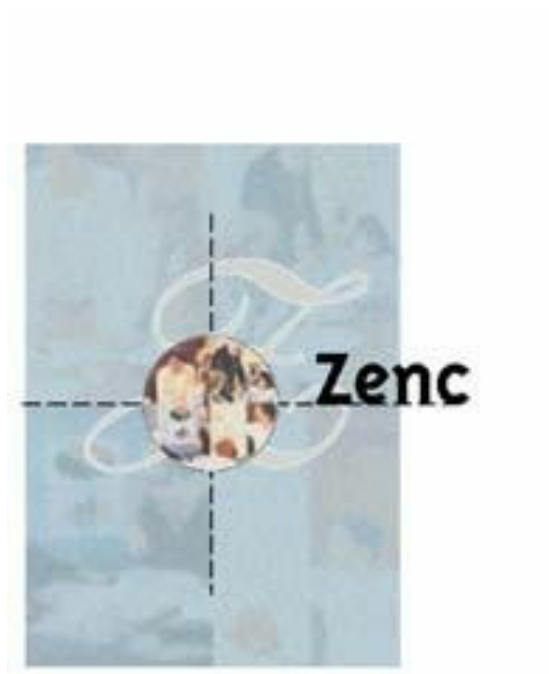


---

# Veranderingsbereidheid en dimensies van organisatiecultuur

*Een onderzoek naar bereidheid tot verandering naar een FORS-cultuur bij gemeenten*



Bart Pouwelse  
Master Thesis Organisatiewetenschappen  
Thesis cirkel: Veranderingsprocessen in Organisaties  
Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg

Afstudeerbegeleider: John Lodder M.A., Msc.  
Tweede lezer: Drs. Rob Jansen  
Begeleider bij Zenc: Drs. Arno Janssen  
Tilburg, februari 2007

---

---

## Voorwoord

Na anderhalf jaar van hard werken, soms ook wel frustraties, maar ook van veel plezier ligt hier dan het resultaat, mijn scriptie. Deze scriptie dient ter afsluiting van mijn studie Organisatiewetenschappen. In dit stuk onderzoek ik, zoals de titel doet vermoeden, de veranderingsbereidheid van middenmanagers ten opzichte van de FORS cultuurverandering binnen gemeenten.

Zoals gezegd is het niet gemakkelijk geweest, maar ik denk dat het proces omtrent het schrijven van de scriptie net zo leerzaam is als het schrijven zelf. Het vormt dus een belangrijk onderdeel van het halen van de studie. Ik heb beide in ieder geval als erg leerzaam ervaren. Een van de belangrijkste dingen die ik geleerd heb is dat steun van mensen uit je omgeving noodzakelijk is. Deze steun heb ik gelukkig dan ook gekregen, hiervoor wil ik een aantal mensen bedanken.

Als eerste onderzoeks- en adviesbureau Zenc, voor de steun en de faciliteiten en voor een erg leerzaam jaar. Een jaar waarin ik stage koppelde aan mijn afstudeeronderzoek. Het was mooi om de dingen die ik onderzocht en waarover ik schreef meteen in de praktijk te zien. Bij Zenc wil ik in het bijzonder Arno Janssen bedanken, voor zijn begeleiding en discussies en voor het stimuleren om een goede planning te maken, en me daar dan ook aan te houden.

Daarnaast wil ik mijn vrienden bedanken, waarbij in het bijzonder Bettine Pluut, met name voor haar steun tijdens het maken van een onderzoeksopzet.

Vervolgens wil ik mijn familie bedanken voor alle steun en mooie strandwandelingen waarbij ik mijn gedachten kon verzetten. Mijn ouders, Wim en Lies waarbij ik mijn moeder extra wil bedanken voor het verbeteren van alle spelfouten. Daarnaast mijn zussen en zwagers, Maartje en Patriek en Saskia en Bert en mijn kleine nichtje Judith.

Tot slot wil ik de gemeenten die deelnamen aan mijn onderzoek en mijn begeleiders op de universiteit, John Lodder en Rob Jansen bedanken.

Na dit gezegd te hebben wens ik u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Bart Pouwelse

Tilburg, februari 2007.

---

## Samenvatting

Binnen de overheid vindt een verandering plaats, het Programma Andere Overheid. Deze verandering is geïnitieerd door het kabinet Balkenende II. Een onderdeel van de verandering is de FORS cultuurverandering. Werknemers dienen Flexibeler meer Omgevingsgericht, Resultaatgericht en Samenwerkinggericht te gaan werken. Deze verandering vindt plaats binnen gemeenten. Mijn onderzoek richt zich op deze verandering. Ik onderzoek bij gemeenten wat de veranderingsbereidheid is van middenmanagers ten opzichte van deze vier aspecten van de cultuurverandering. Naast de veranderingsbereidheid onderzoek ik ook de invloed van verschillende proces en persoonsfactoren op de veranderingsbereidheid. Bij dit onderzoek probeerde ik een antwoord te formuleren op de vraag:

*Wat is de mate van veranderingsbereidheid bij de cultuurverandering die het Programma Andere Overheid voorstaat en wat is de invloed van 'aard van de cultuurdimensies', 'persoonsgebonden kenmerken' en 'proceskenmerken' op deze veranderingsbereidheid?*

Mijn onderzoek heb ik uitgevoerd door bij verschillende gemeenten vragenlijsten af te nemen, een vragenlijst bestaande uit gesloten vragen en een open vraag. Ik maakte hierbij gebruik van het DINAMO model van Metselaar (1997)

De uitkomsten uit het onderzoek heb ik in SPSS geanalyseerd, daarnaast heb ik ook nog een kwalitatieve analyse uitgevoerd. Aan de hand van de analyseresultaten heb ik uitspraken gedaan over de effecten van variabelen op deze veranderingsbereidheid en hiermee geprobeerd inzicht te geven in de aandachtspunten en kansen bij deze cultuurverandering.

Een belangrijke beperking van mijn onderzoek is dat de respons, met 58 volledig ingevulde vragenlijsten, vrij laag is. Toch heb ik een aantal interessante conclusies kunnen trekken. Mijn belangrijkste conclusies zijn dat:

De aard van de cultuurdimensie waarop de verandering plaatsvindt van invloed is op de veranderingsbereidheid. Daarnaast bleek dat van de persoonskenmerken, de kenmerken met betrekking tot het aspect *tijd* van invloed waren op de veranderingsbereidheid. Dit effect was het duidelijkst met betrekking tot de verwachte meerwaarde van de verandering. De *leeftijd*, de *functieverblijftijd* en het *aantal dienstjaren* hangen negatief samen met deze verwachte meerwaarde van de verandering.

---

Aan de hand van mijn conclusies heb ik ook enkele aandachtspunten geformuleerd, hieronder de belangrijkste.

Bij onderzoek naar veranderingsbereidheid kan er gebruik worden gemaakt van cultuurdimensies. Hiermee kan er hierdoor kan er per cultuurdimensie de veranderingsbereidheid onderzocht worden en dus bij een cultuurverandering specifiek(er) onderzocht worden waar kansen liggen en waar problemen te verwachten zijn.

Een volgend punt is dat er bij cultuurveranderingen meer aandacht geschonken dient te worden aan werknemers die ouder zijn en/of langer binnen de functie of gemeente werkzaam zijn. Verder geldt dat er bij een verandering het van belang is dat het management de doelen helder formuleert en communiceert en een voorbeeldfunctie vervult. Daarnaast zijn opleidingsmogelijkheden ook erg belangrijk.

Mijn slotconclusie is dat een cultuurverandering gevoelig ligt, je wil hierbij gedrag veranderen en raakt hierbij de mensen persoonlijk. Door heldere communicatie, een duidelijk doel, de mensen te betrekken bij de verandering en het geven van opleidingsmogelijkheden denk ik dat een cultuurverandering meer kans van slagen heeft al zal het waarschijnlijk altijd lastig blijven.

---

## Summary

The government is changing. The change program, called 'Programma Andere Overheid' (PAO) is initiated by the Balkenende II government. A change in culture is a significant part of this program. In the new culture called FORS-culture, the employees have to work: in a more flexible way, with more focus on the surroundings, more aimed at achieving results, and willing to cooperate. This change takes place in the complete government, including the local authorities. My research focuses on the local authorities. It investigates the willingness implement changes among the middle management to the four aspects of the change in culture. Besides the willingness to change I also investigate the influence of several factors (personal and process). In my research I tried to answer the question:

*What is the level of willingness to change towards the change in culture as is subscribed in the Programma Andere Overheid and what is the influence of 'the kind of culture dimension' 'personal characteristics and 'process factors' on this willingness to change?*

Several local authorities have participated in my research, the questionnaire have been used among the middle managers. The questionnaire contained multiple choice questions and one open question. In the development of the questionnaire I used the DINAMO-model of Metselaar (1997).

The data from the research I have analyzed in SPSS. Besides that I also did a qualitative research on the answer of the open question.

With the analysis results I made conclusions about the effects of the factors on the willingness to change. With these conclusions I tried to give insight in the opportunities and points of attention of the change in culture.

In my conclusions there has to be taken notice of the fact that my research is restricted. The main restriction is that the response of my research is fairly small (58 fully filled up questionnaires) Nevertheless I have been able to make some interesting conclusions. The main conclusions are: The kind of cultural dimension where the change is taking place influences the willingness to change.

---

Besides that the personal characteristics which are about 'Time' influences the willingness to change. This effect is most obvious in relation to the expected benefits of the change. The *age*, *the number of years in function* and *the number of years in service* have a negative connection with the expected benefits of the change.

With the conclusions I have also formulated some points of attention, below the most important ones.

In doing research to the willingness of change, cultural dimensions can be used to make the vague concept of culture more concrete.

The next point is that in cultural changes more attention should be paid to employees who are older or who work longer in the function or the organization. Further it is important that with a change, the management makes clear and communicates the target, besides that the management itself must fulfill a role model. Possibilities for education, which corresponds with the desired behavior, are important as well.

My final conclusion is that a cultural change is very sensitive, because it involves the change of behavior of people. With clear communication, a clear target, the involvement of the people with the change and the possibility of education, I think a cultural change has a greater chance of success. Nevertheless it will always be difficult.

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Summary .....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	9
1.1 Introductie .....	9
1.2 Aanleiding .....	10
1.3 Omschrijving Zenc .....	10
1.4 Probleemomschrijving .....	11
1.5 Doelstelling en vraagstelling .....	13
1.6 Relevantie van het onderzoek.....	14
1.7 Indeling.....	15
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader .....	16
2.1 Cultuur.....	16
2.1.1 Wat is cultuur? .....	16
2.1.2 Cultuurdimensies: omschrijving en meetmethoden .....	20
2.1.3 Cultuur verandering.....	23
2.1.4 Wat is rol van een manager bij een cultuurverandering? .....	26
2.2 Het Programma Andere Overheid (PAO) .....	32
2.2.1 Algemene beschrijving van het PAO .....	32
2.2.2 De FORS-cultuurverandering .....	33
2.3 Veranderingsbereidheid .....	36
2.3.1 Veranderingsbereidheid .....	36
2.3.2 Het Dinamo-model .....	37
2.3.3 Hoe kan veranderingsbereidheid gemeten worden?.....	41
2.3.4 Welke variabelen zijn van invloed op veranderingsbereidheid?.....	42
2.3.5 Het managen van veranderingsbereidheid .....	45
Hoofdstuk 3 Conceptueel model en hypothesen .....	47
3.1 Van theorie naar hypothesen .....	47
3.2 Hypothesen.....	47
3.3 Conceptueel model .....	48
Hoofdstuk 4 Methode van dataverzameling.....	50
4.1 Populatie.....	50
4.2 Operationele populatie .....	50
4.3 Onderzoeksontwerp.....	53
4.3.1 Methode van onderzoek .....	53
4.3.2 Het onderzoeksproces .....	53
4.4 Operationalisering: de ontwikkeling van de vragenlijst.....	54
4.4.1 Aanpassen vragenlijst.....	54
4.4.2 Testen vragenlijst .....	55
4.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	55
Hoofdstuk 5 Data-analyse .....	58
5.1 Kwaliteit van de data.....	58
5.1.1 Missing values .....	58
5.1.2 Factoranalyse.....	58
5.1.3 Betrouwbaarheid .....	62
5.2 Het toetsen van de hypothesen .....	64
5.2.1 Correlaties .....	64

---

5.2.2 T-toetsen.....	67
5.2.3 Hypothese, verwerpen of aannemen?.....	69
5.2.4 Regressies.....	71
5.3 Kwalitatieve analyse .....	75
Hoofdstuk 6 Conclusie .....	77
6.1 Probleemstelling.....	77
6.2 Hoogte van veranderingsbereidheid.....	78
6.3 Invloed variabelen .....	78
6.4 Aandachtspunten .....	81
6.5 Discussie, reflectie .....	84
Literatuur .....	86
Bijlage 1 Vragenlijst.....	90
Bijlage 2 Factoranalyse .....	97
Bijlage 3 Betrouwbaarheidsanalyse .....	98
Bijlage 4 Correlatieanalyse .....	101
Bijlage 5 T-toetsen .....	105
Bijlage 6 Regressieanalyse.....	110
Bijlage 7 Kwalitatieve analyse .....	119

---

## Hoofdstuk 1 Inleiding

### 1.1 Introductie

Minister Pechtold gaat voor Andere Overheid  
06-10-2005

*Minister Alexander Pechtold, die een halfjaar geleden zijn partijgenoot De Graaf opvolgde, constateert voornamelijk traagheid, logheid, besluiteloosheid en verkokerde departementen. "De Haagse politiek is conservatief, een systeem dat zichzelf in stand lijkt te houden en waar voortdurend 'met meel in de mond wordt gesproken' ", aldus Pechtold. Tot de weinige dingen die hem zijn meegevallen behoort de 'ongelofelijke loyaliteit van de ambtenaren'.*

*Andere cultuur en werkwijze*

*Ondanks zijn sombere bespiegelingen blijft Pechtold de moed erin houden. Hij wil vooral zichzelf blijven en de twee jaar die hem resten tot het einde van de kabinetsperiode goed benutten. Hij hoopt in die tijd in elk geval de cultuur binnen de overheid wat te veranderen door de regel- en adviescultuur nog eens goed tegen het licht te houden. Ook op het gebied van bestuurlijke hervorming denkt hij een paar stapjes vooruit te komen. (Bron: ANP)*

In bovenstaand krantenartikel wordt gesproken over het Programma 'Andere Overheid' (PAO). Uit het artikel blijkt dat (de inmiddels afgetreden) minister Pechtold van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties (BVK) de cultuur binnen de overheid 'wat' wil veranderen. Ook denkt hij op het gebied van bestuurlijke hervorming 'een paar stapjes' vooruit te komen. Zowel cultuurverandering als bestuurlijke hervorming maken onderdeel uit van het PAO. Het PAO is een programma van het kabinet Balkenende II met als doel de hele overheid efficiënter en beter te laten werken en valt onder de minister voor BVK (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003).

Een onderdeel van het programma is zoals gezegd het veranderen van de cultuur<sup>1</sup> binnen de overheid. Om dit te bereiken heeft het kabinet een gewenste cultuur geformuleerd, genaamd

---

<sup>1</sup>. Ik beschouw cultuur als organisatiecultuur, hetgeen ik definieer als 'de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie met betrekking tot hoe het er in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft' (aangepast naar Sanders en Neuijen, 1992, p. 14). In hoofdstuk twee zal ik het onderwerp cultuur uitvoerig behandelen. Daar zal ook mijn motivatie voor en uitleg van de in deze scriptie gehanteerde definitie aan bod komen.

---

FORS. Deze term staat voor **F**lexibel, **O**mgevingsgericht, **R**esultaatgericht en **S**amenwerkingsgericht.

Het in deze scriptie beschreven onderzoek heeft betrekking op deze geïnitieerde cultuurverandering en richt zich op de bereidheid tot deze verandering van ambtenaren uit het middenmanagement en factoren die deze bereidheid beïnvloeden.

In deze inleiding wordt eerst de aanleiding van mijn onderzoek besproken, daarna volgt een korte omschrijving van Zenc, waarna de probleemstelling, de doelstelling en de vraagstelling worden geformuleerd. Vervolgens wordt de relevantie besproken en aan het eind van dit hoofdstuk zal nog kort ingegaan worden op de indeling van deze scriptie.

## **1.2 Aanleiding**

Tijdens mijn studie Organisatiewetenschappen (OW) was ik geïnteresseerd geraakt in het onderwerp cultuur. Toen ik ter afsluiting van mijn studie voor de opdracht stond een zelfstandig onderzoek uit te voeren, besloot ik daarom dit als centraal onderwerp te kiezen. Daarnaast had ik persoonlijk de voorkeur om mijn afstuderen in de vorm te doen van een afstudeerstage bij een bedrijf. Dit om meer praktijkervaring op te doen. Bij Zenc, een onderzoek- en adviesbureau in Den Haag, kreeg ik deze mogelijkheid. Mijn onderzoek vindt dan ook plaats vanuit Zenc. In dit onderzoek staat het bovengenoemde PAO centraal, omdat Zenc informatie wil verkrijgen over organisatieveranderingen bij de overheid die voortvloeien uit het PAO.

## **1.3 Omschrijving Zenc**

Zenc is gevestigd in Den Haag en er werken circa 20 medewerkers, die in de verschillende gebieden van dienstverlening worden ingezet (zie hieronder). De opdrachtgevers van Zenc zijn meestal overheidsinstellingen zoals ministeries, provincies en grotere gemeenten. Zenc kijkt welke bestuurlijke vernieuwingen er zijn en hoe deze vertaald kunnen worden naar strategie, organisatie en ICT. Om dit te doen onderscheidt Zenc vier werkgebieden: onderzoek, onderwijs, advies en management.

1) Onderzoek. Het onderzoek gebeurt in de vorm van toegepast wetenschappelijk onderzoek, waarbij ontwikkelingen worden opgespoord en geanalyseerd. Hiernaast worden ook *best practices* op het gebied van bestuurlijke vernieuwing, ICT-innovaties en dienstverlening in kaart

---

gebracht. Met deze *best practices* probeert Zenc vergelijkenderwijs in debat te gaan met de opdrachtgever, om hiermee conceptuele lessen en toepasbare kennis en inzichten te genereren.

2) Onderwijs. Zenc geeft ook onderwijs, cursussen en lezingen bij diverse instellingen. Deze hebben betrekking op thema's als informatisering in het openbaar bestuur, het opstellen en implementeren van informatiebeleid en bestuurlijke vernieuwing.

3) Advies. Ook geeft Zenc advies. Hierbij geeft Zenc geen kant en klaar advies/oordeel maar probeert het de klant te inspireren om een visie te ontwikkelen en stappen te zetten, dit bijvoorbeeld met behulp van 'best practices'.

4) Management. In het kader van management is Zenc betrokken bij het doorvoeren van innovaties, ze biedt ondersteuning bij het implementeren van overgenomen adviezen.

Voorbeelden hiervan zijn project- en interim-management (<http://www.zenc.nl>).

#### **1.4 Probleemomschrijving**

Zoals in de introductie beschreven is, wordt er momenteel in het kader van het PAO een verandering bij de overheid geïnitieerd. Het programma heeft als doel de overheid efficiënter te laten werken. Een onderdeel van deze verandering is een cultuurverandering. Over cultuurveranderingen bij organisaties is vanuit verschillende disciplines geschreven. In de management literatuur wordt cultuur bijvoorbeeld aangewezen als de factor waardoor veranderingen mislukken (zie bijvoorbeeld Aardema, 2005 ).

Dit belang van cultuur wordt ook onderschreven door de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB). Zij stelden in hun visiedocument: *Cultuur met een FORS postuur; Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit* (ROB, 2004), dat cultuur bij het PAO in eerste instantie onderbelicht was, terwijl zij vonden dat dit een belangrijk onderdeel is van de gewenste verandering. Hierom wil het ROB meer aandacht voor de cultuur en omschrijven ze ook welke cultuur gewenst is, de FORS cultuur.

In het stuk , *rijksbrede taakanalyse cultuur en werkwijze 'Gewoon doén!'* (Commissie o.l.v. minister Pechtold, 2005) wordt gesteld dat het veranderen van ingesleten patronen van denken en doen, hetgeen zij cultuur noemen, begint met handelen, het simpelweg oefenen van nieuwe handelpatronen. De ambtenaren die dit doen, kunnen weer anderen door hun voorbeeldgedrag stimuleren.

---

Dit klinkt erg gemakkelijk, gewoon doen, maar is dat wel zo gemakkelijk? Zijn vast ingesleten manieren van doen en werken, wat cultuur inhoudt, wel zo gemakkelijk te veranderen. En willen de mensen die werken bij de overheid, de ambtenaren, wel veranderen? Met andere woorden, hoe veranderingsbereid zijn ambtenaren? Welke factoren zijn van invloed op de veranderingsbereidheid? En wat kan er gedaan worden om de geïnitieerde veranderingen te faciliteren?

