranderingsbereidheid maar niet op willen blijken dit toch twee verschillende concepten te zijn.

Concluderend kan gesteld worden dat de theorie veelal niet aansluit bij de uitkomsten van dit onderzoek. In de theorie blijken nogal wat vooroordelen te bestaan ten aanzien van de veranderingsbereidheid van ouderen. Uit het onderzoek van Remery bijvoorbeeld (zie hoofdstuk 2) blijkt dat veel leidinggevenden vergrijzing en ouder wordende medewerkers associëren met weerstand tegen veranderingen. Dit is onterecht, dit heeft namelijk te maken met de lengte van het dienstverband en de daaraan gekoppelde verkoking van kennis. Thijssen heeft zijn ervaringsconcentratietheorie ook gekoppeld aan ouderen maar zou dit beter kunnen koppelen aan de lengte van het dienstverband en de functieverblijftijd. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een medewerker van 55 jaar oud al 15 werkgevers heeft versleten terwijl een leeftijdsgenoot al zijn hele carrière bij dezelfde werkgever werkt. Dit kan van invloed zijn op de veranderingsbereidheid. Een werknemer die al jaren bij dezelfde werkgever werkt heeft daar alles al een keer meegemaakt en zal vermoedelijk anders tegen veranderingen binnen de organisatie aankijken dan iemand van dezelfde leeftijd die pas kort binnen de organisatie werkt. Een carrière met veel wisselingen van werkgever heeft een positieve invloed op de beperking van de ervaringsconcentratie.

Ook Schabracq en Winnubst noemen een hoge leeftijd als oorzaak van de negatieve houding van oudere werknemers ten opzichte van reorganisaties. Zij verklaren dit door te stellen dat ouderen zich richten op wat ze hebben en daardoor bij dezelfde werkgever in dezelfde functie blijven werken. Een lagere veranderingsbereidheid is dan geen leeftijdseffect maar een effect van steeds hetzelfde blijven doen in dezelfde of soortgelijke functies.

Om deze redenen is het waardevol om begrippen als leeftijd en jaren dienstverband altijd los van elkaar te behandelen als het om de bereidheid om te veranderen gaat.

Bij de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen organisaties moet men zich daarom niet meer alleen richten op het beperken van de fysieke belasting. Het blijkt belangrijker te zijn om werknemers aan te sporen regelmatig van functie te wijzigen.

5.3 Reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze paragraaf komt de reflectie op het onderzoek aan de orde. Naar aanleiding van een aantal kritiekpunten volgen een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

Zoals al uit de responseanalyse is gebleken was de response op de uitgezette vragenlijst aan de magere kant. Bovendien was de afspiegeling naar leeftijd niet goed. Dit kan van invloed zijn geweest op de onderzoeksresultaten. Zo kan een hogere response bijvoorbeeld bijdragen aan een hogere significantie waardoor de toetsing van een aantal hypothesen wellicht anders was uitgevallen. De magere response kan worden verklaard vanuit het feit dat de werknemers van de Rabobank Bollenstreek recent twee andere vragenlijsten hadden ingevuld waardoor wellicht de motivatie ontbrak om de vragenlijst voor dit onderzoek in te vullen. Dit ondanks de verloting van twee waardebonnen onder de respondenten. Het kan waardevol zijn om dit onderzoek nogmaals uit te voeren binnen een gelijksoortige organisatie, met een gelijksoortige verandering op komst. Het is dan van belang om het onderzoek zo te timen dat er een hogere response wordt gerealiseerd.

Om een goed beeld te krijgen van de ervaringsconcentratie van werknemers is het meenemen van de lengte van het dienstverband eigenlijk niet voldoende. Het zou beter zijn om de functieverblijftijd te meten. Dit is in dit onderzoek niet gedaan omdat functienamen bij de Rabobank vaak veranderen zonder dat de inhoud van de functie substantieel wijzigt. Hierdoor zouden er interpretatieverschillen ontstaan bij de respondenten wat zou leiden tot onbetrouwbare en onbruikbare onderzoeksgegevens. In

een mogelijk vervolgonderzoek kan verder onderzoek gedaan worden naar de invloed van functieverblijftijd op veranderingsbereidheid.

Een ander kritiekpunt heeft betrekking op vijf van de negen gebruikte vragen met betrekking tot de meting van de veranderingsbereidheid. Deze vragen zijn wellicht te algemeen gesteld en niet specifiek gericht op de komende organisatieverandering. Dit in tegenstelling tot alle andere vragen. Dit heeft mogelijk invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek. In mogelijk vervolgonderzoek is het noodzakelijk om deze vragen ook specifiek te richten op de komende organisatieverandering.

Literatuurlijst

Ajzen, J., (1991) *The Theory Planned Behavior*, in: *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50.

Babbie, E. (2001) *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth

Baarda, P.R., Kouwenhoven, C.P.M., Werkhoven, J.A. (1994) *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer

Boonstra, J.J., Steensma H.Q., Demenint, M.I. (2005) *Ontwerpen en ontwikkelen van Organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. 's Gravenhage: Reed Business Information bv.

Braster, J.F.A. (2000) *De kern van case study's*. Assen: Van Gorcum

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

Dorhout, P., Maassen, H., van den Brink, Groot, W. (2002) *Hebben ouderen de toekomst?* Amsterdam: SCHOLAR.