In mijn onderzoek meet ik de veranderingsbereidheid van ambtenaren met betrekking tot de in het PAO geformuleerde cultuurverandering. De veranderingsbereidheid meet ik met behulp van het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen (2002). Daarnaast onderzoek ik wat de invloed is van enkele uit de literatuur gekozen factoren (de aard van de cultuurdimensies, persoonsgebonden kenmerken en proceskenmerken) op de veranderingsbereidheid. Tot slot wil ik komen tot aanbevelingen voor het faciliteren van de genoemde cultuurverandering.

Omdat ‘de overheid’ een nog al breed begrip is beperk ik me tot een deel van de overheid: de gemeenten<sup>2</sup>. Vooral omdat gemeenten waarschijnlijk het meeste zullen merken van de veranderingen zoals voorgesteld in het PAO.

Het onderzoek vindt plaats bij gemeenten uit de omgeving van Zenc, gemeenten die potentieel klant zijn en waar Zenc contacten mee heeft. Dit doe ik omdat de resultaten op deze manier het meest informatief zijn voor Zenc. Binnen deze gemeenten richt ik mijn onderzoek op de middenmanagers<sup>3</sup>, omdat naar mijn mening zij een belangrijke rol spelen bij het doorvoeren van de cultuurverandering. Dit wordt onderschreven door Kloosterboer (2004) en Metselaar (1997). Samenvattend stellen zij dat managers ten eerste de gewenste cultuur uit moeten dragen, door zichzelf ernaar te gedragen, door de medewerkers te controleren en te stimuleren om te veranderen. Ten tweede vervullen de managers een brugfunctie: managers dienen de veranderingen die zij opgelegd krijgen van bovenaf, door te voeren naar onderen, de werknemers.

---

<sup>2</sup> Ik beschouw een gemeente als: ‘De gemeente is een zelfstandig organisme met algemene regeer- en bestuursdoeleinden binnen een begrensde grondgebied ten dienste van de aldaar wonende en vertoevende mensen; een organisme dat niet soeverein is, maar wel een zekere zelfstandigheid bezit’ (Derksen en Korsten, 1989, p.19)

<sup>3</sup> Het middenmanagement is die laag in het management die tussen de top en de ‘vloer’ van de organisatie inzit, het vormt de schakel tussen de behoefte van de top en de behoefte en mogelijkheden van het laagste niveau. (Boonstra et al., 1989).

---

## 1.5 Doelstelling en vraagstelling

Ten aanzien van de probleemstelling volg ik Verschuren (1986), omdat ik zijn opdeling van de probleemstelling in een doel- en een vraagstelling logisch en helder vind. Verschuren ziet de probleemstelling als een combinatie van een doelstelling en vraagstelling. Het vinden van een antwoord op de vraagstelling leidt volgens Verschuren namelijk automatisch tot het behalen van de doelstelling. Op deze manier kan de vraag, die door het onderzoek dient te worden beantwoord, worden gedistilleerd uit de doelstelling. Deze algemene vraagstelling kan vervolgens worden onderverdeeld in een aantal subvragen. Op basis van de probleemomschrijving kan de volgende doelstelling worden geformuleerd:

### Doelstelling

*Het meten van de bereidheid tot de cultuurverandering van het middenmanagement van de gemeentelijke overheidsinstanties die het Programma Andere Overheid voorstaat en het komen tot uitspraken over de effecten van variabelen op deze veranderingsbereidheid, teneinde inzicht te geven in de aandachtspunten en kansen bij deze cultuurverandering.*

### Vraagstelling

*Wat is de mate van veranderingsbereidheid bij de cultuurverandering die het Programma Andere Overheid voorstaat en wat is de invloed van 'aard van de cultuurdimensies', 'persoonsgebonden kenmerken' en 'proceskenmerken' op deze veranderingsbereidheid?*

Om deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, dient eerst een antwoord te worden gevonden op de volgende subvragen:

1. Wat is cultuur?
2. Wat is een cultuurverandering?
3. Wat kan worden verstaan onder cultuurdimensies?
4. Welke dimensies van cultuur zijn te onderscheiden binnen het Programma Andere Overheid?
5. Wat is veranderingsbereidheid?
6. Hoe kan veranderingsbereidheid gemeten worden?
7. Welke variabelen zijn van invloed op veranderingsbereidheid?

---

8. Wat is het effect van deze variabelen?

### **1.6 Relevantie van het onderzoek**

Naar mijn mening heeft dit onderzoek een wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie.

De **wetenschappelijke relevantie** van het onderzoek ligt in het onderzoeken of de aard van de cultuurdimensie, persoonsgebonden kenmerken en proceskenmerken van invloed zijn op veranderingsbereidheid bij cultuurveranderingen. Inzicht hierin kan een bijdrage leveren aan het gebruik van het DINAMO-model bij onderzoek naar veranderingsbereidheid. Dit onderzoek komt voort uit mijn kritiek op het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen; zij zien een cultuurverandering als één geheel, wat mij niet juist lijkt. Ik denk dat een cultuurverandering te complex is om als één geheel te zien en om als één geheel te communiceren naar de betrokkenen. Tevens kan inzicht worden gegeven in de relatie tussen de verschillende variabelen en veranderingsbereidheid, waarover tot op heden in de literatuur uiteenlopende theorieën bestaan (Meuleman, 2003).

De **maatschappelijke relevantie** ligt daarin, dat mijn onderzoek informatie op zal leveren die kan helpen bij het bewerkstelligen van de gewenste cultuurverandering. Organisatieverandering gaat nogal eens mis. Zo beschrijft Aardema (2005) een onderzoek dat stelt dat 80% van de pogingen tot cultuurverandering mislukken. Dit onderzoek levert naast een eventuele aanvulling van het DINAMO-model ook een verkenning van de veranderingsbereidheid bij de cultuurverandering die voortvloeit uit het PAO. Op deze manier kunnen aandachtspunten worden aangereikt voor de uiteindelijke implementatie van de FORS-cultuur.

Dit onderzoek is **praktisch relevant** voor Zenc omdat de inzichten in de veranderingsbereidheid tot organisatiecultuurveranderingen bij gemeenten inzicht geven in het faciliteren van organisatieveranderingen. Ook zou het model en de eventuele aanvulling erop in de toekomst van pas kunnen komen bij onderzoek naar de veranderingsbereidheid bij cultuurveranderingen.

---

## **1.7 Indeling**

Na dit eerste hoofdstuk, de inleiding, volgt in hoofdstuk 2 het theoretische kader van het onderzoek. In dat hoofdstuk bespreek ik aan de hand van de onderzoeksvragen de thema's 'cultuur', 'PAO' en 'veranderingsbereidheid'. In de paragrafen getiteld 'samenvattende woorden en reflecties' zal ik telkens het bovenstaande stukje theorie samenvatten en daarnaast mijn eigen mening hierover verwoorden. Hoofdstuk 3 vormt de brug van de literatuur naar het eigenlijke onderzoek: in dit hoofdstuk zal ik de hypothesen en het conceptuele model bespreken. In hoofdstuk 4 worden de methoden van dataverzameling besproken. Hierin wordt aangegeven welke methode ik gebruik voor het verzamelen voor de benodigde data. Hoofdstuk 5 is het analyse-hoofdstuk, waarin ik de verschillende analyses bespreek en uitvoer. In het hoofdstuk daarop volgt de conclusie. Hier probeer ik een antwoord op de probleemstelling te formuleren en worden aanbevelingen gedaan.

---

## Hoofdstuk 2 **Theoretisch kader**

Dit tweede hoofdstuk vormt het theoretisch kader van het onderzoek naar de veranderingsbereidheid van ambtenaren ten aanzien van de door het PAO geïnitieerde verandering naar een FORS-cultuur. In dit hoofdstuk bespreek ik de bestaande literatuur op het gebied van cultuur, cultuurverandering en veranderingsbereidheid. Allereerst bespreek ik cultuur, vervolgens ga ik in op het Programma Andere Overheid. Tot slot komt veranderingsbereidheid aan bod: het concept zal worden gedefinieerd en de mogelijkheden voor het meten van het concept worden besproken. Aan het eind van de paragraaf over cultuur en de paragraaf over veranderingsbereidheid zal ik ingaan op aandachtspunten uit de literatuur om veranderingen te faciliteren. Ik probeer hier niet een algeheel dekkende lijst van adviezen te formuleren, maar ik maak een beknopte opsomming van de aandachtspunten die de in dit hoofdstuk aan bod gekomen schrijvers noemen. In de conclusie zal ik op deze punten terug komen als ik hiermee samen met de uitkomsten uit mijn onderzoek aandachtspunten formuleer.

### **2.1 Cultuur**

Sinds 1980 krijgt het onderwerp cultuur steeds meer de aandacht. Dit komt ondermeer doordat men rond die tijd in de managementliteratuur claimde dat de effectiviteit van een organisatie bepaald wordt door hoe de leden van de organisatie hebben geleerd om te denken, te voelen en te handelen (Hofstede, 1991). Ook de trend vanaf eind jaren '80 naar internationalisering, privatisering en verschillende fusies droegen bij aan de aandacht voor cultuur. Zo werd bij fusies duidelijk dat verschillen in organisatiecultuur tot problemen kunnen leiden. Men kwam steeds meer tot de conclusie dat het belangrijk is om de cultuur zichtbaar te maken, om deze problemen het hoofd te bieden. Ook bij internationale samenwerking werd het belang van het onderkennen van en het omgaan met verschillen in cultuur duidelijk (Van Muijen et al., 1996).

Wat cultuur inhoudt, hoe deze te typeren is en op welke manier cultuur te veranderen is, bespreek ik in de volgende paragrafen.

#### *2.1.1 Wat is cultuur?*

Over wat cultuur nou precies inhoudt, is veel geschreven en hier is veel onderzoek naar gedaan. Hofstede (1991) spreekt over de collectieve mentale programmering van leden van één groep. Hij gebruikt hier het computermetafoor, waarbij de cultuur de 'software of the mind' is. Hij bedoelt

---

hier niet mee dat mensen geprogrammeerd zijn, maar dat hun gedrag gedeeltelijk bepaald wordt door cultuur. De visie van Schein sluit hier bij aan, alleen hij gaat wat uitvoeriger in op het idee van programmering. Hij spreekt hier van gedeelde aannames met betrekking tot het oplossen van problemen die door de groep worden gezien als effectief en welke daarom ook aan nieuwe leden worden geleerd als zijnde een correcte manier van zien, denken en voelen met betrekking tot problemen (Schein 2000). Deze standaardoplossingen zijn ingeslepen gedragspatronen, hetgeen verklaart waarom organisatiecultuur zo lastig te veranderen is (Van Muijen et al., 1996).

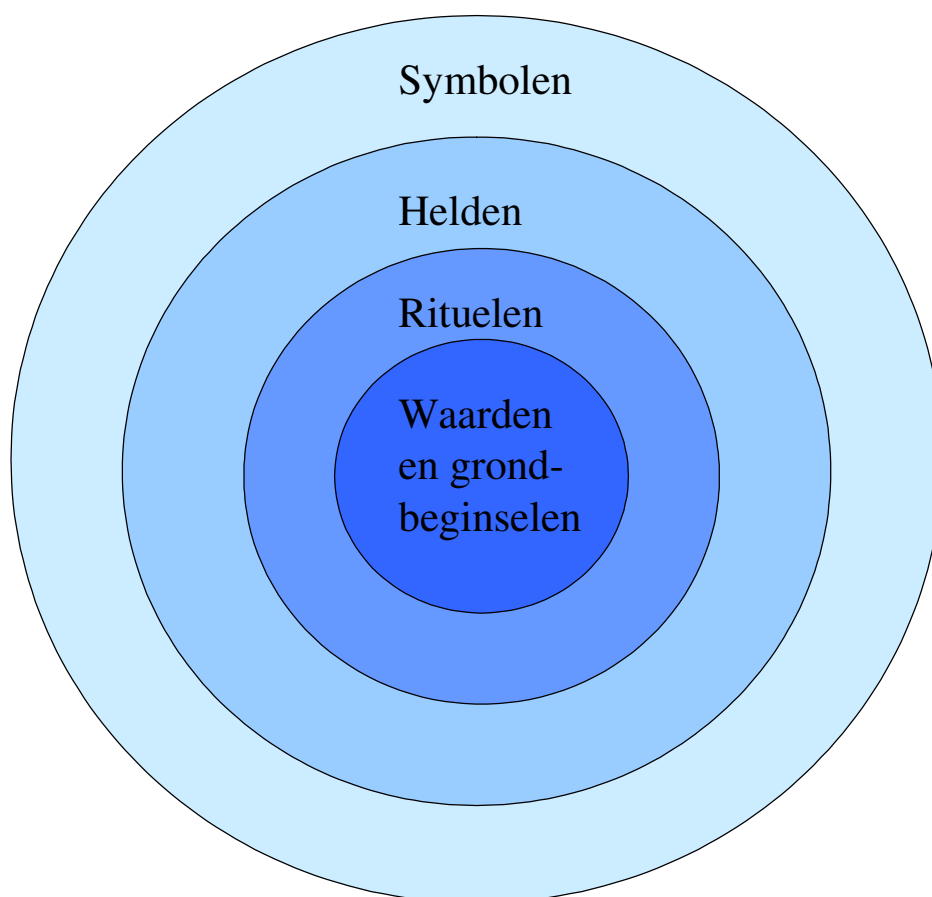
Omdat ik in dit onderzoek inga op cultuurdimensies van de FORS-cultuur, die veel overlap hebben met de cultuurdimensies van Sanders en Neuijen, gebruik ik in mijn onderzoek ook hun definitie van cultuur. Zij zien cultuur als:

*‘de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft’* (aangepast naar Sanders en Neuijen, 1992, p. 14).

Uit bovenstaande definitie valt op te maken dat cultuur iets gemeenschappelijks is, een groepskenmerk dat is aangeleerd en van invloed is op het handelen van individuele mensen. Cultuur beïnvloedt ons, cultuur kan worden opgevat als de context waarin alle relaties en handelingen plaatsvinden en waardoor deze bepaald worden. Cultuur is dus niet zomaar een factor die de organisatie beïnvloedt, maar ze vormt de context voor alle relaties binnen de organisatie. Dit impliceert dat cultuur van een andere orde is dan factoren als technologie en politiek. Deze context wordt gevormd doordat mensen binnen een organisatie communiceren en informatie met elkaar uitwisselen. Omdat informatie een drager van betekenis is en doordat mensen met elkaar communiceren, ontstaat er een systeem van gedeelde betekenis. Hierdoor is iedere organisatie een culturele constructie (Trompenaars en Woolliams, 2005).

Een ander kenmerk van cultuur, dat door verschillende schrijvers (o.a. Schein, 2002, Van Muijen, et al. 1996 en Hofstede, 1991) aangedragen wordt, is de gelaagdheid met daarin een bovenlaag bestaande uit uitingsvormen en een onderlaag met dieperliggende waarden en grondbeginselen.

Deze indeling van Hofstede, welke later ook is gebruikt door Sanders en Neuijen, is te zien in onderstaand figuur (figuur1), dat ook wel ui-model genoemd wordt. In dit model zijn de drie buitenste ringen de uitingsvormen en vormt het midden de kern, de dieper gelegen patronen. Uitingvormen van cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Deze uitingvormen zijn een (impliciete of onbewuste) verwijzing naar de dieper gelegen patronen van waarden en grondbeginselen. De verschillende categorieën zijn niet allemaal even diep geworteld en zijn daarom ook als verschillende lagen afgebeeld (Hofstede,1991, Sanders en Neuijen,1992). Hieronder bespreek ik de verschillende schillen van 'het ui-model'.



Figuur 1

### **Symbolen**

Symbolen zijn woorden, voorwerpen of handelingen die naast hun normale betekenis ook weergeven wat de organisatie wil of wil betekenen (Sanders en Neuijen, 1992). Symbolen representeren de aard van de organisatie. Voorbeelden ervan zijn logo's, kantoren, auto's en de gebruikte terminologie en taal. Het taalgebruik is bijvoorbeeld gebaseerd op de onderliggende

---

assumpties van het onderwerp waarover gesproken wordt. In de manier van spreken kan men al door laten schemeren wat men van iets denkt, hoe men ergens tegen aankijkt. Zo zou bij de overheid in het kader van klantgerichtheid het taalgebruik bekeken kunnen worden, bijvoorbeeld: de term 'klant' in plaats van 'burger' (Johnson en Scholes, 2002). Omdat symbolen relatief gemakkelijk komen en gaan staan ze ook in de buitenste schil van het model (Hofstede, 1991)

### **Helden**

Onder deze groep vallen de helden, maar ook de anti-helden. Dit zijn echte en niet bestaande personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Ze dienen als voorbeeld en verwijzen naar wat binnen de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt gezien. Het vertellen van verhalen over helden binnen de organisatie (her)bevestigt de cultuur in een organisatie (Sanders en Neuijen, 1992).

### **Rituelen**

Rituelen binnen de organisatie zijn speciale gebeurtenissen of gewoonten waarmee de organisatie aangeeft wat belangrijk is binnen de organisatie. Ze versterken de blik op hoe men binnen de organisatie werkt (Johnson en Scholes, 2002). Voorbeelden hiervan zijn begroetingen, vergaderingen en gedrag patronen tijdens de lunchpauze. Opvallend is dat bij rituelen de machts- en invloedsverhoudingen worden onderstreept (Sanders en Neuijen, 1992). Vanuit de tijd dat ik stage liep bij Zenc vind ik persoonlijk het wekelijkse ritueel om elke maandagavond met z'n allen te gaan squashen en daarna te eten een mooie illustratie van deze uitingsvorm van cultuur. Op de squashbaan gelden andere wetten en kwaliteiten, iedereen kan van iedereen winnen, het maakt hierbij niet uit of je directeur of stagiair ben. Ook tijdens het eten erna, waar gelijk het werkoverleg plaatsvond, bleef deze gelijkheid, iedereen kon z'n zegje doen, ongeacht zijn ervaring of kennis. Ik zie dit wekelijkse squashen als het onderhouden en het onderstrepen van de gezellige, gelijke en open sfeer die er heerst binnen Zenc.

### **Waarden en grondbeginselen**

De kern van de cultuur, zoals ook te zien is in de figuur, wordt gevormd door *waarden* en *grondbeginselen*.

---

Allereerst de waarden. Waarden hebben betrekking op hoe organisatieleden behoren te zien, denken, voelen en handelen. Op basis van deze waarden vormen de organisatieleden hun oordelen over wat ze goed of slecht en mooi of lelijk vinden (Sanders en Neuijen, 1992). Hierbij valt nog het onderscheid te maken tussen normen en waarden. Normen zijn gedeelde opvattingen over wat men vindt dat er gedaan moet worden. Waarden zijn gedeelde opvattingen van een groep mensen over wat men graag zou willen en waar men van houdt. Het verschil tussen normen en waarden is daarmee het onderscheid tussen wat je het liefst zou doen (waarden) en wat er gedaan wordt (normen). Bij een succesvolle cultuur worden de waarden de normen. Als er een verschil bestaat tussen beiden is er sprake van een spanningsveld. Deze spanning vormt een bron van verandering er zal namelijk gestreefd worden om de normen overeen te laten komen met de waarden (Trompenaars en Woolliams, 2005).

Als tweede de grondbeginselen. Zij behelzen wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen en ook deze zijn bedrijfsgebonden. Voorbeelden hiervan zijn veronderstellingen aangaande het al dan niet vertrouwen van mensen en manieren waarop problemen/ vraagstukken benaderd worden (Sanders en Neuijen, 1992). Deze laag wordt ook wel aangeduid als de impliciete cultuur. Dit omdat de aangeleerde routines om steeds terugkerende problemen op te lossen zo vanzelfsprekend zijn geworden dat we hier niet bij stilstaan. Voor buitenstaanders zijn deze aannamen ook erg moeilijk te herkennen terwijl juist het inzicht hierin van belang is voor begrip van en omgang met de cultuur (Trompenaars en Woolliams, 2005).

### *2.1.2 Cultuurdimensies: omschrijving en meetmethoden*

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, is een organisatiecultuur een kenmerk van een organisatie waarop organisaties onderling kunnen verschillen. Om deze verschillen te identificeren en om een organisatie naar zijn cultuur te kunnen typeren, kan gebruik gemaakt worden van cultuurdimensies (Sanders en Neuijen, 1992). Deze indeling van cultuur in dimensies wordt door verschillende schrijvers gemaakt, onder andere door Hofstede (1991), Cameron en Quinn (1999) en Sanders en Neuijen (1992). Bij deze opdeling zien zij een cultuur als een samenhangend geheel, die echter kan worden opgedeeld in dimensies, waarbij elke dimensie één aspect van de cultuur belicht (Hofstede, 1991).

Een dimensie kan vervolgens gezien worden als een schaal (een as) waarbij twee extremen op één dimensie tegenover elkaar geplaatst zijn (Hofstede, 1991). Een voorbeeld hiervan is de

---

dimensie ‘focus van de mensen binnen de organisatie’. Binnen deze dimensie (focus) heb je aan weerszijden een waarde: intern of extern.

Interne focus ←————→ externe focus

De plaats op de as (de score) geeft aan of men meer een interne of een externe focus heeft. Deze dimensie is onderdeel van het competing values model van Cameron en Quinn (1999). In dit model wordt er over deze dimensie nog een andere dimensie gelegd, de dimensie *flexibiliteit* en *stabiliteit*. Hierdoor ontstaat er een schema met een horizontale en een verticale as, tussen deze assen zijn er dan vier kwadranten. Deze vier kwadranten hebben ieder een eigen benaming en vormen een stereotype beschrijving van het betreffende kwadrant. De vier kwadranten zijn: *Clan* (interne focus en flexibel), *Adhocracy* (externe focus en flexibel), *Hierarchy* (interne focus en stabiel) en *Market* (externe focus en stabiel) (Cameron en Quinn, 1999).

Eerst wordt dus per dimensie onderzocht hoe een organisatie hier op scoort. En vervolgens ontstaat op deze manier een cultuurtypering van een organisatie, bestaande uit een combinatie van scores op de verschillende dimensies (Sanders en Neuijen, 1992).

Bovenstaande cultuurtyperingen worden onderzocht met behulp van speciaal ontwikkelde vragenlijsten. Voorbeelden zijn de FOCUS-vragenlijst (Van Muijen et al., 1996), de Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn (1999) en de cultuurvragenlijst zoals beschreven in Sanders en Neuijen (1992).

#### *Voor- en nadelen van cultuurmetingen*

Op het meten van cultuur met behulp van vragenlijsten is ook kritiek. Zo vindt Schein dat: “cultuurenquêtes nooit of te nimmer een cultuur kunnen meten” (Schein, 2000, p. 61). Dit omdat met een vragenlijst alleen de bovenlaag aan het licht gebracht wordt en niet de onderliggende waarden. Om goede vragen te kunnen stellen, is inzicht in de cultuur nodig. Goede vragenlijsten zijn dus niet haalbaar, zo is Schein van mening. Voorts bestaat bij het beantwoorden het gevaar dat de respondenten de vragen verkeerd begrijpen of sociaal wenselijk antwoorden. Schein ziet meer in een cultuuronderzoek waarbij in een bijeenkomst de cultuur besproken en doorgrond wordt (Schein, 2000). Naar mijn mening lost dit het probleem van sociaal wenselijke antwoorden

echter niet op. Factoren als angst en macht zullen volgens mij ook invloed hebben als cultuur besproken wordt.

Ook op het gebruik van cultuurdimensies met bipolaire schalen is kritiek: het gebruik van een schaal met twee uiteinden zou te beperkend werken. Inherent aan dimensies die op een as staan is namelijk dat als de waarde de ene kant op schuift, hij verder van de andere kant af komt te liggen. Een vermindering in de ene waarde impliceert dus een vermeerdering in de andere. Een probleem ontstaat dan als in een cultuur beide uiteinden aanwezig zijn, hetgeen met behulp van de bipolaire modellen niet goed te identificeren is. De uitkomst van een onderzoek zal dan al gauw een stereotiepe beschrijving zijn van de cultuur, een beschrijving die informatie-arm is en weinig facetten van cultuur weergeeft (Trompenaars en Woolliams, 2005).

Deze kritiek zal ongetwijfeld een kern van waarheid herbergen, echter denk ik dat in dit onderzoek het gebruik van dimensies geen probleem is. In dit onderzoek worden de dimensies alleen gebruikt om een verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur aan te geven, niet om een cultuur te identificeren.

#### *Cultuurdimensies uit de literatuur*

Zoals gezegd zijn er verschillende schrijvers die een opdeling in cultuurdimensies hanteren. In figuur 2 hieronder zijn er enkele beschreven.

Sanders en Neuijen	<b>procesgericht</b>	↔	<b>resultaatgericht</b>
	<b>mensgericht</b>	↔	<b>werkgericht</b>
	<b>organisatiegebonden</b>	↔	<b>professioneel</b>
	<b>open</b>	↔	<b>gesloten</b>
	<b>strakke controle</b>	↔	<b>losse controle</b>
	<b>pragmatisch</b>	↔	<b>normatief</b>
Cameron en Quinn	<b>interne focus</b>	↔	<b>externe focus</b>
	<b>flexibiliteit</b>	↔	<b>stabiliteit</b>
Hofstede	<b>kleine machtsafstand</b>	↔	<b>grote machtsafstand</b>
	<b>collectivisme</b>	↔	<b>individualisme</b>
	<b>femininiteit</b>	↔	<b>masculiniteit</b>
	<b>zwakke onzekerheidsvermijding</b>	↔	<b>sterke onzekerheidsvermijding</b>
	<b>lange termijn oriëntatie</b>	↔	<b>korte termijn oriëntatie</b>

Figuur 2

---

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur, beschrijven Sanders en Neuijen (1992) de cultuur met behulp van zes dimensies. Een andere indeling wordt gemaakt door Cameron en Quinn (1999). Zij hebben een methode ontwikkeld (OCAI) waarmee zij cultuur beschrijven met behulp van 2 dimensies. Door de twee dimensies over elkaar heen te leggen ontstaan er vier archetypen waarbij zij de organisatiecultuur indelen bij één van de typen. De onderste indeling wordt gemaakt door Hofstede (1991). Hij spreekt echter over een landelijke cultuur in plaats van een bedrijfscultuur. Uit zijn onderzoek bleek dan er voor het beschrijven van de culturen van landen vijf dimensies te onderscheiden zijn.

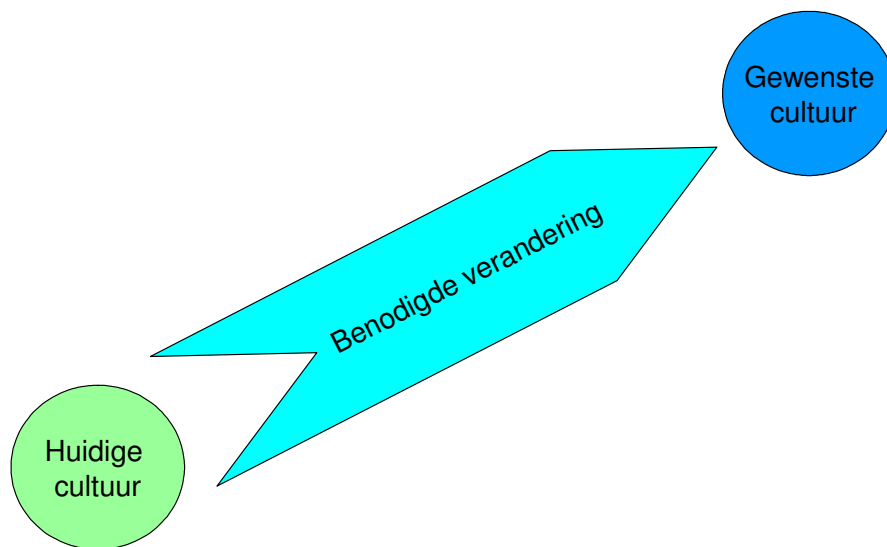
### *2.1.3 Cultuur verandering*

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1 is cultuur lastig te veranderen. Cultuurveranderingen kosten veel inspanning, maar zijn essentieel voor het slagen van een veranderingsproject. Volgens Boonstra et al. (1989) zal, als een organisatiecultuur niet in overeenstemming wordt gebracht met de structuur en strategie van de organisatie enkel het formele werkproces veranderen. Informeel zal het werkproces hetzelfde blijven, men blijft volgens de oude manier van werken werken. Hieronder zal ik eerst ingaan op wat een cultuurverandering inhoudt, vervolgens hoe een cultuur veranderd kan worden. Tot slot van deze paragraaf en in de hierop volgende paragraaf zal ik zoals in de inleiding van dit hoofdstuk genoemd, ingaan op aandachtspunten bij het faciliteren van cultuurveranderingen.

#### **Wat is een cultuurverandering?**

Koeleman (2002) geeft een heldere definitie van cultuurverandering: “een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden” (Koeleman, 2002, p. 23)

Er is bij een cultuurverandering dus sprake van de verandering in de cultuur, een verandering in de aangeleerde impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren. Hierbij gaat het om veronderstellingen met betrekking tot werkelijkheid, plaats, tijd, ruimte, waarheid, de menselijke natuur en intermenselijke relaties. In een cultuurverandering is duidelijk de scheiding te zien tussen de huidige cultuur, die veranderd dient te worden en de gewenste toekomstige cultuur (Schein, 2000). Deze opdeling is ook hieronder in figuur 3 te zien.



Figuur 3

Voor een dergelijke verandering zijn verschillende redenen. Zo kan er worden gekeken of de huidige cultuur past bij de toekomstige strategieën. Past deze niet, dan kan gestreefd worden naar een cultuur die beter past bij de strategie (Hofstede, 1991). In dit licht is ook de formulering van de FORS-cultuur te begrijpen. De Raad voor het Openbaar Bestuur vond dat de huidige cultuur niet paste bij de doelstellingen zoals geformuleerd in het PAO. Zij achtte een cultuurverandering noodzakelijk en formuleerde een gewenste cultuur, de FORS-cultuur (ROB, 2004). Met de formulering van de FORS-cultuur en het streven naar deze cultuur wordt de cultuur in overeenstemming gebracht met de doelen van het PAO.

Anders ligt het wanneer de aanleiding een fusie of overname betreft. Hierbij wordt dan eerst gekeken of de culturen van de partners bij elkaar passen en of een eventuele verandering noodzakelijk is (Hofstede, 1991).

Er kan dus gesproken worden van een verandering van de oude cultuur naar de gewenste cultuur. Op niveau van dimensies kunnen we spreken van een verschuiving op dimensies (Hofstede, 1991). Bijvoorbeeld op de dimensie die ook in 2.1.2 besproken is: hierbij vindt dan een verschuiving plaats van bijvoorbeeld intern gericht, naar een meer extern gerichte organisatie.

### **Hoe gaat een cultuurverandering in z'n werk?**

Hierboven is het concept cultuurverandering theoretisch uitwerkt. Maar kan een cultuur veranderd worden? Hierover bestaan verschillende meningen. Zo stellen Boonstra et al. (1989)

---

dat als een cultuurverandering noodzakelijk is, de organisatiecultuur in overeenstemming kan worden gebracht met de organisatiestructuur. Anders gezegd, Boonstra et al. zien cultuurverandering als een doelbewuste handeling. Hiertegenover kan gesteld worden dat een cultuur zich ontwikkelt uit zijn context. Binnen dit perspectief leidt een verandering in structuur vanzelf tot een cultuurverandering (Moss Kanter et al., 1994). De meest aangehangen visie in de managementliteratuur (o.a. Cameron, 2004, Johnson en Scholes, 2002), sluit aan bij de visie van Boonstra e al. (1989) dat cultuur doelbewust veranderd kan worden<sup>4</sup>. Zo stelt Cameron (2004) dat een cultuurverandering wel moeilijk maar mogelijk is. Essentieel is dan wel om eerst vast te stellen of de cultuurverandering gewenst is. Vervolgens gaat de eventuele verandering stapsgewijs en begint met de verandering in de organisationele processen, gesprekken, taal, symbolen en waarden (Cameron, 2004). Bij het managen van een cultuurverandering is het wel van belang dat de manager macht heeft, het liefst op basis van charisma, zodat hij of zij de gewenste veranderingen kan stimuleren. Hiernaast moet de manager ook kennis van zaken hebben, expertise op het gebied van cultuur en cultuurveranderingen. Hij dient immers voordat de verandering plaatsvindt de huidige cultuur te kennen en te weten hoe en wat er veranderd kan worden. Bij de cultuurverandering kan er begonnen worden bij het personeels beleid, het aannemen, trainen, overplaatsen, en ontslaan van personeel. Bij het trainen van personeel is het echter wel belangrijk te weten dat trainingen alleen functioneel zijn als het personeel de noodzaak van de training (en de cultuurverandering) inziet (Hofstede, 1991).

Om direct de cultuur te veranderen kan worden ingegrepen in de symbolen, bijvoorbeeld in het logo, de slogans en het taalgebruik. Het patroon van waarden en grondbeginselen wordt immers gevormd in het dagelijks leven, ingrijpen in symbolen heeft direct invloed op de dagelijkse ervaringen in de organisatie, dus ook uiteindelijk op de waarden en grondbeginselen (Johnson en Scholes, 2002). Van belang is wel te onderkennen dat ingrijpen in symbolen niet genoeg is, symbolen vormen (zoals te zien in het ui model 2.1.1) de buitenste schil, een cultuurverandering dient tegelijkertijd plaats te vinden op de diepere niveaus, de helden en de rituelen, anders heeft het geen effect (Hofstede, 1991). Weer een andere visie is de visie van Trompenaars en Woolliams (2005), zij stellen dat er wel veranderd kan worden maar dat dit niet opgelegd kan worden. Deze visie kan gezien worden als meer gematigd dan de vorige. In deze visie moeten

---

<sup>4</sup> Dit is volgens mij ook wel te begrijpen uit de wens om te kunnen managen, om organisaties bestuurbaar te maken. Als cultuur uit zichzelf ontstaat, en er niks te managen valt, zouden managers wat dat aangaat hun bestaansrecht verliezen.

---

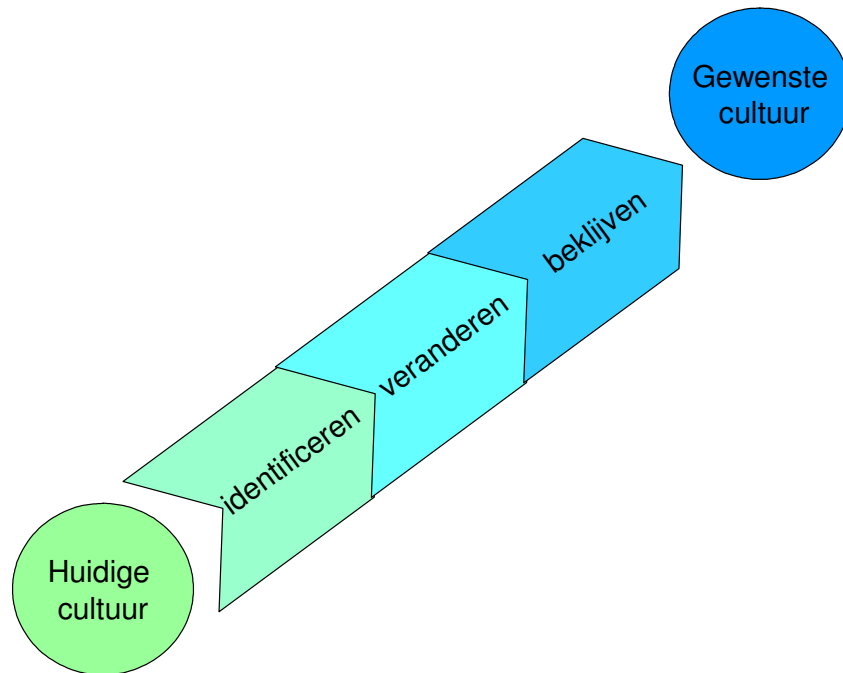
eerst de verschillen tussen de gewenste en de bestaande cultuur bloot gelegd worden. Dit kan met behulp van dilemma's: keuzes die binnen een organisatie gemaakt zijn tussen twee conflicterende waarden. Deze dilemma's komen overeen met de al eerder beschreven dimensies. Eerst moet er duidelijk aangegeven worden op welke dimensies er een verschil is met het ideaalbeeld. De filosofie hierachter is echter niet om de cultuur van de organisatie van bovenaf te veranderen. Dit kan volgens Trompenaars en Woolliams (2005) per definitie niet omdat cultuur de neiging heeft om zichzelf in stand te houden en haar eigen bestaan te beschermen. Op deze manier is er dus geen sprake van een opgelegde verandering, maar van een andere wijze van veranderen: *om de werkelijkheid van onze cultuur te behouden, vragen we van die cultuur om veranderingen op te leveren in de richting van de idealen, dit dient dan weer om de werkelijkheid van de cultuur te behouden* (Trompenaars en Woolliams, 2005, p. 159). Er wordt dus als het ware een soort toenadering gevraagd van de huidige cultuur in de richting van de ideale cultuur met als doel het voortbestaan van de cultuur. Ook hier is net als in het voorgaande een ideaalbeeld beschreven, echter hier wordt de cultuur als een aparte entiteit gezien waaraan gevraagd wordt (en niet opgelegd) om te veranderen in de richting van een ideale cultuur. Ook het veranderen in de richting van en niet transformeren naar het ideaalbeeld impliceert een verzoening. Trompenaars en Woolliams (2005) spreken hier van "*het verzoenen van het werkelijke met het ideale*" (Trompenaars en Woolliams, 2005, p158).

Je kunt je hierbij afvragen hoe je iets aan een cultuur moet vragen: aan wie moet je dat dan vragen. Daarnaast komt bij mij de vraag op of de uitkomsten hiervan (de verandering) wel de gewenste zijn. Naar mijn mening bestaat het gevaar dat werknemers alleen de gemakkelijke dingen zullen veranderen en de pijnlijke beslissingen zullen uitstellen of af zullen keuren. In de volgende paragraaf wil ik hier dieper op in gaan en bespreek ik de rol van de manager bij cultuur veranderingen.

#### *2.1.4 Wat is rol van een manager bij een cultuurverandering?*

De rol van de manager bij cultuurveranderingen is afhankelijk van het beeld dat bestaat van een cultuurverandering. Kan een cultuur veranderd worden door ingrijpen, kan een cultuur veranderd worden door in dialoog te gaan, of kan een cultuur zoals hierboven aangegeven helemaal niet veranderd worden? Ondanks de verschillende antwoorden op deze vraag die in voorgaande paragraaf zijn onderscheiden, kan er toch worden gesproken van een gemeenschappelijk beeld

(o.a. Schein (2000), Franssen en Wetzels (2001), Trompenaars en Woolliams (2005) en Sanders en Neuijen (1992). Zij onderscheiden bij cultuurveranderingen drie stadia. Deze fases zijn ook te onderscheiden in figuur 4, hieronder.



Figuur 4

De *eerste* fase is het onderkennen van de noodzaak van een verandering en het hierbij formuleren van een gewenste cultuur. Hierbij hoort ook dat het verschil wordt ingezien met de huidige situatie. Als dit gebeurd is volgt de *tweede* fase, de fase waarin de veranderingen overgedragen moeten worden, hierbij is het de bedoeling dat de mensen de nieuwe cultuur zich eigen maken. De *derde* fase is de fase waarin de veranderingen die tot stand zijn gekomen moeten beklijven, zodat de veranderingen blijvend zijn en de cultuur niet weer terugveranderd (terugveert) in de oude situatie (Franssen en Wetzels, 2001).

Per fase zijn er verschillende taken weggelegd voor het management, hieronder zal ik aan de hand van de literatuur per fase de rol en de taken van het management beschrijven.

### **1<sup>e</sup> fase**

In de eerste fase dient de gewenste cultuur geformuleerd te worden, met daarbij de vraag wat als ideale toekomst wordt gezien. Daarna moet de huidige situatie beoordeeld worden en moet ook ingezien worden wat het verschil is met de huidige situatie en dus welke veranderingen er nodig

---

zijn (Schein, 2000). Hierbij hoort het identificeren van de sterke en zwakke punten van de huidige cultuur en hoe deze punten staan in verhouding tot de gewenste toekomst van de organisatie. (Hofstede, 1991). Dit opsporen van problemen en onderdelen die veranderd dienen te worden kan door middel van gesprekken met mensen uit de organisatie (Trompenaars en Woolliams, 2005), daarna moeten de veranderingen concreet gemaakt worden. Er dient een heldere visie geformuleerd te worden (Schein, 2000).

## **2<sup>e</sup> fase**

In deze fase staat het overdragen van de veranderingen centraal. Hier draait het om het aanleren van nieuwe gewoonten en het afleren van de oude, niet meer gewenste gewoonten (Schein, 2000). Veranderen en leren kan tot angst en onzekerheid leiden waardoor men zich terug trekt en geen initiatief meer neemt (Sanders en Neuijen, 1992). Dit staat de verandering in de weg, om dit te voorkomen is psychologische veiligheid nodig, een situatie waarbij men durft te veranderen en men ook de gelegenheid heeft om te veranderen. Voor het creëren van psychologische veiligheid zijn een aantal punten van belang, ten eerste is een overtuigende visie noodzakelijk zodat men weet dat de organisatie en de mensen zelf gebaat zijn bij de verandering (Schein, 2000). Daarnaast dienen de mensen een opleiding te krijgen, zodat nieuwe vaardigheden geleerd kunnen worden (Sanders en Neuijen, 1992). Het is van groot belang dat mensen betrokken worden bij het leerproces, zodat iedereen op zijn eigen manier kan leren. Verder is het ook van belang dat het leren in groepen gebeurt, groepen waar men gezamenlijk de nieuwe normen, waarden en vaardigheden leert. De aanpak in groepen is om te voorkomen dat éénlingen die besluiten wel mee te doen met de veranderingen, zich buitenbeentje voelen als de rest van de mensen niet veranderd. Bij deze groepen zijn voldoende begeleiding, tijd en middelen noodzakelijk, zodat fouten maken kan en mag zonder dat daar direct grote gevolgen aan verbonden zijn. Deze fouten en mogelijke problemen moeten ook in een open sfeer besproken kunnen worden. Daarnaast zijn rolmodellen<sup>5</sup> ook van belang omdat men hierdoor bij anderen het gewenste gedrag in de praktijk ziet, goed voorbeeld doet volgen. Tot slot dienen de organisatiestructuren in overeenstemming te worden gebracht met de gewenste cultuur. Een voorbeeld hiervan is het beloningssysteem, als het

---

<sup>5</sup> Dit is grotendeels vergelijkbaar met de eerdere discussie over helden.