Finegold, Mohrman, Gretchen M. Spreitzer, (2002) *Journal of Organizational Behavior*

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

Hidding, R. (2004) *Studierapport 'de oudere werknemer': Omgaan met vergrijzing in de organisatie*. Hoofddorp: STECR, platform reïntegratie

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

Metselaar, E.E. (2006) *Samen in de modder: de rol van HR bij veranderingsmanagement*, in: *Berg van den J. hoofdstuk 4.3 Hoe meet je veranderingsbereidheid*. Deventer: Kluwer

Paffen, M.J.A. (2000) *Loopbaan management*. Alphen aan den Rijn: Samsom

Roobol, C., (2009) *Vroegtijdige afvloeiing of duurzame inzetting?: Een onderzoek naar de causale determinanten van de bereidheid door te willen en het vermogen door te kunnen werken tot het 65e levensjaar*. Wateringen: Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Swanborn, P.G. (2002) *Basisboek Sociaal Onderzoek*. Amsterdam: Boom

Vocht de, A. (2004) *Basishandboek SPSS 12*, Utrecht: Bijleveld Press

Wiggers, J.A. (2003). *Een leven lang werken? Betaald en onbetaald werk van 55-plussers: ontwikkelingen en factoren*. Rotterdam: Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Winnubst, J.A.M., Schabracq, M.J., Gerrichhauzen, J., Kampermann, A. (1995) *Arbeid levensloop en gezondheid*. Maarssen: Elsevier

Zaltman G., Duncan, R. (1997) *Strategies for Planned Change*. New York & Londen: Wiley Inter-science Publications

Bijlage I Vragenlijst voor het meten van veranderingsbereidheid

Opmerking van de auteur bij de bijlage: De vragenlijst is niet opgenomen in het digitale inkijskexemplaar.

Bijlage II Factorladingen

Items	Factorlading
Willen / gevolgen 1	0,623
Willen / gevolgen 2	0,588
Willen / gevolgen 3	0,581
Willen / gevolgen 4	0,794
Willen / gevolgen 5	0,833
Willen / gevolgen 6	0,701
Willen / gevolgen 7	0,696
Willen / gevolgen 8	0,792
Willen / gevolgen 9	0,623
Eigenwaarde	4,388
R2	48,753

Items	Factorlading
Willen / emoties 1	0,858
Willen / emoties 2	0,853
Willen / emoties 3	0,785
Willen / emoties 4	0,887
Willen / emoties 5	0,757
Eigenwaarde	3,440
R2	68,807

Items	Factorlading
Willen / betrokkenheid 1	0,833
Willen / betrokkenheid 2	0,889
Willen / betrokkenheid 3	0,846
Willen / betrokkenheid 4	0,851
Eigenwaarde	2,925
R2	73,117

Items	Factorlading
Moeten / meerwaarde 1	0,845
Moeten / meerwaarde 2	0,766
Moeten / meerwaarde 3	0,690
Moeten / meerwaarde 4	0,790
Moeten / meerwaarde 5	0,779
Eigenwaarde	3,007
R2	60,141

Items	Factorlading
Moeten / houding collega's 1	0,614
Moeten / houding collega's 2	0,614
Moeten / houding collega's 3	0,631
Moeten / houding collega's 4	0,563
Eigenwaarde	1,469
R2	36,725

Items	Factorlading
Kunnen / Kennis en ervaring 1	-0,088
Kunnen / Kennis en ervaring 2	0,737
Kunnen / Kennis en ervaring 3	0,728
Kunnen / Kennis en ervaring 4	0,751
Kunnen / Kennis en ervaring 5	0,434
Kunnen / Kennis en ervaring 6	0,805
Kunnen / Kennis en ervaring 7	0,802
Eigenwaarde	4,388
R2	48,753

Items	Factorlading
Kunnen / informatie 1	0,397
Kunnen / informatie 2	-0,312
Kunnen / informatie 3	0,834
Kunnen / informatie 4	0,546
Kunnen / informatie 5	0,737
Kunnen / informatie 6	0,813
Kunnen / informatie 7	-0,411
Eigenwaarde	2,623
R2	37,469

Items	Factorlading
Kunnen / complexiteit 1	0,662
Kunnen / complexiteit 2	0,705
Kunnen / complexiteit 3	0,652
Kunnen / complexiteit 4	0,744
Kunnen / complexiteit 5	0,715
Kunnen / complexiteit 6	0,713
Kunnen / complexiteit 7	0,649
Eigenwaarde	3,353
R2	47,899

Items	Factorlading
Kunnen / timing 1	-0,749
Kunnen / timing 2	0,763
Kunnen / timing 3	0,687
Kunnen / timing 4	0,808
Kunnen / timing 5	0,811
Kunnen / timing 6	-0,845
Eigenwaarde	3,64
R2	60,671

Items	Factorlading
Kunnen / timing 1	-0,749
Kunnen / timing 2	0,763
Kunnen / timing 3	0,687
Kunnen / timing 4	0,808
Kunnen / timing 5	0,811
Kunnen / timing 6	-0,845
Eigenwaarde	3,64
R2	60,671