---

werken in teams moet worden bevorderd, is een groepsgericht beloningssysteem de aangewezen structuur om het gewenste gedrag te bevorderen (Schein, 2000).

Andere middelen van het management die in de literatuur worden vermeld om de verandering te faciliteren zijn:

- De criteria van beloning, werving en selectie aanpassen aan het gewenste gedrag.
- Het zichtbaar maken van behaalde successen, zodat duidelijk wordt dat het nieuwe gedrag, behorend bij de nieuwe cultuur tot succes leidt.
- Het schetsen van de bedreigingen van binnen en buiten de organisatie zodat duidelijk wordt dat er veranderd moet worden en dat ook de vanzelfsprekendheden van de organisatie doorbroken worden.
- Het opsporen van medestanders, mensen die de nieuwe cultuur onderschrijven binnen de organisatie maar ook mensen buiten de organisatie die eventueel die aangenomen kunnen worden.
- Het overtuigen of ontslaan van dwarsliggers (Sanders en Neuijen, 1992)<sup>6</sup>.

Als er in tegenstelling tot het zomaar ontslaan van dwarsliggers, er meer rekening wordt gehouden met de bestaande cultuur en de al aanwezige nuttige kennis, kan de cultuur als schatkamer worden gezien waaruit geput kan worden voor de toekomst (Sanders en Neuijen, 1992). Er wordt op deze manier gebruik gemaakt van de al aanwezige kennis. Deze wordt dus niet zomaar aan de kant geschoven als zijnde oud, of zelfs tegendraads.

De visie van Trompenaars en Woolliams (2005) sluit aan bij dit laatste. Als in de eerste fase de belangrijkste problemen in kaart zijn gebracht, kunnen ze nu behandeld worden. In interactieve workshops worden met de werknemers uit de organisatie de problemen besproken en worden hier ook keuzen in gemaakt. Hier is dus geen sprake van het opleggen van veranderingen, maar van het bespreken van de problemen waar de organisatie voor staat en het samen komen tot een oplossing. Om ervoor te zorgen dat de gemaakte keuzen en oplossingen ook buiten de context

---

<sup>6</sup> Zelf denk ik dat het ontslaan van dwarsliggers in sommige situaties wel effectief kan zijn, maar dat er ook een belangrijk gevaar in schuilt. Dwarsliggen kan te maken hebben met weerstand, maar men zal er ook wel een reden voor hebben. Ik denk dat je dit niet zomaar kunt passeren. De mening en de daarbij horende argumentatie kunnen een nuttige input zijn bij het creëren van, en het komen tot, een nieuwe cultuur. Hierbij komt ook nog dat er met deze strategie alleen maar ja-knikkers in je organisatie zouden kunnen overblijven en dat er geen luizen meer in de pels zijn ('devils advocate'). Terwijl deze personen erg belangrijk kunnen zijn bij een besluitvormingsproces, zeker als het gaat om het voorkomen van groupthink. Janis (1972) definieert groupthink als: 'a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action' (Janis, 1972, p. 9)

---

van de interactieve workshops tot stand komen en opgenomen worden in de dagelijkse processen is de derde fase van belang (Trompenaars en Woolliams, 2005).

### **3<sup>e</sup> fase**

In deze fase draait het erom dat de mensen de ingezette cultuurverandering zich eigen maken (Schein, 2000) zodat de nieuwe cultuur ingebed raakt. Dit kan door net zo lang actief bezig te zijn met de nieuwe ontwikkelingen tot nieuwe rituelen ontstaan. Men is zich tijdens het veranderingsproces bewust van de nieuw aangeleerde aspecten van de cultuur. Na de verandering, tijdens het eigen maken, worden deze nieuwe dingen gewoner, en is men zich er op een gegeven moment ook niet meer bewust van. Franssen en Wetzels (2001) spreken in deze context van “onbewust bekwaam zijn”. Bij cultuurveranderingen hoort ook een moment van afsluiting, hier vindt er reflectie en verankering plaats. Er wordt gekeken of de doelstellingen gehaald zijn, en gereflecteerd op alle ontwikkelingen teneinde hiervan te leren (Franssen en Wetzels, 2001). Nadien behoeft de cultuur blijvend aandacht; deze dient blijvend gemonitord te worden (Hofstede, 1991). Van belang bij het monitoren is het geven en ontvangen van feedback (Trompenaars en Woolliams, 2005).

Daarnaast dient er na de verandering een lijn naar de toekomst getrokken te worden. Er moet gezorgd worden dat de ingezette verandering een patroon in de organisatie wordt. Dit kan door te kijken wat er op basis van de gerealiseerde veranderingen gedaan moet worden in de toekomst. Hierbij is het dan van belang te komen tot een rolverdeling, met hierbij de persoonlijke verantwoordelijkheden, zodat mensen persoonlijk aan te spreken zijn, zich niet kunnen verschuilen achter anderen of systemen. Verder kan gewenst gedrag worden ingebed in procedures. Tot slot is het ook van belang om ondersteuningsactiviteiten die al beginnen tijdens de verandering te continueren. Hierbij valt te denken aan mentoren en groeps gesprekken (Franssen en Wetzels, 2001).

Over het managen van veranderingen in het algemeen zal ik dieper ingaan in paragraaf 2.3, waarin veranderingsbereidheid wordt besproken.

---

## **Samenvattende woorden en reflecties**

Hieronder volgt per thema een samenvatting van bovenstaande discussie.

### *Cultuur*

De cultuur binnen een organisatie bepaalt het gedrag van de werknemers en bepaalt ook de identiteit van de mensen. Als er dus veranderingen plaats moeten vinden is het noodzakelijk dat er veel aandacht besteed wordt aan de cultuur. Deze cultuur is in de organisatie te vinden in verschillende lagen. Met normen en waarden als diepste laag, en verder de uitingsvormen die hierop gebaseerd zijn, de symbolen, helden en rituelen. Voor het typeren van een cultuur zijn cultuurdimensies te gebruiken. Door een opdeling van cultuur in dimensies kunnen verschillende aspecten van de cultuur belicht worden, waardoor aan te geven is hoe de cultuur er op deze verschillende aspecten uitziet. Dit lijkt mij handig omdat zo het (grote, veelomvattende) begrip cultuur uiteengerafeld kan worden. Dit maakt het vervolgens mogelijk dat bij een cultuurverandering preciezer kan worden aangegeven wat er veranderd zou moeten worden. Iets wat mijns inziens erg belangrijk is omdat het begrip cultuur soms nogal vaag is voor veel mensen. Iedere poging waarbij de cultuur concreter en preciezer wordt omschreven lijkt mij nuttig, zeker als het gaat om cultuurveranderingen.

### **Cultuurverandering**

Een cultuurverandering is een verandering in het denken en doen van de mensen binnen de organisatie. Deze gaat meestal gepaard met andere (structuur) veranderingen binnen organisatie. Bij een verandering zijn verschillende fasen te onderscheiden: de huidige situatie, de fase waarin de verandering plaatsvindt en de gewenste situatie waar naartoe gewerkt wordt.

Bij het managen van de cultuurverandering wordt het veranderproces naar de nieuwe cultuur gefaciliteerd. Dit kan door de nieuwe cultuur te communiceren, via voorlichting, en trainingen, waarbij nieuwe symbolen, helden, rituelen geïntroduceerd worden. De hierboven beschreven cultuurdimensies kunnen bij het overbrengen van de nieuwe cultuur, zoals beschreven, voor helderheid zorgen.

Ik denk zelf dat veranderen door communiceren van bijvoorbeeld nieuwe helden een mooi middel is om het veranderproces te bevorderen. Maar het is slechts één aspect van een scala aan middelen die een manager tot zijn beschikking heeft. Deze zijn in dit hoofdstuk aan de orde gekomen. Naar mijn mening is het met name van groot belang dat organisatieleden niet het

---

gevoel moeten hebben dat de verandering opgedrongen wordt. Dit vraagt om geduld en begrip voor de verschillende fasen die mensen bij een verandering doorlopen. Het veranderen van cultuur gebeurt niet zomaar, je komt aan de identiteit van mensen, en dan stuit je onontkoombaar op weerstand .

## **2.2 Het Programma Andere Overheid (PAO)**

In deze paragraaf zal ik eerst het PAO algemeen beschrijven met hierin onder andere de doelstellingen van het programma. Vervolgens zal ik de bijbehorende FORS-cultuur bespreken met tot slot een korte beschrijving van de vier dimensies van de FORS-cultuur.

### *2.2.1 Algemene beschrijving van het PAO*

Zoals in de inleiding gezegd, is PAO geïnitieerd door het kabinet Balkenende II. Het is gestart in januari 2004 en loopt tot medio 2007. Het doel van de Andere Overheid is om een overheid te bewerkstelligen die krachtig is, die de samenleving centraal stelt én slagvaardig is. Met de overheid wordt hier de gehele overheid bedoeld, dus ook gemeenten en provincies. Om dit te bereiken zijn er verschillende acties en initiatieven rondom de thema's: *betere dienstverlening*, *minder bureaucratie* en *slagvaardige organisatie*.

Allereerst verbeterde dienstverlening. Met een betere dienstverlening wordt een verbetering in de uitwisseling van informatie met de overheid bedoeld. Het kabinet wil dit verbeteren door een slimme inzet van ICT en een verbetering in de kwaliteit van de uitvoering. Onderdeel hiervan is dat in 2007 65% van de dienstverlening ook via internet beschikbaar is.

Ten tweede is men van mening dat het aantal regels en de details in de regelgeving is doorgeschoten. In het kader van 'vermindering van bureaucratie' wil het kabinet regels en wetten van ministeries, gemeenten en provincies samenvoegen, schrappen en vereenvoudigen. Het concrete doel hiervan is om de administratieve lasten van de burgers met een kwart te verminderen.

Als derde het thema slagvaardige organisatie. Het slagvaardig maken van de overheidsorganisatie wil men ondermeer bereiken door het samenvoegen van taken. Ook wordt er gekeken of de overheid de goede taken uitvoert, en of ze deze taken goed doet (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003).

---

Bij al deze thema's is een andere werkwijze van belang, voorbeelden hiervan zijn: denken vanuit de klant, luisteren naar burgers, voorkomen van bureaucratie, samenwerken tussen overheidslagen. Deze andere manier van werken vraagt een cultuur verandering, een verandering die, zoals in de vorige paragraaf beschreven, niet zomaar tot stand komt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2004).

### *2.2.2 De FORS-cultuurverandering*

Het Programma Andere Overheid omvat zoals hierboven beschreven een verandering in werkwijze, in cultuur. Het was de ROB die constateerde dat in een eerste initiatief om de overheid te veranderen te weinig aandacht besteed werd aan een cultuurverandering. Zij stelde dat alle gewenste veranderingen niet konden zonder een cultuurverandering. Het veranderen van structuur alleen is niet zinvol, ook de cultuur moet veranderen willen de werkwijzen veranderen, en de structuurveranderingen in de praktijk, op de werkvloer, worden doorgevoerd). In hun aanbevelingsstuk 'cultuur met een FORS postuur' omschrijft de ROB (2004) de gewenste FORS cultuur met daarin de vier elementen (dimensies) waarop de noodzakelijke cultuurverandering plaats moet vinden om de doelen van het PAO te bereiken. Op basis van het ROB rapport heeft het kabinet Balkenende II vervolgens een standpunt ingenomen over cultuurverandering. In het kabinetsstandpunt van 13 augustus 2004 wordt de gewenste (FORS) cultuur verder uitgewerkt. Ook op de internetsite van het Programma Andere Overheid<sup>7</sup> staat omschreven wat de FORS-cultuur inhoudt. Naar aanleiding van deze stukken omschrijf ik hieronder de vier dimensies van de FORS-cultuur afzonderlijk.

#### *Flexibiliteit*

Met flexibiliteit wordt bedoeld dat binnen de afdeling naar innovatie, verbetering en vooruitgang wordt gestreefd. Men laat zich niet leiden door één heersende gedachtegang. Binnen de afdeling wordt innovatie en het nemen van risico beloond en aangemoedigd. De manier van werken is flexibel en gemakkelijk te veranderen. Met een positief kritische blik wordt er gekeken naar de omgeving, er wordt gezocht naar mogelijkheden om binnen de organisatie te veranderen en van fouten te leren. Hierbij hoort ook dat de werktijden niet vast staan en dat er geen 9 tot 5 mentaliteit heerst. Om deze situatie te bereiken kan een grotere mobiliteit binnen de afdeling

---

<sup>7</sup> <http://www.andereoverheid.nl/AndereOverheid/Web/default.htm>

---

noodzakelijk zijn. Mensen die niet binnen dit patroon passen zullen ergens anders moeten gaan werken, ook worden er minder (gemakkelijk) vaste aanstellingen gegeven.

### *Omgevingsgerichtheid*

Omgevingsgericht werken betekent dat men weet wat men doet voor de samenleving en wat er speelt in de praktijk. Van de actuele ontwikkelingen is men op de hoogte. Men werkt niet alleen om uit te voeren wat de superieur wil of om wat de regels voorschrijven maar kijkt naar wat de burger wil en werkt ook naar de vraag van de burger. Met andere woorden, klantgericht werken wordt nagestreefd. Om klantgericht te kunnen werken heeft men inzicht in de wensen en behoeften van de klant. Hiernaast heeft de burger inbreng: opmerkingen en aanbevelingen van de burger worden meegenomen in de totstandkoming en uitvoering van beleid. Men is bereid de manier van werken aan te passen aan de burger. Om dit tot uitvoer te brengen is open communicatie naar de burger en naar andere afdelingen erg belangrijk.

### *Resultaatgerichtheid*

Met resultaatgerichtheid duidt het kabinet Balkenende op een cultuur waarin problemen zo doelgericht en efficiënt mogelijk worden opgelost. Er wordt gewerkt om resultaat te boeken en men neemt de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen. Men richt zich niet alleen op het eigen werk maar kijkt breder. De individuele bijdrage aan het grotere geheel is duidelijk.

De medewerkers hebben duidelijke en haalbare doelen. Het gaat hierbij om resultaatafspraken op alle niveaus waarbij het duidelijk is wie, wanneer, welk resultaat levert en hoe daarover verantwoording afgelegd kan worden.

Hierbij dient er op resultaten gestuurd te worden waarbij medewerkers aangesproken worden als termijnen niet gehaald worden of de budgetten overschreden zijn. Een methode die het kabinet Balkenende II aan overheidsinstanties aanraadt is om het loon (deels) te koppelen aan de werkresultaten.

### *Samenwerkingsgerichtheid*

Om aan de vraag en ontwikkelingen van de maatschappij te voldoen dienen de overheden samen te werken, zo zijn de initiators van het PAO van mening. Werkwijze, informatie, kennis en ervaringen worden gedeeld tussen de werknemers binnen en buiten de organisatie.

---

Men stemt doelstellingen af over de verschillende niveaus, het coördineren van projecten over verschillende delen van de organisatie vormt geen probleem. Ook wordt er samengewerkt buiten de overheid, met het bedrijfsleven, belangenorganisaties en mensen uit de uitvoering, deze samenwerking wordt ook actief gestimuleerd. Er wordt een netwerk gecreëerd en verkokering wordt doorbroken. Met verkokering wordt bedoeld dat het werken aan een gemeenschappelijk doel naar de achtergrond wordt geschoven en dat medewerkers zich primair met hun eigen onderdeel identificeren. Informatie wordt afgeschermd, verdraaid en vooral uitgewisseld in de wandelgangen. Om dit te doorbreken wordt er een gemeenschappelijk doel gesteld waar gezamenlijk naartoe gewerkt wordt. Hiertoe dient informatie vrijelijk verstrekt te worden.

### **Samenvattende woorden en reflecties**

Er is een nieuwe manier van werken bij de overheid geïnitieerd door het kabinet Balkenende II. Om ervoor te zorgen dat dit initiatief kan slagen is een andere cultuur noodzakelijk. Deze cultuur, de FORS-cultuur is geformuleerd door het ROB.

Voor de gemeenten en voor de overheid in het algemeen lijkt mij het een mooi initiatief om deze cultuur over te nemen. Door deze veranderingen zou de overheid een stuk klantvriendelijker en efficiënter kunnen werken, daarnaast zouden ambtenaren van het cliché beeld (van bureaucratische niet hard werkende lieden) af kunnen komen.

Of dat gaat lukken is de vraag omdat er (zoals omschreven in het ROB-stuk) al meerdere initiatieven zijn geweest die kennelijk toch nog niet het gewenste effect hebben gehad. Anders zou het PAO initiatief er immers niet zijn geweest. Of het moet zo zijn dat de wensen en eisen inmiddels zijn bijgesteld.

---

## 2.3 Veranderingsbereidheid

In deze paragraaf zal ik allereerst aandacht besteden aan veranderingsbereidheid in algemene zin. Vervolgens besteed ik aandacht aan hoe veranderingsbereidheid gemeten kan worden. Daarna beschrijf ik vanuit de literatuur variabelen die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid en geef ik hierbij aan wat deze kunnen betekenen voor het managen van veranderingen. Dit managen van veranderingen zal ik aan het eind bespreken. Hierbij zal ik, zoals aan het begin van dit hoofdstuk heb aangegeven, een beknopte lijst van de in de literatuur genoemde aandachtspunten maken.

### 2.3.1 Veranderingsbereidheid

Omdat 80% van alle veranderingen mislukt, is er in de literatuur veel aandacht voor de oorzaken van dit mislukken. Als belangrijkste oorzaak wordt 'weerstand' aangedragen, weestand die voortvloeit uit de bestaande cultuur (Aardema, 2005). Weerstand is elke actie die gericht is op het behouden van de oude situatie ondanks druk van anderen om de situatie te veranderen (Metselaar en Cozijnsen, 2002). De wens om de bestaande cultuur te behouden is te verklaren wanneer we cultuur zien als dat wat gemeenschappelijk functioneren van mensen binnen de organisatie beïnvloedt en de belangrijkste bron van identiteitsgevoel voor mensen binnen de organisatie is (Schein, 2000). Weerstand heeft echter een negatieve klank. Vanuit deze invalshoek wordt er meer gekeken naar hoe de negatieve effecten van weerstand teniet kunnen worden gedaan dan naar hoe de kansen voor verandering kunnen worden benut. Als er gekeken wordt naar de kansen en mogelijkheden is weerstand op te vatten als een verzameling van uiteenlopende (constructieve) ideeën die er in een organisatie bestaan over hoe de organisatie er idealiter zou moeten zien. Vanuit deze invalshoek wordt weerstand vervangen door de term veranderingsbereidheid (Metselaar en Cozijnsen, 2002). Het betreft dan de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan veranderingen van de organisatie (Wissema et al., 1991)

Omdat ik in mijn onderzoek het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen (2002) voor veranderingsbereidheid als uitgangspunt hanteer, gebruik ik voor mijn onderzoek ook hun definitie. Veranderingsbereidheid wordt daarom in dit onderzoek gezien als:

---

*Een positieve attitude van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te ondersteunen dan wel te versnellen* (Metselaar en Cozijnsen, 2002, p. 35)<sup>8</sup>.

### **Samenvattende woorden en reflecties**

Veranderingsbereidheid is de positieve tegenhanger van weerstand. Het lijkt mij goed om weerstand positief te benaderen, en niet alle kritiek van werknemers af te doen als vervelende weerstand. Een positieve benadering, die weerstand ziet als verschillende ideeën over hoe een organisatie eruit zou moeten zien, kan uiteindelijk meer opleveren. Er wordt zo immers meer openheid gecreëerd, waarbij mensen kunnen zeggen wat ze denken. Bovendien doet dit recht aan de eerdere invalshoek van Sanders en Neuijen (1992) en Trompenaars en Woolliams (2005) zoals beschreven in paragraaf 2.1.4. Hierin werd gesteld dat het bij het managen van verandering wenselijk is dat de bestaande kennis en ervaringen van medewerkers wordt benut.

#### *2.3.2 Het Dinamo-model*

Het DINAMO-model is een model ontwikkeld door Metselaar en Cozijnsen. DINAMO staat voor **D**iagnostics **I**Nventory for the **A**ssessment of willingness to change among **M**anagers in **O**rganisations. Dit verwijst naar een vragenlijst voor het meten van veranderingsbereidheid. Het model achter de vragenlijst is gebaseerd op Ajzen's model van gepland gedrag (Ajzen, 1991). Dit model beschrijft hoe mensen ertoe komen om bepaald gedrag te vertonen. Ajzen onderscheidt drie variabelen die invloed hebben op gedrag.

De eerste is de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, hiermee wordt de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten van het gewenste gedrag verwacht. De tweede is de subjectieve norm, dit verwijst naar de druk uit de omgeving om het gedrag wel of niet te vertonen. De derde variabele is de controle die de persoon ervaart op het gedrag en daarbij de

---

<sup>8</sup> In de definitie heb ik Metselaar en Cozijnsens keuze voor het woord 'gedragsintentie' vervangen door het woord attitude, omdat mijn onderzoek zich enkel richt op deze variabele uit het model van Metselaar en Cozijnsen. Het gehele DINAMO-model is breder en richt zich naast attitude ('willen') op ('moeten') en ('kunnen') – voor een beschrijving van dit model, zie paragraaf 2.3.2.

Door de keuze voor een focus op attitude, heeft het woord veranderingsbereidheid in dit onderzoek een engere betekenis, dan wanneer Metselaar en Cozijnsen dit woord gebruiken. Ik heb voor deze afbakening gekozen vanuit praktische overwegingen. Indien ik zou kiezen voor zowel 'willen' als 'moeten' en 'kunnen' dan zou mijn onderzoek te breed worden, hetgeen vanuit het oogpunt van tijd niet haalbaar was, en de vragenlijst te lang, hetgeen mogelijk een negatieve invloed op de respons zou hebben.

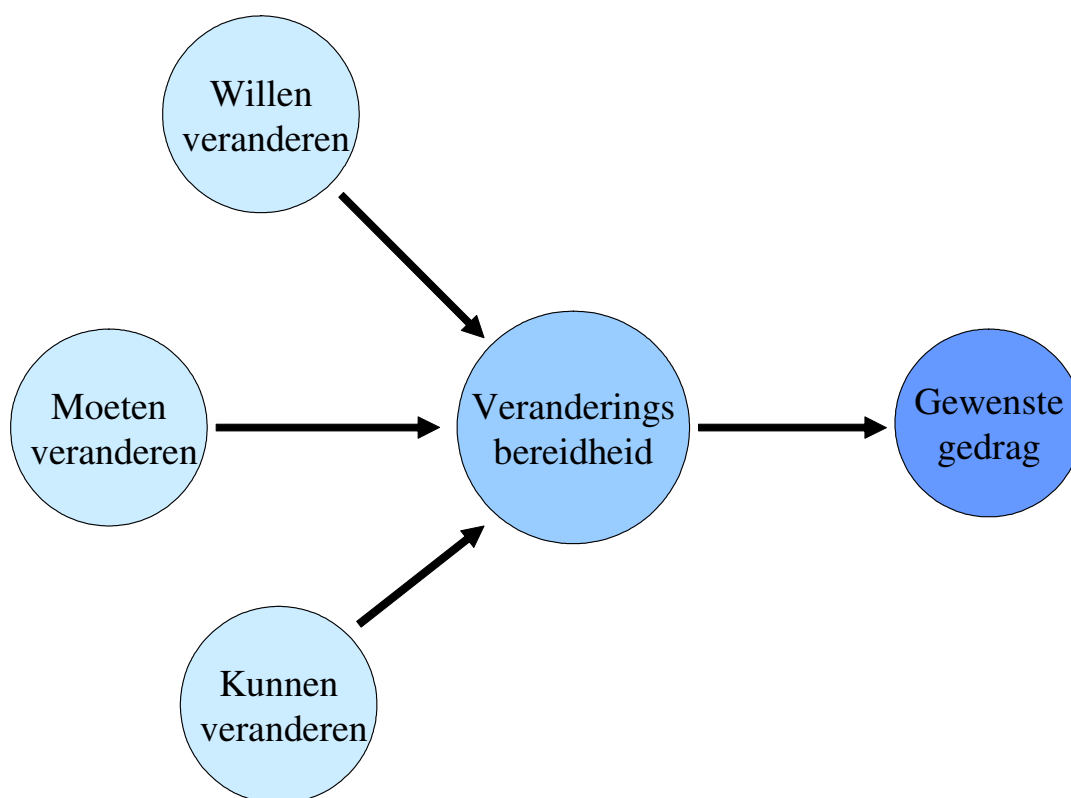
---

mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doel van het gedrag. Tezamen bepalen de drie variabelen de intentie van een persoon om het doelgedrag te vertonen (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Dit model van Ajzen dat ontwikkeld is om de intentie van het vertonen van bepaald gedrag te bepalen hebben Metselaar en Cozijnsen aangepast en gebruikt voor het concept veranderingsbereidheid. Op deze manier wordt de veranderingsbereidheid van mensen bepaald door de drie eerder genoemde variabelen.

Aangepast aan veranderingsbereidheid betekent dit dat de veranderingsbereidheid van mensen bepaald wordt door:

1. **Attitude**, hetgeen de medewerker verwacht dat de uitkomsten zijn van het verandertraject, dit is de attitude ofwel het ‘willen veranderen’
2. **Subjectieve norm**, de houding die de leidinggevende en de andere collega’s hebben ten opzichte van het veranderingsproces, ofwel het ‘moeten veranderen’ .
3. **Gedragcontrole**; de mate van controle over het veranderingsproces die de medewerker ervaart. Dit wordt ook wel aangeduid als het ‘kunnen veranderen’ .



Figuur 5

In figuur 5, hierboven is te zien dat de drie variabelen invloed hebben op de veranderingsbereidheid. Deze veranderingsbereidheid is op zijn beurt weer van invloed op het al dan niet vertonen van het gewenste nieuwe gedrag.

Hieronder zal ik de drie factoren die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid afzonderlijk verder uitwerken.

### **Willen veranderen**

Het willen veranderen bestaat uit twee aspecten: het denken, de cognitieve reactie, en het voelen, de affectieve reactie.

Vertaald naar een organisatieverandering is er sprake van een cognitieve en affectieve reactie ten opzichte van de verandering. Het cognitieve aspect is dan nog op te delen in gevolgen voor de organisatie en gevolgen voor eigen werk. Concreet ingevuld valt de variabele willen veranderen dan uiteen in drie onderdelen:

- 
- De door de medewerker verwachte gevolgen van de verandering voor het werk.
  - De door de medewerker verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie
  - De emoties die door verandering bij de medewerker worden opgeroepen.

### **Moeten veranderen**

Moeten veranderen is de tweede variabele uit het model. Deze is omschreven als 'de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitude-object.' Vertaald naar de organisatie kan deze factor worden gezien als de houding van de collega's ten opzichte van de gewenste verandering. Deze houding kan door middel van groepsdruk bepalen in welke mate de persoon het gevoel heeft dat hij moet veranderen.

- De houding van de collega's ten opzichte van de verandering

### **Kunnen veranderen**

De derde variabele is het kunnen veranderen: in welke mate iemand in staat is om te veranderen? In welke mate heeft iemand de beschikking over de benodigde middelen, kennis en ervaring? Binnen deze factor is nog onderscheid te maken tussen de zelf- (interne) controlefactoren. Kennis en ervaring zijn in de mens zelf gelegen terwijl de externe controle factoren buiten de mens zijn en door de organisatie beschikbaar gesteld worden.

Toegepast op een verandering zijn er dan twee componenten die van invloed zijn op de controle die iemand ervaart over het veranderingsproces.

- De kennis en ervaring met betrekking tot eerdere veranderingsprocessen
- De middelen waarover iemand beschikt om de veranderingen in te voeren.

In het DINAMO-model wordt er vanuit gegaan dat de drie genoemde krachten (willen, moeten en kunnen) samen van belang zijn bij de mate van veranderingsbereidheid. In dit onderzoek wordt echter zoals eerder gezegd alleen ingegaan op willen. Ik heb in overleg met Zenc gekozen voor willen, de attitude, omdat deze variabele voor Zenc het meest informatief is. Deze variabele zal ik hieronder nog wat uitgebreider bespreken.

## **Attitude**

De attitude, het willen veranderen, heeft zoals hierboven aangegeven betrekking op de houding van de medewerker ten aanzien van de verandering. Hier is een indeling te maken tussen gevoelens (affectief) en gedachten (cognitief). Ten aanzien van de verandering waarover er dan gedachten en gevoelens zijn is er ook een indeling te maken, de verandering kan namelijk invloed hebben op het directe werk of op de organisatie in zijn geheel.

Als een verandering als positief wordt gezien voor het werk (bijvoorbeeld doordat het werk door de verandering uitdagender wordt) of voor de organisatie als geheel, zal dit leiden tot een positieve houding van de medewerkers ten aanzien van de verandering. De affectieve component is gericht op de emoties die de betrokkenen hebben bij de verandering. Ziet men de verandering als een bedreiging (bijvoorbeeld uit angst zijn baan te verliezen) of juist als een uitdaging (bijvoorbeeld kansen voor de carrière)? Aangenomen is hierbij dat negatieve emoties, zoals bedreiging en angst, lijden tot een negatieve houding ten opzichte van de verandering en dat positieve emoties leiden tot een positieve houding ten opzichte van de verandering.

Samenvattend kan gesteld worden dat de mate waarin betrokkenen positieve effecten verwachten van de verandering voor hun werk of voor de organisatie in het algemeen, positief samenhangt met hun bereidheid om bij te dragen aan de verandering. Tot slot geldt voor de emoties dat als medewerkers een meer positieve houding hebben ten aanzien van de verandering ze meer bereid zijn om bij te dragen aan de verandering (Metselaar, 1997).

### *2.3.3 Hoe kan veranderingsbereidheid gemeten worden?*

Zoals hierboven beschreven maak ik in mijn onderzoek gebruik van het DINAMO-model. Dit omdat ik na een literatuurstudie tot de conclusie kwam dat het DINAMO een model is dat veranderingsbereidheid met behulp van een vragenlijst meet. Het DINAMO-model is een gevalideerde vragenlijst<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Aan de hand van bovengenoemde drie variabelen uit het DINAMO model (het willen, moeten en kunnen) en de onderliggende concepten heeft Metselaar een vragenlijst ontwikkeld. Aan de hand van deze al bekende concepten heeft hij interviews gehouden en met behulp van deze input en op basis van een uitgebreide literatuurstudie, heeft hij een vragenlijst gemaakt. Daarna heeft hij enkele pilotstudies gedaan en met behulp van een factoranalyse de structuur van de vragenlijst vastgesteld. Tot slot is de vragenlijst nog voorgelegd aan 16 beoordelaars om te kijken of de vragen de domeinen dekken. Na het uitvoeren van deze stappen kan er dus gesproken worden van een gevalideerde vragenlijst (Metselaar, 1997).

---

De resultaten van de DINAMO-vragenlijst bestaan uit een score variërend van 1 (negatief) tot 5 (positief). Deze scores worden berekend per onderliggende component van de drie hoofdvariabelen. Zo ontstaat er dan een schema met 10 variabelen met op ieder een score. Hiermee kan er gekeken worden hoe men tegen de verandering aankijkt en kunnen aandachtspunten worden onderscheiden. Als er bijvoorbeeld een in verhouding erg negatieve score is op de emoties ten aanzien van de verandering, kan de manager aan de hand van dat resultaat zien dat hij daar aan kan werken door bijvoorbeeld meer met de medewerkers over de verandering te praten of te zorgen voor scholing (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Omdat ik alleen het onderdeel veranderingsbereidheid-willen wil meten maak ik uit de DINAMO vragenlijst alleen gebruik van het onderdeel dat 'willen' meet. Dit onderdeel van de vragenlijst dat betrekking heeft op veranderingsbereidheid 'willen' meet dus in welke mate mensen willen veranderen. Dit combineer ik met de al eerder genoemde FORS cultuurverandering, waardoor ik dus de bereidheid van mensen meet *ten opzichte van cultuurveranderingen*. Per dimensie van de FORS cultuur waarop veranderd gaat worden, stel ik dan de vragen van het DINAMO-model.

### **Samenvattende woorden en reflecties**

Door veranderingsbereidheid te meten kan gekeken worden hoe werknemers tegen bepaalde veranderingen aankijken. Met deze informatie kan er beter ingespeeld worden op mogelijke problemen bij veranderingen. Bij dit meten is het wel van belang dat goed aangegeven wordt wat de verandering concreet inhoudt. Het gebruik van de eerder genoemde cultuurdimensies lijkt mij dan ook een handige methode om concreet aan te geven wat er bij een cultuurverandering gaat veranderen.

Na het afnemen en verwerken van de vragenlijst is dan duidelijk waar (op welke dimensies van de cultuurverandering) de problemen te verwachten zijn.

#### *2.3.4 Welke variabelen zijn van invloed op veranderingsbereidheid?*

Er zijn verschillende theorieën over welke variabelen invloed hebben op veranderingsbereidheid. Deze theorieën zijn ook niet allemaal eenduidig, sommige theorieën zijn tegenstrijdig. De

---

verschillende effecten van de te onderzoeken variabelen zijn onder te verdelen in drie groepen<sup>10</sup>: aard van de cultuurdimensie waarop verandering plaats vindt, persoonsgebonden kenmerken en proceskenmerken.

Hieronder staan in figuur 6 de verschillende groepen kenmerken die de veranderingsbereidheid beïnvloeden. Daaronder bespreek ik per groep wat volgens de literatuur de verwachte effecten zijn.

<b>Aard van de cultuurdimensie</b>	<b>Persoonsgebonden kenmerken</b>	<b>Proceskenmerken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Flexibiliteit (zoals beschreven in PAO)</li> <li>❖ Omgevingsgerichtheid (zoals beschreven in PAO)</li> <li>❖ Resultaatgerichtheid (zoals beschreven in PAO)</li> <li>❖ Samenwerkingsgerichtheid (zoals beschreven in PAO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Leeftijd</li> <li>❖ Aantal dienstjaren</li> <li>❖ Functieverblijftijd</li> <li>❖ Opleidingsniveau</li> <li>❖ Aard vorige werkgever (profit/non-profit)</li> <li>❖ Aantal vorige werkgevers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informatievoorziening</li> <li>❖ Inspraak</li> <li>❖ Relatie met direct leidinggevende</li> </ul>

Figuur 6

Ten eerste de aard van de cultuurdimensie. Mijn punt van kritiek op het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen is dat zij cultuurverandering als één geheel zien, als één containerbegrip beschouwen. Om hun model aan te vullen wil ik dieper op het begrip cultuur ingaan, en niet de cultuur als geheel analyseren, maar deze opdelen in dimensies. Een opdeling van cultuur in dimensies ontdoet het begrip organisatiecultuur van zijn vaagheid doordat de cultuur concreter, per aspect, belicht wordt (Sanders & Neuijen, 1992).

Wanneer blijkt dat een significant verschil bestaat in veranderingsbereidheid tussen de verschillende dimensies, kan gesteld worden dat de aard van de dimensie van invloed is op de veranderingsbereidheid. Tevens kan dan gesteld worden dat een opdeling van het begrip cultuur zinvol is.

<sup>10</sup> In de literatuur is van meerdere variabelen gesteld dat deze invloed hebben op veranderingsbereidheid. Voor dit onderzoek maak ik een selectie. Hierbij heb ik als criterium gehanteerd of inzicht in de effecten van deze variabelen nuttige informatie zal zijn voor hen die betrokken zijn bij de implementatie van de FORS-cultuur. Bijvoorbeeld doordat groepen werknemers kunnen worden geïdentificeerd die extra aandacht behoeven.

---

Ten tweede persoonsgebonden kenmerken.

Met persoonsgebonden kenmerken doel ik op kenmerken die uniek zijn voor een werknemer (Van de Laak, 2005). Van Dam (1998) noemt een aantal kenmerken die effect hebben op veranderingsbereidheid. Zo stelt hij dat *leeftijd* een negatief effect heeft op de mate van veranderingsbereidheid. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat ouderen streven naar het veiligstellen van verworven rechten (Gaillard, 2003). Kloosterboer (2004) spreekt in deze context over de negatieve invloed van het inslijten van oude gewoonten op veranderingsbereidheid. Aan de verklaring van de effecten van andere persoonsgebonden kenmerken ligt een vergelijkbare redenering ten grondslag. Zo stelt Van Dam dat een hogere *functieverblijftijd* en een groter *aantal dienstjaren* om deze reden een negatieve invloed hebben op veranderingsbereidheid. Tevens stelt Van Dam (1999) dat mensen met een hoger *opleidingsniveau* een hogere mate van veranderingsbereidheid hebben.

*Aard van de werkgever* (profit of non-profit) en *aantal vorige werkgevers* zijn door mij zelf beredeneerde variabelen. Ik verwacht dat mensen die veranderingen gewend zijn (overgang van profit naar non-profit of naar andere werkgevers) een hogere veranderingsbereidheid zullen hebben.

Ten derde proceskenmerken. Tijdens een verandering hebben de personen die verantwoordelijk zijn voor de verandering een aantal middelen tot hun beschikking om de veranderingsbereidheid te vergroten (zie bijvoorbeeld Cummings & Worley, 2005 en Wissema et al., 1991). Wanberg & Banas (2000) geven aan dat een lage veranderingsbereidheid vaak wordt veroorzaakt doordat mensen te weinig informatie tot hun beschikking hebben. Tevens blijkt uit onderzoek dat mogelijkheden tot inspraak een positieve invloed hebben op de veranderingsbereidheid (Croft & Cochrane, 2005). Tot slot zijn Croft & Cochrane (2005) van mening dat communicatie met de directe leidinggevende van essentieel belang is. Reden voor deze effecten is dat deze variabelen leiden tot meer begrip voor de aanstaande verandering, hetgeen de veranderingsbereidheid verhoogt. Door bovenstaande kenmerken te onderzoeken, is het voor de betrokkenen mogelijk in te schatten of deze nadere aandacht vragen.

---

### *2.3.5 Het managen van veranderingsbereidheid*

Naast de variabelen die de veranderingsbereidheid beïnvloeden, welke ik ook voor mijn onderzoek ga gebruiken, zal ik hieronder zoals eerder al aangegeven ook nog enkele aandachtspunten beschrijven die voor managers van belang zijn.

Bij het vergroten van de veranderingsbereidheid kunnen verschillende fasen onderscheiden worden. Ten eerste kan de veranderingsbereidheid beïnvloed worden voordat de verandering begonnen is, dit is aan te duiden als het veranderingspotentieel in de uitgangssituatie. Daarnaast is de veranderingsbereidheid ook te beïnvloeden tijdens de verandering zelf (Wissema et al., 1991).

#### *Uitgangssituatie*

Er zijn verschillende aspecten die de motivatie van werknemers, om mee te werken aan een verandering, bevorderen voordat de verandering begonnen is.

-Het onderlinge vertrouwen vooraf is een belangrijke factor, een goed contact tussen medewerkers onderling en de direct betrokken manager bevordert de veranderingsbereidheid (Wissema et al., 1991). Als er een goed open contact is kunnen negatieve gevoelens besproken worden, zodat dit niet onderhuids blijft. Daarnaast is er de mogelijkheid om ook de positieve kanten, de uitdagingen en de kansen te bespreken zodat deze benut kunnen worden (Metselaar en Cozijnsen, 2002)

-het duidelijk formuleren en communiceren van de doelstellingen en de te volgen strategie vergroot de veranderingsbereidheid.

-Een duidelijke structuur met duidelijke afspraken bevordert de veranderingsbereidheid.

-Een homogene en duidelijke cultuur die gericht is op ondernemen en flexibel is, bevordert de veranderingsbereidheid.

-Goede resultaten verhogen de motivatie van werknemers in het algemeen en hierbij ook de bereidheid om te veranderen. Een manager zou hier dus aandacht kunnen geven aan goede resultaten om een goede sfeer te creëren (Wissema et al., 1991).

#### *Tijdens de verandering*

Tijdens het veranderingsproces zelf is de veranderingsbereidheid van medewerkers ook te beïnvloeden.

---

-De gewenningstijd tijdens een veranderingstraject is van belang. Het is hier zaak te zorgen dat de gewenningstijd niet te kort is, zodat de verandering erg onverwacht komt, maar ook niet te lang omdat men dan gaat twijfelen.

-De technische voorbereiding dient goed te zijn, de mogelijk nieuwe systemen dienen goed te werken. Als er door kinderziektes te veel mis gaat zal dit nadelige gevolgen hebben voor de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Ook dient men genoeg tijd en mankracht te hebben.

-De informatie en communicatie is ook van belang. Als er met de juiste timing op een heldere en duidelijke manier gecommuniceerd wordt en als er ruimte is voor feedback en inbreng zal dit de veranderingsbereidheid positief beïnvloeden.

-Een duidelijke formulering en communicatie van de doelstellingen is ook van belang tijdens de verandering (Wissema et al., 1991). Tussentijdse doelen, mijlpalen bieden houvast bij het doorvoeren van het veranderingsproces (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Verder is het ook van belang om bijsturingmogelijkheden tijdens het veranderingstraject te hebben. Daarnaast is het positief om één veranderingstraject tegelijkertijd te doen, als men zich kan concentreren op één traject is de veranderingsbereidheid groter dan wanneer er meerdere veranderingen tegelijkertijd plaats vinden (Wissema et al., 1991). Het gevaar bestaat namelijk dat men het overzicht kwijtraakt en het doel uit het oog verliest. Hiernaast kan het ook helpen de verandering op te delen in blokken met daarbij een koppeling aan persoonlijke taken en verantwoordelijkheden. Een grote onoverzichtelijke verandering wordt dan een proces van kleine stapjes die uiteindelijk tot het gewenste doel leiden (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

Gedwongen ontslagen hebben een negatief effect op de veranderingsbereidheid, het is dus belangrijk om gedwongen ontslagen te vermijden en ook te benadrukken dat dit niet aan de orde is (Wissema et al., 1991).

---

### **Hoofdstuk 3 Conceptueel model en hypothesen**

Nu ik in het vorige hoofdstuk de theoretische basis heb gelegd voor mijn onderzoek wil ik in dit hoofdstuk aan de hand van deze theorie mijn hypothesen en het conceptueel model opstellen. Ik heb ervoor gekozen dit in een apart hoofdstuk te beschrijven, zodat dit hoofdstuk een brug vormt tussen de theorie en mijn onderzoek.

#### **3.1 Van theorie naar hypothesen**

In het vorige hoofdstuk kwam eerst organisatiecultuur aan bod, daarna de specifieke cultuurverandering die in dit onderzoek centraal staat (de FORS-cultuur) en tot slot de veranderingsbereidheid. In het stuk over veranderingsbereidheid, in paragraaf 2.3.4, ben ik vanuit de literatuur al ingegaan op de verwachte effecten van drie groepen factoren op de veranderingsbereidheid. Vanuit deze in de theorie beschreven verwachte effecten op veranderingsbereidheid heb ik hypothesen opgesteld die ik ga toetsen in mijn onderzoek. Mijn onderzoek is dan ook te typeren als een deductief, toetsend onderzoek.

#### **3.2 Hypothesen**

In paragraaf 2.3.4 heb ik de variabelen die veranderingsbereidheid beïnvloeden onderverdeeld in drie groepen. In dit hoofdstuk behoud ik deze indeling en verdeel ik de hypothesen onder in deze drie groepen. In de hypothesen staat mijn verwachting beschreven ten aanzien van welke variabelen de veranderingsbereidheid op welke manier beïnvloeden. Het betreft hier dus verwachte verbanden die in mijn onderzoek onderzocht zullen worden.

##### ***Aard van de Cultuurdimensie***

- 1 De *aard van de cultuurdimensie* waarop de verandering plaatsvindt, is van invloed op de mate van veranderingsbereidheid.

##### ***Persoonsgebonden kenmerken***

- 2 *Leeftijd* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid.
- 3 *De functieverblijftijd* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

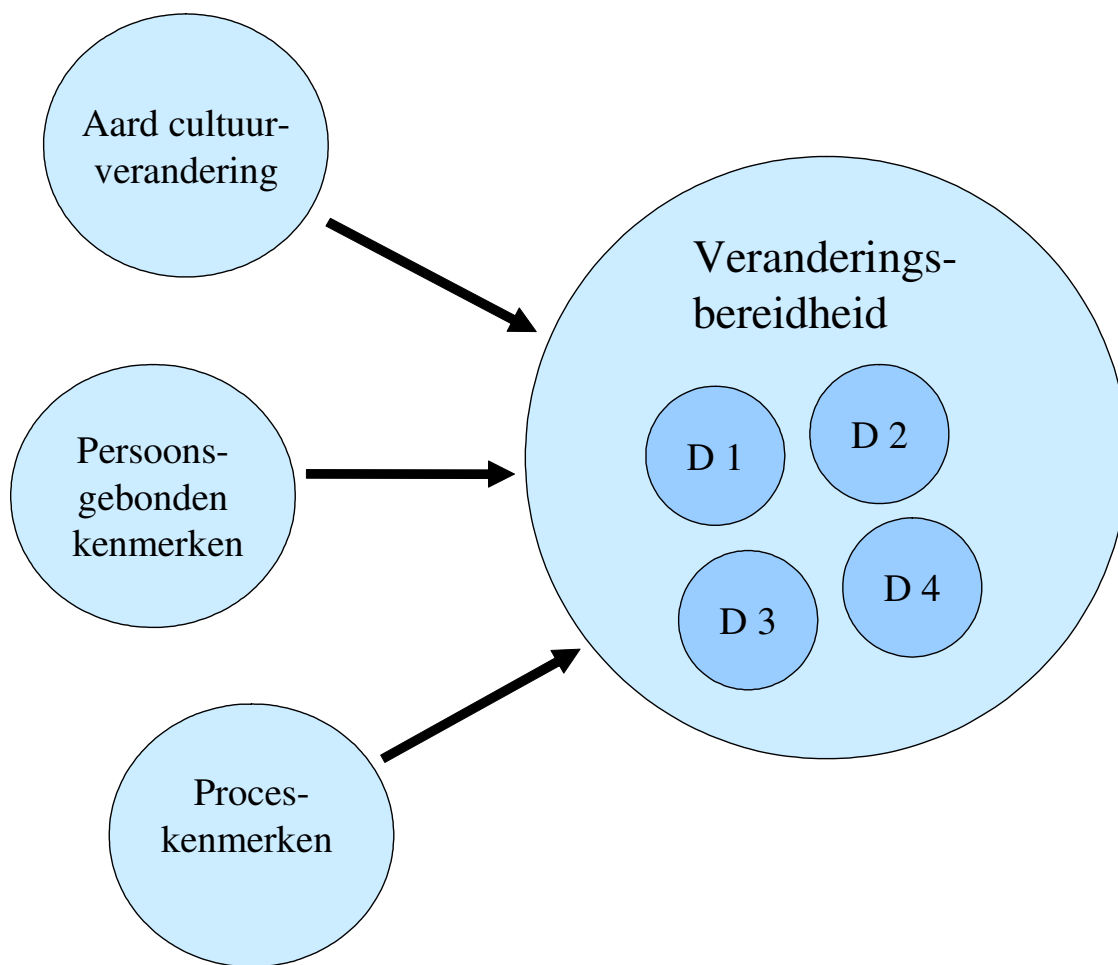
- 4 *Het aantal dienstjaren* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid.
- 5 *Opleidingsniveau* hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.
- 6 Mensen die bij hun vorige baan in de *profit-sector* werkten hebben een grotere mate van veranderingsbereidheid dan mensen die bij hun vorige baan in de *non-profit* sector werkten.
- 7 *Aantal vorige werkgevers* hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

### **Proceskenmerken**

- 8 De mate waarin de mensen ervaren *geïnformeerd* te zijn hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.
- 9 De mate waarin mensen ervaren *inspraak* te hebben in het veranderingsproces, hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.
- 10 De hoeveelheid *gesprekken met de leidinggevende* over het veranderingsproces hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

### **3.3 Conceptueel model**

Ter verduidelijking heb ik aan de hand van de hypothesen een conceptueel model gemaakt. Dit is hieronder in figuur 7 visueel weergegeven. In dit model zijn aan de linkerkant de drie groepen onafhankelijke variabelen te zien. Dit zijn de variabelen die de veranderingsbereidheid beïnvloeden. Rechts staan de afhankelijke variabelen, dit is de veranderingsbereidheid ('willen') bij de FORS cultuurverandering. Hierin heb ik nog een onderscheid aangebracht, door in de grote cirkel vier kleinere cirkels te plaatsen die elk een cultuurdimensie voorstellen, waarbij D1 duidt op *Samenwerkingsgerichtheid*, D2 op *Resultaatgerichtheid*, D3 op *Omgevingsgerichtheid* en D4 op *Flexibiliteit*.



Figuur 7

---

## **Hoofdstuk 4 Methode van dataverzameling**

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden welke hypothesen ik ga toetsen. Hierop volgt nu de overgang naar de meer praktische aspecten van het onderzoek, de dataverzameling. Voor het toetsen van de hypothesen uit het vorige hoofdstuk is informatie nodig die ik kan analyseren. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik aan de gewenste informatie kom. Hierbij speelt de wie, waar, wat en hoe vraag een belangrijke rol. Hieronder wordt eerst de volledige populatie beschreven en vervolgens de operationele populatie waar het onderzoek is gedaan. Daarna ga ik in op het onderzoeksonderwerp, het researchdesign, en tot slot op de operationalisering, waarin ik beschrijf hoe ik de vragenlijst ontwikkeld heb.

### **4.1 Populatie** *waar?*

De populatie is de plek *waar* ik mijn onderzoek uitgevoerd heb. Zoals aangegeven in 1.4 voer ik mijn onderzoek uit bij gemeenten uit de omgeving van Zenc, gemeenten waarmee Zenc een zakelijke relatie onderhoudt. Ik heb in overleg gekozen voor gemeenten omdat dit voor Zenc het meest informatief is en omdat ik verwacht dat het PAO en de daarbij horende FORS cultuurverandering de meeste invloed heeft bij de gemeenten.

### **Middenmanagement:** *wie?*

Binnen de hierboven beschreven groep gemeenten heb ik, zoals ook in paragraaf 1.4 aangegeven, mijn onderzoek uitgevoerd bij het middenmanagement. In mijn introductiemail, waarmee ik gemeenten benaderde, heb ik meteen aangegeven dat ik bij deze groep mensen binnen de gemeenten onderzoek wil doen. Dit leidde ertoe dat ik binnen gemeenten uitkwam hij teammanagers en afdelingshoofden. Zij vormen binnen de gemeenten de groep die mijn vragenlijst heeft beantwoord.

### **4.2 Operationele populatie**

Om bij gemeenten uit de omgeving van Zenc te komen heb ik bij Zenc alle medewerkers benaderd en gevraagd bij welke gemeenten zij contacten hebben, en bij welke gemeenten zij dachten dat ik wellicht onderzoek zou kunnen doen. De contactpersonen bij gemeenten die hieruit kwamen heb ik vervolgens benaderd. In totaal waren dat er vijftien. Van deze vijftien gemeenten hebben uiteindelijk 7 gemeenten toegezegd mee te doen

Dit waren Boxtel, Den Helder, Dordrecht, Venlo, Lelystad, Westland en Heusden. In tabel 1 hieronder staan enkele gegevens van deze gemeenten.

Naam van de gemeente	Inwoneraantal	Respons
Boxtel,	29.507	1/15 = 6,7 %
Den Helder	60.026	1/26 = 3,8%
Dordrecht	119.324	15/37 = 40,5%
Heusden	43.113	6/18 = 33,3%
Lelystad	70.000	10/40 = 25%
Venlo	92.108	11/32 = 34,4%
Westland	96.639	15/30 = 50%

Tabel 1

Hierboven staan per gemeente het inwoneraantal en de respons<sup>11</sup>. De totale respons, niet opgenomen in het schema, is 30%. De respons van de gemeenten Venlo Dordrecht, Lelystad Westland en Heusden is redelijk. Al is het lastig te beoordelen wat een goede respons is, dit verschilt per onderzoek, het streven blijft altijd een zo hoog mogelijke respons (Baker, 1999). Persoonlijk ben ik wel redelijk tevreden temeer omdat de contactpersonen aangaven dat zij de respons niet konden garanderen en vertelde dat de respondenten het erg druk hadden en veel verzoeken kregen tot deelname aan een onderzoek.

De gemeenten Den Helder en Boxtel hadden ieder met één ingevulde vragenlijst een zeer lage respons. Ik weet niet wat de oorzaak hiervan is, met beide gemeenten heb ik uitgebreid contact gehad. Door deze lage respons heb ik deze twee gemeenten niet opgenomen in de figuur hieronder met gemiddelde scores op veranderingsbereidheid. De twee respondenten heb ik wel meegenomen in de verdere berekeningen. Voor mijn onderzoek wil ik conclusies trekken over algemene verbanden ten aanzien van veranderingsbereidheid bij middenmanagers, niet over resultaten bij gemeenten. Hierom zijn de resultaten mijns inziens wel bruikbaar.

<sup>11</sup> Een kanttekening bij dit responscijfer is dat ik alleen de volledig ingevulde vragenlijsten gerekend heb. Het totaal aantal volledig ingevulde vragenlijsten is 59. Als ik de deels ingevulde vragenlijsten meegerekend zou hebben kom ik op een respons van 68 .

	VBwillenFlex	VBwillenOmg	VBwillenRes	VBwillenSam
Dordrecht	48,4	51,9	51,9	56,4
Heusden	57,0	60,8	57,3	62,7
Lelystad	46,0	53,3	48,9	56,4
Venlo	54,2	60,1	59,7	61,9
Westland	53,0	57,8	55,9	59,4

Tabel 2

De vragenlijst die de veranderingsbereidheid meet, bestaat uit vijftien vragen, de scores hierboven (tabel 2) zijn de gemiddelde scores van de somscore van deze vijftien vragen . Zoals in paragraaf 1.3.3 beschreven, is er per vraag een score variërend van 1-5 te behalen waarbij 1 een negatieve score en 5 een positieve score is.

Voor het interpreteren van de bovenstaande gemiddelden kan gebruik worden gemaakt van tabel 3, hieronder.

Score op één vraag	Score op 15 vragen	Betekenis van de score
1	15	Negatieve waardering
2	30	Gematigd negatief
3	45	Neutrale waardering
4	60	Gematigd positief
5	75	Positieve waardering

Tabel 3

Het algemene beeld van de veranderingbereidheid is dat men neutraal tot gematigd positief staat ten opzichte van de veranderingen, met de meeste cijfers rondom de 60 en dus gematigd positief. Verder valt op dat er ook verschillen zijn tussen de gemeenten Dordrecht en Lelystad scoren allebei gemiddeld wat lager. Hier is wel de vraag in hoeverre er gezien de respons rate hier conclusies aan verbonden mogen worden.

Ook valt op dat de veranderingsbereidheid ten aanzien van *flexibiliteit* en *resultaatgerichtheid* gemiddeld net wat lager is dan de veranderingsbereidheid ten aanzien van *omgevingsgerichtheid* en *samenwerkingsgerichtheid*.

---

### 4.3 Onderzoeksonwerp Hoe?

In het voorgaande hoofdstuk, hoofdstuk 3, heb ik de hypothesen opgesteld die ik in mijn onderzoek ga toetsen. In deze paragraaf zal ik toelichten hoe ik deze hypothesen ga toetsen.

#### 4.3.1 Methode van onderzoek

Voor het toetsen van de geformuleerde hypothesen zal ik gebruik maken van kwantitatieve gegevens, verzameld met behulp van een vragenlijst. Deze vragen zijn afkomstig van de DINAMO vragenlijst aangevuld met een aantal andere vragen over de onafhankelijke variabelen. Naast gesloten vragen met beperkte antwoordcategorieën, vragen waaruit ik kwantitatieve gegevens verkrijg, heb ik ook een open vraag gesteld aan de respondenten, waaruit ik kwalitatieve gegevens kan halen. Deze gegevens zullen vooral bruikbaar zijn bij het interpreteren van de kwantitatieve gegevens. In bijlage 1 staat de volledige vragenlijst.

Het analyseren van de kwantitatieve gegevens zal ik doen met behulp van statistisch computerprogramma SPSS<sup>12</sup>. Dit doe ik nadat ik de gegevens verzameld heb met behulp van NetQ<sup>13</sup>. De statistische analyses en de resultaten hiervan komen in hoofdstuk vijf uitgebreid aan de orde.

#### 4.3.2 Het onderzoeksproces

In de loop van het onderzoek waren er ook nog wat punten waarmee ik rekening gehouden heb. Hierbij ging het vooral om zaken als gevoeligheid en vaagheid van het begrip organisatiecultuur, maar ook om praktische zaken, zoals mogelijke vakanties van respondenten. Deze belicht ik hieronder kort.

Het stellen van vragen over een cultuurverandering kan tot problemen leiden. Zo kan het meten van een cultuurverandering moeilijk zijn doordat een cultuurverandering niet concreet genoeg is. Vragen hierover zijn dan lastig te beantwoorden (Metselaar en Cozijnsen, 2002). Ik heb dit probleem proberen te ondervangen door de gewenste cultuurverandering en dan de cultuurdimensies apart, zo concreet en persoonlijk mogelijk op te stellen. Hierbij probeer ik zo

---

<sup>12</sup> SPSS is een computerprogramma voor het analyseren van data, hiermee zal ik verschillende tests (o.a. correlatietoets, regressieanalyse, t-toets) uitvoeren om de hypothesen te toetsen.

<sup>13</sup> Voor het benaderen van de respondenten en het afnemen van de vragenlijst heb ik gebruik gemaakt van de Student Editie van NetQuestionnaires (NetQ). Dit is een programma waarmee online vragenlijsten kunnen worden gemaakt en afgenomen. De gegevens konden vanuit NetQ meteen naar SPSS geëxporteerd worden. Een voordeel van deze manier van werken is, dat doordat de gegevens elektronisch geëxporteerd worden, er geen typfouten gemaakt kunnen worden. Een ander voordeel was dat via de mail de respondenten erg makkelijk te benaderen waren.

---

specifiek mogelijk aan te geven wat de verandering voor iemand zou kunnen gaan betekenen, gegeven de beschrijving van het PAO.

Ik denk dat dit aardig gelukt is, de meeste respondenten konden de vragen beantwoorden en inhoudelijk antwoord geven. Dit bleek ook uit de open vraag en de ruimte voor opmerkingen die in de vragenlijst opgenomen was. Hier gingen de respondenten inhoudelijk in op de vragen. Toch kreeg ik nog enkele reacties dat het invullen moeilijk was omdat men niet concreet wist wat deze landelijk (door PAO) geïnitieerde verandering voor hun specifiek betekende.

Een ander mogelijk probleem bij vragen over cultuurveranderingen is de gevoeligheid. Eén respondent vatte de omschrijving van de verandering naar een gewenste cultuur op als een soort aanval op de huidige cultuur.

Tot slot was de periode ook een punt van aandacht, mijn onderzoek vond plaats tijdens de vakantieperiode, in de maanden juli en augustus. Dit probleem heb ik proberen te ondervangen door mijn onderzoek een relatief lange looptijd te laten hebben, 7 weken, en door een herinneringsmail te sturen waarbij de mensen nogmaals werden opgeroepen deel te nemen.

#### **4.4 Operationalisering: de ontwikkeling van de vragenlijst *wat?***

##### *4.4.1 Aanpassen vragenlijst*

Hieronder omschrijf ik aan de hand van de hypothesen hoe ik de vragenlijst waarmee ik de hypothesen wil toetsen opgesteld heb. De aanpassing van de DINAMO-vragenlijst bestond vooral uit het concreet omschrijven van de veranderingen waar de vragenlijst betrekking op had. Om hypothese 1 (zie hoofdstuk 3) te toetsen heb ik, per cultuurdimensie waarop een gewenste verandering is geformuleerd, de veranderingsbereidheid gemeten ten aanzien van deze verandering. Op deze manier kan ik onderzoeken of er verschil is in veranderingsbereidheid tussen de verschillende cultuurdimensies. Het meten van veranderingsbereidheid heb ik gedaan door eerst de cultuurdimensies in ongeveer tien regels te beschrijven, hierbij heb ik geprobeerd zo concreet mogelijk aan te geven wat de verandering inhoudt voor de respondent. Vervolgens heb ik per beschreven cultuurdimensie de vragen van de DINAMO-vragenlijst gesteld over deze beschreven verandering.

Het zo concreet mogelijk formuleren van de gewenste veranderingen op de cultuurdimensies is essentieel omdat de respondenten over deze veranderingen vragen krijgen en dus goed moeten weten waar het over gaat. Daarnaast is het ook van belang voor het onderzoek omdat bij het

---

toetsen van de éérste hypothese gekeken wordt of er verschil is in veranderingsbereidheid tussen de vier cultuurdimensies. Om dit te kunnen is het van belang dat de respondenten weten wat de dimensies inhouden en wat het verschil ertussen is.

Bij het toetsen van de andere hypothesen, hypothesen 2 t/m 11 (zie hoofdstuk 3), toets ik de invloed van proces en persoonskenmerken op de veranderingsbereidheid. Hiervoor heb ik per kenmerk een vraag geformuleerd die het betreffende kenmerk meet. Via statistische analyse is dan te achterhalen of deze factoren de veranderingsbereidheid beïnvloeden.

#### 4.4.2 Testen vragenlijst

Na de vragenlijst en de beschrijvingen van de cultuurdimensies opgesteld te hebben, heb ik de vragenlijst door verschillende mensen binnen Zenc laten lezen. Dit om te kijken of de vragen begrijpelijk en logisch waren en om eventuele fouten eruit te halen. Hierna heb ik de vragenlijst nog door een aantal mensen laten lezen van de gemeenten die ik benaderde voor deelname aan mijn onderzoek. Zij hebben mijn onderzoek gelezen en na verwerking van hun suggesties heb ik mijn vragenlijst online gezet.

#### 4.5 Kwaliteit van het onderzoek

In paragraaf 4.3 heb ik het onderzoeksproces besproken en ben ik al ingegaan op het onderzoek en de mogelijke beperkingen ten aanzien van de kwaliteit. In deze paragraaf wil ik dieper op de kwaliteit van het onderzoek ingaan. Dit zal ik doen aan de hand van vier vormen van validiteit. Als eerste de constructvaliditeit, vervolgens de conclusievaliditeit daarna de interne validiteit en tot slot de externe validiteit. Tot slot zal ik nog ingaan op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De **constructvaliditeit** heeft betrekking op de vraag of ik de verbanden uit de theorie die ik wil onderzoeken correct geoperationaliseerd heb en de conclusies die ik aan de hand hiervan trek ook geldig zijn voor het bedoelde systeem

In hoeverre gelden conclusies van het onderzoek — uitgevoerd bij een *specifieke* steekproef in een *specifieke* context met *specifieke* interventie en *specifieke* afhankelijke variabele(n) — voor het bedoelde systeem? (Judd en Kenny, 1981).

Ten aanzien van het begrip veranderingsbereidheid is het naar mijn mening construct valide omdat ik, zoals ook in paragraaf. 2.3.3 genoemd, gebruik maak van een bestaande, reeds gevalideerde vragenlijst, een bestaande operationalisering van het begrip veranderingsbereidheid.

---

Een punt is wel dat ik de vragenlijst ga aanpassen aan de specifieke veranderingen (op dimensies) die ik ga bevragen; dit dient zorgvuldig gedaan te worden. Dit heb ik proberen te bereiken door zoals in paragraaf 4.4 aangegeven de vragenlijst te laten lezen door verschillende mensen.

Verder is het in het kader van de constructvaliditeit relevant om te beoordelen of het onderzoek ook daadwerkelijk onder de specifieke steekproef is uitgevoerd. In dit geval onder middenmanagers binnen gemeenten uit de omgeving van Zenc. Zoals gezegd, de vragenlijst is per gemeente door contactpersonen per e-mail verspreid. Ik weet dus niet of de vragenlijst dan ook alleen bij middenmanagers terecht is gekomen. Ik denk dat dit wel het geval is omdat ik met iedere contactpersoon heb overlegd voordat de vragenlijsten verspreid werden. Ik heb hierbij duidelijk aangegeven onder welke groep de vragenlijsten verspreid diende te worden.

De gemeenten waren alle gemeenten uit de omgeving van Zenc, of deze gemeente een goede weergave zijn van alle gemeenten (contacten) durf ik niet te zeggen.

De *conclusievaliditeit* heeft betrekking op de mate waarin het onderzoeksdesign gevoelig genoeg is om effecten van de interventie waar te nemen (Judd en Kenny, 1981).

Van invloed op de conclusievaliditeit is de betrouwbaarheid: in hoeverre zal een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten opleveren. Ik schat in dat, omdat het een reeds geteste vragenlijst betreft, dat gesproken kan worden van een betrouwbaar onderzoek. De resultaten (zie paragraaf 5.3) ondersteunen dit. De steekproefomvang (n) is wellicht te laag, hier zal ik verder op ingaan in hoofdstuk 5, waar ik de analyses uit ga voeren. Maar ik verwacht dat de gevonden effecten (correlaties) duidelijker zullen zijn als de n groter is.

Bij de beoordeling van de *interne validiteit* dient beoordeeld te worden of de veranderingen in de scores van de afhankelijke variabele (de veranderingsbereidheid) daadwerkelijk causale effecten van de interventie zijn (Judd en Kenny, 1981).

Mijn onderzoek vindt niet plaats onder een experimentele conditie en er vindt maar één meting plaats. Het is dus moeilijk om te bepalen in hoeverre storende factoren invloed hebben en in hoeverre de gevonden verbanden causaal zijn. Wel onderzoek ik met behulp van correlatieanalyse en van regressieanalyse wat het verband is tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele.

---

De *externe validiteit* betreft de mate waarin de conclusies van het onderzoek generaliseerbaar buiten het bedoelde systeem zijn (Judd en Kenny, 1981).

Zoals eerder aangegeven, vindt het onderzoek plaats bij gemeenten in de omgeving van Zenc. Er wordt niet gepoogd een beeld te scheppen van alle gemeenten in Nederland. Allereerst kan daarom de vraag worden gesteld of deze verzameling gemeenten representatief is voor gemeenten in Nederland. Dit kan niet met zekerheid worden gesteld en is een beperking van het onderzoek. Hier heeft echter de praktische relevantie de voorkeur, voor Zenc zijn deze gemeenten namelijk het meest relevant. Ten tweede is er de vraag of de selectie van gemeenten in de omgeving van Zenc representatief is. Het aantal en het soort (o.a. grootte van) gemeenten waarbij ik onderzoek zal doen, vormt geen afspiegeling van alle gemeenten uit de omgeving van Zenc. Dit komt omdat ik bij de uitvoering van het onderzoek erg afhankelijk ben van de bereidheid van gemeenten om te participeren in het onderzoek. Mijn doel was in eerste instantie vooral het krijgen van een zo groot mogelijke  $n$ , niet een mooie afspiegeling.

*Betrouwbaarheid* betreft de stabiliteit van het meestinstrument. Baker (1999) omschrijft betrouwbaarheid als: “ de mate waarin een procedure voor het meten gelijke uitkomsten oplevert wanneer het herhaald wordt.” (Baker, 1999, p. 114)

De betrouwbaarheid zal ik met behulp van Cronbach's alpha onderzoeken in H5. Daarnaast zal ik in dat hoofdstuk beschrijven hoe ik de betrouwbaarheidsanalyse uitvoer en zal ik indien nodig ook nog vragen verwijderen om de betrouwbaarheid te verhogen.

Daarnaast zal ik de betrouwbaarheid proberen te waarborgen door aan elke respondent in het onderzoek dezelfde vragenlijst voor te leggen. Tot slot dragen mijn literatuuronderzoek en mijn kwalitatieve analyse aan de hand van een open vraag, bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een verder bespreking van de betrouwbaarheid staat in paragraaf 5.1.3.2.

---

## Hoofdstuk 5 Data-analyse

Na het hoofdstuk over de dataverzameling volgt hier het hoofdstuk data-analyse. In dit hoofdstuk zal eerst de kwaliteit van de data besproken en onderzocht worden. Dit zal ik doen aan de hand van een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens zal ik met behulp van een t-toets, een correlatieanalyse en een regressieanalyse de hypothesen toetsen.

### 5.1 Kwaliteit van de data

Voordat er t-toetsen, correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd kunnen worden, dient er eerst gekeken te worden naar de kwaliteit van de gegevens. Hiervoor moeten eerst de missing values gedefinieerd worden, vervolgens wordt een factoranalyse uitgevoerd, waarna de betrouwbaarheid onderzocht wordt. Per stap zal ik hierbij uitleggen wat deze inhoudt, waarom ik deze uitvoer en wat het resultaat is voor mijn onderzoek.

#### 5.1.1 Missing values

Bij het invullen van de vragenlijst zijn sommige vragen niet ingevuld. Om ervoor te zorgen dat deze niet-ingevulde antwoorden niet meegenomen worden in de analyse en deze niet verstoren, dienen ze gedefinieerd te worden als ‘missing value’<sup>14</sup>.

#### 5.1.2 Factoranalyse

Nu de ‘missing values’ gedefinieerd zijn, kan een factoranalyse uitgevoerd worden. Met het uitvoeren van de factoranalyse onderzoek ik of de vragen uit de DINAMO vragenlijst die bij één begrip horen ook op dit begrip laden. In de DINAMO vragenlijst zijn er namelijk verschillende vragen die op een component van DINAMO-model laden. Zoals eerder beschreven, bestaat het model van ‘veranderingsbereidheid willen’ uit vier componenten: *invloed op werkproces*, *emoties*, *meerwaarde* en *betrokkenheid* (Metselaar en Cozijnsen, 2002). Over de emoties van medewerkers bij de verandering waren bijvoorbeeld vier vragen. Met de factoranalyse kan gekeken worden of deze vier vragen over emoties wel hetzelfde meten en of ze dus alle vier laden

---

<sup>14</sup> Als niet-ingevulde vragen als missing value gedefinieerd zijn herkent SPSS deze en houdt het programma hier rekening mee. Per analysemethode kan dan gekeken worden hoe deze missing values behandeld moeten worden. Er is hier een keuze tussen *exclude cases listwise* en *exclude cases pairwise*. Bij de gegevens uit mijn onderzoek had het programma NetQ de niet ingevulde vragen al als missing value gedefinieerd, in de niet ingevulde cellen is code de 999999 of 888888 ingevuld. SPSS herkent nu dus de missing values en de gegevens kunnen verder geanalyseerd worden.

---

op het component 'emoties'. Meer algemeen ga ik met de factoranalyse na of de structuur die Metselaar (1997) veronderstelt in zijn DINAMO-model ook terug te vinden is in de resultaten van dit onderzoek.

Algemeen gezien is factoranalyse is een datareductie-techniek. Met deze techniek kan onderzocht worden of de data (alle gegeven antwoorden op de vragenlijst) gereduceerd kan worden tot enkele componenten. In dit geval of de data van de vragenlijst gereduceerd kan worden tot de vier componenten die Metselaar voorstelt.

Dit gebeurt door te kijken naar de inter-correlations, de onderlinge correlaties van alle data. Bij deze inter-correlations wordt dan gezocht naar groepen (ophoppingen) van variabelen, variabelen die nauw aan elkaar verwant zijn. Dit zijn complexe berekeningen die met behulp van SPSS worden uitgevoerd<sup>15</sup>.

#### *Bruikbaarheid dataset*

Bij het uitvoeren van een factoranalyse is het ook van belang om eerst te bepalen of de dataset wel bruikbaar is voor een factoranalyse. Voor het bepalen of een factoranalyse wel zinvol is, zijn er twee belangrijke criteria, het aantal respondenten en de sterkte van de relaties tussen de variabelen.

Als eerste dient gekeken te worden naar het aantal respondenten, al is hier onder de verschillende schrijvers geen eenduidigheid over. Pallant (2005) stelt dat voorzichtigheid is geboden bij minder dan 150 respondenten. Verder kan gekeken worden naar de verhouding van het aantal respondenten ten opzichte van het aantal items in de vragenlijst. Het aantal respondenten zou minstens vijf keer het aantal items van de vragenlijst moeten wezen.

Ten tweede dient er gekeken te worden naar de sterkte van de relaties tussen de variabelen. Er dient voldoende correlatie tussen de variabelen te zijn. Om dit na te gaan zijn er twee statistische technieken, die de factoranalyseerbaarheid van de resultaten meten. Er wordt hierbij onderzocht in welke mate de resultaten iets gemeen hebben. Deze twee technieken worden allebei door SPSS uitgevoerd en bij de factoranalyse in een apart staatje gepresenteerd. De eerste is de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de scores hierop liggen op een schaal die loopt van 0 tot 1, deze waarde

---

<sup>15</sup> Factoranalyse is eigenlijk een verzamelnaam voor meerdere technieken, hoofdonterscheid is te maken tussen Principale Componenten Analyse en Factor analyse. Het onderscheid tussen deze twee zit vooral in de manier van berekenen. De uitkomsten van beide zijn meestal vergelijkbaar. SPSS is standaard ingesteld op Principale Componenten Analyse, deze methode heb ik gebruikt.

---

dient boven de 0,6 te liggen. Daarnaast is er ook de Bartlett's Test of Sphericity, deze dient significant te zijn, met een significantieniveau van 0,05.

### *De analyse*

Naar aanleiding van bovenstaande criteria heb ik besloten een factoranalyse uit te voeren. De KMO en Bartlett's Test of Sphericity zijn beide zoals hieronder blijkt voldoende. Hierbij is het wel van belang op te merken dat er eigenlijk te weinig respondenten (59 volledig ingevulde en 68 inclusief de deels ingevulde vragenlijsten) zijn voor een adequate factoranalyse. Ik voer de analyse ook alleen uit om te kijken of ik de zelfde componenten als Metselaar kan vinden. In mijn vragenlijst wordt zoals beschreven vier keer dezelfde vragenlijst gebruikt bij vier verschillende dimensies. Bij elke vier afzonderlijk heb ik een factoranalyse uitgevoerd. De analyse over de antwoorden op de vragen ten aanzien van flexibiliteit heb ik hieronder uitgewerkt met daarbij de oorspronkelijke SPSS output. De andere dimensies zal ik korter bespreken, de resultaten hiervan zal ik bij elkaar in een schema zetten.

### *Flexibiliteit*

De vragenlijst die ik afgenomen heb bestaat uit 15 vragen ten aanzien van een verandering naar meer flexibiliteit. De antwoorden op deze 15 vragen vormen de voorspeller voor de attitude ten opzichte van flexibiliteit. Binnen deze 15 vragen van het DINAMO-model is er volgens Metselaar een structuur van vier componenten: invloed\_flex, emotie\_flex, meerwaarde\_flex, betrokkenheid\_flex. Over deze 15 vragen heb ik de factoranalyse uitgevoerd en wil ik kijken of ik deze structuur ook kan vinden. In bijlage 2, staan in tabel 7 en 8 de resultaten van de factoranalyse.

In tabel 7 is te zien dat de KMO criterium, 0.853 is en dus hoger dan 0.6, dit is goed. Ook Bartlett's Test of Sphericity valt goed uit, deze is significant. Hieruit valt te concluderen dat wat betreft de onderlinge samenhang een factoranalyse mogelijk is.

Uit tabel 8 van blijkt dat er drie componenten terug te vinden zijn. Dit komt niet overeen met de structuur uit het DINAMO-model. Daarnaast is er geen sprake van een eenvoudige structuur. Een eenvoudige structuur is een structuur waarbij de vragen duidelijk alleen op hun eigen component

laden. Een variabele laadt hierbij alleen op zijn eigen component en niet ook op een andere, bijvoorbeeld alleen op emoties en niet ook op meerwaarde<sup>16</sup>.

Na rotatie (zowel Varimax als Oblimin) was deze eenvoudige structuur nog steeds niet te vinden. Echter na verwijdering van 2 vragen (Invloed op werkdruk, en emotie (vreemd /vertrouwd)) ontstond er na rotatie wel een eenvoudige structuur. Deze zelfde eenvoudige structuur was echter niet terug te vinden bij de andere drie dimensies (zoals hieronder beschreven). Omdat ik de dimensies wil vergelijken, heb ik besloten dat voor alle vier een zelfde structuur noodzakelijk is. Een verwijdering van vragen is dus alleen wenselijk als het bij alle vier de dimensies tot een eenvoudige structuur leidt.

### **Andere dimensies**

Ook bij de andere drie cultuurdimensies (omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid) heb ik de factoranalyse uitgevoerd, de resultaten staan hieronder in tabel 4 Dit leverde ongeveer eenzelfde beeld op: de KMO is overal boven de 0,6 en de Bartlett's Test of Sphericity was bij alle drie significant, wat betekent dat een factor-analyse relevant is.

	KMO
Omgevingsgerichtheid	0.843
Resultaatgerichtheid	0.858
Samenwerkingsgerichtheid	0.844

Tabel 4

Echter, bij deze cultuurdimensies was een eenvoudige structuur niet te ontdekken, niet na rotatie en ook niet, zoals hierboven beschreven, na verwijdering van enkele vragen.

---

<sup>16</sup> Als deze eenvoudige structuur niet te vinden is, is het ook nog mogelijk om met behulp van rotatie te kijken of de eenvoudige structuur aanwezig is. De data zijn namelijk op te vatten als een verzameling punten op een assenstelsel. Bij rotatie draait SPSS dit assenstelsel totdat de eenvoudige structuur ontstaat. Hierbij is er nog een onderscheid tussen Varimax rotatie, waarbij de componenten niet gecorreleerd zijn en Oblimin waarbij de componenten wel gecorreleerd zijn.

---

## **Conclusie**

Zoals hierboven te lezen is, heb ik dus niet dezelfde structuur als het DINAMO-model kunnen vinden en ook geen andere eenvoudige structuur. Dit zou kunnen liggen aan het feit dat, zoals ik al eerder stelde, er te weinig respondenten zijn voor een factoranalyse. Daarnaast was ook het aantal respondenten kleiner dan vijf keer het aantal items in de vragenlijst. Deze twee gegevens die beide te maken hebben met het aantal respondenten zouden de resultaten kunnen verstoren. Daartegenover staat dat de onderlinge samenhang wel goed is, de KMO en Bartlett's Test of Sphericity waren immers wel goed.

Dat ik de structuur niet gevonden heb, wil niet zeggen dat deze niet aanwezig is, ik heb deze alleen niet kunnen vinden.

In het vervolg van het onderzoek zal ik toch gebruik maken van de structuur zoals die verondersteld is door Metselaar (1997). Hij heeft immers deze structuur gevonden met behulp van factoranalyse op een onderzoek met veel respondenten. Zijn uitgebreide onderzoek lijkt mij voldoende basis om ook hier gebruik van zijn structuur te maken.

### *5.1.3 Betrouwbaarheid*

Nu duidelijk is welke structuur ik gebruik in mijn data kan ik nu de betrouwbaarheid van de data gaan analyseren. Hieronder zal ik eerst toelichten waarom een betrouwbaarheids analyse nodig is, vervolgens wat het is en hoe deze uitgevoerd wordt. Tot slot zal ik deze uitvoeren en conclusies trekken aan de hand van de gevonden resultaten.

#### **5.1.3.1 Waarom betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid is de mate waarin de data vrij is van Random error, toevalsfouten. Bij een betrouwbare meting krijg je dezelfde resultaten als je de meting weer uitvoert. Dit is van belang omdat deze toevalsfouten de data kunnen vervuilen, wat het trekken van conclusies bemoeilijkt. Om dit te meten kan de interne consistentie gemeten worden, dit is in welke mate de verschillende waarden van een schaal het zelfde onderliggende concept meten. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van Cronbach's alpha, dit is een maat voor interne consistentie. Daarnaast zullen ook de inter item correlations betrokken worden in de betrouwbaarheids analyse.

---

### 5.1.3.2 Wat is betrouwbaarheid onderzoek?

Bij de betrouwbaarheidanalyse die ik heb uitgevoerd met SPSS wordt er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan over een somscore, die verkregen wordt door de verschillende items op te tellen. Het is hierbij wel van belang dat de verschillende items (welke opgeteld worden) betrekking hebben op één concept. De verschillende items hebben dit, ze laden alle op het onderdeel veranderingsbereidheid (willen) uit het DINAMO-model.

Voor het bepalen van de betrouwbaarheid van de somscore maak ik gebruik van Cronbach's alpha. Hierbij wordt de interne consistentie van de schaal geanalyseerd, dit doormiddel van het berekenen van de correlaties tussen de items. Voor Cronbach's alpha geldt dat een waarde boven de 0,7 goed is. Bij het berekenen van de alpha wordt onderzocht in welke mate de items homogeen zijn, het is wel van belang om rekening te houden met het feit dat de homogeniteit toeneemt naarmate er meer items in zitten. Bij erg veel items kan de homogeniteit hoog zijn, zelfs bij relatief lage item-totaal correlaties. Het is dus van belang ook naar de hoogte van de item totaal correlaties te kijken. De item totaal correlaties geeft weer in welke mate het item correleert met de totale score. (Baarda en de Goede, 1999). Ten aanzien van de item totaal correlaties geldt de regel dat deze groter dienen te zijn dan 0.3. Daarnaast dient de 'Alpha if item deleted' kleiner moet zijn dan  $\alpha$ , wanneer ze hoger zijn is er de mogelijkheid om ze uit de schaal te verwijderen. Al geldt bij een gevalideerde schaal dat dit alleen gedaan wordt als de alpha lager is dan 0.7. (Pallant, 2005). DINAMO is gevalideerd dus zal ik deze regel aanhouden.

### 5.1.3.3 Hoe betrouwbaarheids onderzoek gedaan?

Aan de hand van bovenstaande criteria en met behulp van SPSS heb ik een betrouwbaarheids onderzoek gedaan. Dit heb ik gedaan bij de antwoorden op de vragen over de vier cultuur dimensies afzonderlijk. Hierbij berekende ik telkens de betrouwbaarheid over de vijftien opgetelde items. Binnen deze dimensies heb ik ook nog de betrouwbaarheid onderzocht van de vier componenten (*Invloed op werkproces, emoties, meerwaarde en betrokkenheid*).

Na het berekenen van de betrouwbaarheid heb ik ook nog aan de hand van de 'Alpha if item deleted' gekeken of het nuttig was om gegevens te verwijderen. Omdat ik de vier cultuurdimensies met elkaar wil vergelijken heb ik wel besloten dat ik alleen ergens een item verwijder als ik deze bij de andere drie cultuurdimensies ook verwijder. Bij het eventueel

---

verwijderen van een item bij één van de cultuurdimensies is het dus van belang om te kijken wat voor effect het heeft als dit item ook bij de andere verwijderd wordt.

#### **5.1.3.4 Conclusies met betrekking tot de betrouwbaarheid**

Bij de betrouwbaarheids analyse welke te vinden is in de bijlage 3, zal ik eerst de cultuurdimensie flexibiliteit uitgebreid bespreken. Vervolgens zal ik van de andere drie (omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid) alleen de resultaten geven met een korte uitleg. Hier bespreek ik alleen de resultaten van de analyse. Uit het onderzoek blijkt dat alle alpha's op één na een waarde boven de 0.7 hebben. Deze ene alpha heeft een waarde van 0.689, wat vlak bij de 0.7 is. Ik heb overwogen om een item te verwijderen zodat de alpha hoger zou zijn. Dit item zou ik dan ook in de andere schalen moeten verwijderen (om de metingen per dimensie met de zelfde vragenlijst te doen). Uit onderzoek bleek dat verwijdering een negatief effect had op een andere schaal, hierdoor heb ik besloten het item niet te verwijderen en de waarde van 0.689 te houden, dit is overigens een waarde die wel bijna 0.7 is, dus bijna goed. De item totaal correlaties waren ook elk boven de waarde van 0,3 (behalve dan in het hier bovenstaande beschreven geval). Dit betekent dat ook de correlatie van de items afzonderlijk met de totale score afdoende is.

Mijn conclusie ten aanzien van de betrouwbaarheid is dan ook dat de gegevens voldoende betrouwbaar zijn en dat ze zonder verwijdering van items gebruikt kunnen worden om de analyses uit te voeren welke noodzakelijk zijn voor het toetsen van mijn hypothesen.

## **5.2 Het toetsen van de hypothesen**

Nu de kwaliteit van de data is geanalyseerd, kunnen de hypothesen getoetst worden. Dit zal ik doen met behulp van een correlatie analyse en t-toetsen. Na deze toetsen zal ik beoordelen of de hypothesen verworpen of aangenomen worden. De verbanden die ik met een correlatieanalyse vind zal ik met behulp van een regressie analyse in de volgende paragraaf verder uitdiepen.

### *5.2.1 Correlaties*

Om de in paragraaf 3.2 beschreven hypothesen te toetsen dient er onderzocht te worden of er een verband is tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen. Voor het onderzoeken van dit verband kan er gebruik gemaakt worden van Pearsons correlatie ( $r$ ), dit is

---

een maat voor samenhang welke met SPSS uitgerekend kan worden. Deze maat zegt iets over de sterkte van het verband en iets over de richting, positief of negatief. Een positieve correlatie betekent, dat als de ene variabele toeneemt, de andere ook toeneemt. Bij een negatieve correlatie neemt de ene variabele toe terwijl de ander afneemt. Hoe de waarde van de correlatie geïnterpreteerd kan worden bespreek ik in Bijlage 4.

Naast de richting en de gevonden sterkte is ook de significantie van belang, bij het nagaan van de significantie van een test wordt berekend of het gevonden verband toe te schrijven is aan toeval of aan een echt aanwezig verband. Hiervoor wordt er ten aanzien van het correlatie coëfficiënt de nulhypothese getoetst dat er is geen verband is en de correlatie gelijk is aan nul ( $r= 0.00$ ). Het significantie niveau is de kans dat bij een gevonden verband dit verband alsnog toe te schrijven is aan toeval. De in SPSS gebruikte significantie niveaus zijn 0.01 en 0.05. Hierbij geldt dan dat een significant resultaat met een significantieniveau van 0.01 een kleinere toevalsmarge heeft (Huizingh 2006).

Bij significantie is het ook van belang rekening te houden dat deze erg wordt beïnvloed door de grootte van  $n$ . Bij een grote  $n$ , (groter dan 100) kunnen erg lage correlatie coëfficiënten (0.2) al significant zijn. Terwijl deze lage verbanden feitelijk niks zeggen, daarom is het ook van belang te kijken naar de gedeelde variantie ( $r^2$ ). Dit is de mate van overlap tussen de twee variabelen. Dit is het percentage gedeelde variantie. Dit is te berekenen door het kwadraat van  $r$  te nemen en dit maal 100% te doen. Zo heeft een correlatiecoëfficiënt maar een gedeelde variantie van 4% ( $0.2 \times 0.2 \times 100\% = 4\%$ ).

Samenvattend is het dus bij het interpreteren van de SPSS output van de correlatie toets van belang te kijken naar de grote en de richting van de correlatie coëfficiënt. Daarnaast dient er gelet te worden op de significantie en op de gedeelde variantie (Pallant, 2005).

### *De resultaten*

In SPSS heb ik de correlaties berekend tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen. Als onafhankelijke variabelen heb ik: *Leeftijd, dienstjaren, functieverblijftijd, opleidingsniveau, functieaantal, aantal\_werkgevers, communicatie, betrokkenheid en geïnformeertheid*. Als afhankelijke variabele heb ik per cultuurdimensie de totale somscore van veranderingsbereidheid gebruikt, deze bestaat uit vijftien items. Daarnaast heb ik ook nog telkens

---

de vier onderliggende componenten afzonderlijk berekend. Bij de eerste dimensie die ik bespreek (flexibiliteit) krijg je dan: *VBwillenFlexibiliteit, invloedflex, emotiesflex, meerwaardeflex en betrokkenheidflex*. De uitwerking met de SPSS-tabellen en de bijbehorende analyse staat in bijlage 4. Hier beperk ik me tot het bespreken van de algemene resultaten en de conclusies. Voordat ik dit doe wil ik verder nog wel benadrukken dat de gevonden resultaten in het licht gezien dienen te worden van de externe omstandigheden van het onderzoek. Door een relatief laag aantal respondenten, en kleine spreiding bij sommige variabelen (in geval van opleidingsniveau) is het moeilijk om significante resultaten en hoge correlaties te vinden. Als er echter op het niveau van componenten gekeken wordt zijn er wel enige resultaten.

Algemeen gezien, is het duidelijk dat bij alle dimensies het leeftijdsaspect en de tijd dat men ergens zit van invloed is op de veranderingsbereidheid. Dit is te zien omdat de drie variabelen die hier betrekking op hebben: *Leeftijd, dienstjaren, functieverblijftijd* alle drie, zij het met enig verschil tussen de dimensies en niet bij elke dimensie (even sterk) aanwezig, negatief correleren met de veranderingsbereidheid. Tussen deze factoren bestaat er dus een verband dat hoe ouder men is of langer men op de functie/gemeente zit hoe minder veranderingsbereid men is. En dit is dan met name het geval bij de component *meerwaarde*, als iemand ergens dus langer zit of ouder is gaat men vooral minder snel de meerwaarde van een verandering inzien.

Misschien heeft men vaak het gevoel alles al een keer meegemaakt te hebben en dat men het idee heeft dat alles toch wel bij het oude blijft.

Voor het *opleidingsniveau* heb ik geen effect gevonden. Dit kan komen doordat het verband niet aanwezig is. Een storende factor kan hier zijn dat er weinig spreiding en dus onderscheid bij het opleidingsniveau is. Doordat er alleen mensen waren met een hbo en een universitair niveau is er maar weinig onderscheid waardoor een verband lastig te vinden is, zeker bij een relatief lage n zoals in dit onderzoek.

Bij het *functieaantal, het aantal\_werkgevers* en de *communicatie* heb ik geen verband kunnen vinden.

*Bij betrokkenheid en geïnformeerdeheid* heb ik wel een verband kunnen vinden al denk ik dat hier wel, zoals in de bijlage beschreven, sprake is van overlap tussen de vragen. Hierdoor zal het werkelijke effect waarschijnlijk kleiner zijn dan wat ik gevonden heb. Ik verwacht dat er alleen

---

met betrokkenheid bij de dimensie flexibiliteit sprake is van enig verband. Omdat ik hier ook op de andere componenten een significant resultaat gevonden heb.

### *5.2.2 T-toetsen*

Voor het onderzoeken van hypothesen 1 en 6 en (paragraaf 3.2) maak ik gebruik van t-toetsen. Deze hypothesen hebben betrekking op verschil tussen groepen, de t-toets is hiervoor een geschikte analyse methode.

#### *cultuurdimensies*

Voor het toetsen van de eerste hypothese ga ik na of er een significant verschil is tussen de verschillende cultuurdimensies in veranderingsbereidheid. Hiervoor ga ik de somscores van de veranderingsbereidheid op de verschillende dimensies met elkaar vergelijken met behulp van de gepaarde t-toets (paired sample t-test). Met deze toets worden telkens twee gemiddelde van cultuurdimensies met elkaar vergeleken. Met de vier dimensies die ik wil vergelijken kom ik uit op zes paren. Hierbij wordt onderzocht of er een significant verschil is tussen de totaalscores op veranderingsbereidheid tussen de dimensies.

In bijlage 5 staan in tabel 20 en tabel 21 de resultaten van de paired-samples t-test. In tabel 20 zijn de paren van dimensies te zien welke met elkaar vergeleken worden. Met daarbij de opgetelde scores op veranderingsbereidheid en de standaarddeviatie. In tabel 21 zijn de uitkomsten van de paired sample t-test opgenomen. De resultaten in de laatste kolom zijn hierbij het meest van belang, hierin staat de significantie. Als de significantie kleiner is dan 0.05, valt er te concluderen dat er een significant verschil is tussen de twee vergeleken dimensies. In deze is te zien dat alle paren van dimensies behalve paar 4 (0.147) significant van elkaar verschillen. Mijn conclusie is dat de verschillende cultuurdimensies van elkaar verschillen in veranderingsbereidheid, de eerste hypothese is dan ook aangenomen

#### *Aard vorige werkgever*

Bij het toetsen van de zesde hypothese onderzoek ik of er een effect is van de aard van de vorige werkgever op de veranderingsbereidheid. Hiervoor ga ik de score op veranderingsbereidheid van mensen met een profit verleden vergelijken met mensen met een non-profit verleden. Voor vergelijken van deze gemiddelde scores van de twee groepen op een continue variabele als

veranderingsbereidheid, kan een independent sample t-test gebruikt worden. Met deze toets wordt onderzocht of er een significant verschil bestaat tussen de twee groepsgemiddelden.

Aard_werkgever	Sig. (2-tailed)
VBwillen-Flexibiliteit	0.221
VBwillen-Omgevingsgerichtheid	0.864
VBwillen-Resultaatgerichtheid	0.118
VBwillen-Samenwerkingsgerichtheid	0.629

tabel 5

De originele SPSS tabellen met daarin alle resultaten staan in bijlage 5. In tabel 5 hierboven staan alleen de algemene resultaten van de t-test. Te zien is dat er geen significante verschillen zijn. Er zijn wel resultaten die bijna significant verschillen, VBwillen-resultaatgerichtheid en in mindere mate VBwillen-flexibiliteit. Bij deze twee zijn allebei de gemiddelden op veranderingsbereidheid van mensen met een verleden in de profit sector hoger. Dit resultaat is ook volgens verwachting dat mensen uit de profit sector meer veranderingsbereid zijn naar een flexibelere en resultaatgerichtere organisatie.

Als concreter wordt ingegaan op de onderliggende componenten van veranderingsbereidheid zijn er nog steeds geen significante verschillen. Zoals in tabel 6 te zien zijn wel drie resultaten die er ondanks dat ze niet significant zijn uitspringen:

Emoties-flex	sign. 0,074	profit hoger
Emoties-res	sign. 0,074	profit hoger
Meerwaarde-res	sign. 0,061	profit hoger

Tabel 6

Te zien is dat de significantieniveaus vlak bij de 0,05 zitten. Verder hebben ook telkens de mensen die in de profit sector gewerkt hebben een hoger gemiddelde. Wat dus betekent dat mensen uit de profit sector hoger op emoties scoren, zij staan dus positiever ten aanzien van de

---

veranderingen, en bij resultaatgerichtheid is de verwachte meerwaarde hoger. Deze resultaten zijn niet significant maar, deze niet significante verbanden volgen wel het verwachte patroon.

Voor het trekken van wetenschappelijke conclusies, waarbij de eventuele verschillen echt vastgesteld kunnen worden is meer onderzoek nodig, met meer respondenten. Dit onderzoek heeft hiervoor waarschijnlijk te weinig respondenten, en daarbij komt ook nog dat de groep niet gelijk verdeeld is over de profit en de non-profit sector (44 non profit, 15 profit).

Aan de hand van de bovengenoemde correlaties en de t-toetsen kunnen nu de hypothesen beoordeeld worden, er kan een conclusie getrokken worden of er al dan niet een verband is. Bij de hypothesen die met behulp van een correlatieanalyse getoetst zijn zal ik, als er een verband aanwezig is, ook nog een regressie analyse doen, dit als verdieping op de correlatieanalyse.

### 5.2.3 Hypothese, verwerpen of aannemen?

Naar aanleiding van de hierboven beschreven correlatie analyse en t-toetsen kunnen de hypothesen beoordeeld worden. Hieronder volgen nu de hypothesen met daarbij de conclusies.

- 1 De *aard van de cultuurdimensie* waarop de verandering plaatsvindt is van invloed op de mate van veranderingsbereidheid.

Aan de hand van de T-toets in paragraaf 5.2.2 heb ik geconcludeerd dat er een significant verschil bestaat in de mate van veranderingsbereidheid ten aanzien van de verschillende cultuurdimensies. De aard van de cultuurdimensie is dus van invloed op de veranderingsbereidheid. Deze hypothese is dus aangenomen.

- 2 *Leeftijd* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat er voor leeftijd wel een verband is voor de cultuurdimensies *VBwillen-Omgevingsgerichtheid* en *VBwillen-Resultaatgerichtheid* en voor de componenten *meerwaardeflex* en *meerwaardesam*. Bij elk van deze variabelen is er sprake van een significant negatief verband.

Deze hypothese is dus aangenomen voor de cultuurdimensies: *Omgevingsgerichtheid* en *Resultaatgerichtheid*. Over de sterkte van dit verband zal ik aan de hand van de regressieanalyse uitspraken doen.

---

3 *De functieverblijftijd* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid. Uit de correlatieanalyse blijkt dat de functieverblijftijd negatief samenhangt met de componenten *meerwaardeomg*, *meerwaarderes*, *meerwaardesam*. Dit verband is echter niet gevonden bij de totale veranderingsbereidheid hiermee is er dus geen verband. Deze hypothese is dus zoals hier geformuleerd verworpen. De bovenstaande componenten zal ik wel verder analyseren in de regressieanalyse.

4 *Het aantal dienstjaren* hangt negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid. Het aantal dienstjaren heeft een negatief verband met de variabelen *VBwillen-Flexibiliteit*, *VBwillen-Resultaatgerichtheid* en het component *meerwaardeomg*. Deze hypothese heb ik aangenomen voor de cultuurdimensies: *Flexibiliteit en Resultaatgerichtheid*.

5 *Opleidingsniveau* hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid. Ik heb geen verband gevonden tussen het *opleidingsniveau* en de mate van veranderingsbereidheid. Deze hypothese is dan ook verworpen.

6 Mensen die bij hun vorige baan in de *profit-sector* werkten hebben een grotere mate van veranderingsbereidheid dan mensen die bij hun vorige baan in de *non-profit* sector werkten. Deze hypothese heb ik getoetst met behulp van een t-toets (paragraaf 5.2.2), uit deze toets blijkt dat er geen significant verschil bestaat tussen de aard van de vorige werkgever en de mate van veranderingsbereidheid. Deze hypothese wordt dus verworpen. De resultaten van *VBwillen-Resultaatgerichtheid* en *VBwillen-Flexibiliteit* zijn echter wel bijna significant en wel in de verwachte richting, waarbij de mensen uit de profit sector meer veranderingsbereid zijn ten aanzien van resultaatgerichtheid en meer flexibiliteit. Een uitgebreider onderzoek met een grotere steekproef zou denk ik uit kunnen wijzen dat dit verband wel bestaat.

7 *Aantal vorige werkgevers* hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid. Tussen het aantal vorige werkgevers en de mate van veranderingsbereidheid heb ik geen significant verband gevonden. Deze hypothese is verworpen.

- 
- 8 De mate waarin de mensen ervaren *geïnformeerd* te zijn hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

Tussen de mate van geïnformeerdheid en de mate van veranderingsbereidheid heb ik geen significant verband gevonden. De hypothese is dus *verworpen*. Op component niveau heb ik wel enig verband gevonden met *betrokkenheidsam* en *betrokkenheidflex*. Echter omdat hier de afhankelijke en de onafhankelijke variabele overlap hebben en omdat dit verband niet bij de andere componenten aanwezig is verwacht ik dat dit verband vooral veroorzaakt wordt door deze overlap.

- 9 De mate waarin mensen ervaren *inspraak* te hebben in het veranderingsproces, hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat het in de hypothese genoemde verband alleen aanwezig is bij VBwillen-Flexibiliteit. Bij de andere cultuurdimensies heb ik ook wel een significant resultaat gevonden, maar dan vooral alleen bij de component van veranderingsbereidheid *betrokkenheid*. Omdat er verder geen significant verband is met de andere componenten van veranderingsbereidheid denk ik dat er in die gevallen vooral sprake is van overlap. Deze hypothese heb ik *aangenomen* voor de cultuurdimensie: Flexibiliteit. Hierop is wel een significant resultaat, ik zal dit verband verder onderzoeken met een regressieanalyse.

- 10 De hoeveelheid *gesprekken met de leidinggevende* over het veranderingsproces hangt positief samen met de mate van veranderingsbereidheid.

Tussen het aantal gesprekken met de leidinggevende over het veranderingsproces en de mate van veranderingsbereidheid heb ik geen significant verband gevonden. Deze hypothese wordt dus *verworpen*.

#### 5.2.4 Regressies

In de vorige paragraaf heb ik de hypothesen getoetst, de gevonden verbanden ga ik hier in deze paragraaf uitdiepen met behulp van een regressieanalyse.

Regressieanalyse is een verzameling van technieken om een verband te onderzoeken tussen een afhankelijke en één of meerdere onafhankelijke variabelen. Regressie is gebaseerd op correlatie maar gaat dieper in op het onderliggende verband (Pallant, 2005). Met een correlatieanalyse heb

---

ik getest of er een verband is. Met behulp van de regressieanalyse wil ik de mate van verandering onderzoeken die de onafhankelijke bij de afhankelijke variabele veroorzaakt. Het gaat hier dus om de vraag in welke mate de score(s) op de afhankelijke variabele voorspeld kunnen worden met de score(s) op de onafhankelijke variabele.

De onderstaande verbanden heb ik één voor één geanalyseerd, een enkelvoudigeregressieanalyse. De verschillende gevonden effecten van de variabelen kunnen niet zomaar worden opgeteld, er is overlap tussen deze variabelen mogelijk. Bij leeftijd, functieverblijftijd en aantal dienstjaren denk ik ook zeker dat dit het geval is, dit zal ik met behulp van een meervoudige regressieanalyse nagaan.

#### Uitwerking

Voor dat ik de verbanden ga uitdiepen met de regressieanalyse zal ik eerst ingaan op de kwaliteit van de data, van belang hierbij is na te gaan of er geen assumpties van de regressieanalyse geschonden worden. Hiervoor zal ik de verbanden aan de hand van de residuals scatterplot en de Normal Probability Plot of regression standardised residual controleren op outiers, normality, Linearity, Homoscedasticity en Independence of Residuals). Hiermee ga ik per verband na of de data wel geschikt is voor het uitvoeren van de regressieanalyse en of er geen aannames geschonden worden (uitbijters kunnen bijvoorbeeld de analyse erg verstoren), en of er wel sprake is van lineariteit (één van de assumpties van regressie is dat het verband lineair is).

Uit deze analyse blijkt dat bij elk onderzocht verband de vorm van beide plots goed is. Bij de Normal Probability Plot liggen de resultaten redelijk op een diagonale lijn en dit is het gewenste resultaat. Bij de residuals scatterplot heeft een puntenwolk in de vorm van een rechthoek rondom de nul, dit is eveneens het resultaat wat ik hoopte te vinden. Op deze manier is er voldaan aan de Normen zoals geformuleerd in Pallant (2005).

Nu zal ik de onafhankelijke variabelen analyseren en het effect beschrijven. Dit zal ik doen aan de hand van de verklaarde variantie ( $R^2$ ) om aan te geven welk percentage van de variantie in de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabele. Dit is de mate waarin de onafhankelijke variabele de afhankelijke beïnvloedt. Verder bespreek ik ook de Beta, dit is, omdat ik een enkelvoudige regressieanalyse uitvoer, in dit geval het zelfde als de correlatie. Deze waarde geeft de richting en de sterkte van het verband aan (positief/negatief). De significantie

van het resultaat heb ik ook onderzocht. De originele SPSS tabellen staan in bijlage 6, in de tabellen hieronder heb ik alleen de belangrijkste resultaten gezet.

<b>leeftijd</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sign</b>
<i>meerwaardeflex</i>	0,069 (6,9 %)	-0.262	0.032
<i>VBwillenOmg</i>	0,081 (8,1 %)	-0,284	0,026
<i>meerwaardeomg</i>	0,116 (11,6 %)	-0,340	0,007
<i>VBwillenRes</i>	0,071 (7,1 %)	-0,266	0,041
<i>meerwaarderes</i>	0,083 (8,3 %)	-0,288	0,027
<i>meerwaardesam</i>	0,066 (6,6 %)	-0,257	0,050

tabel 7

Bij **leeftijd** (tabel 7) geeft de Beta bij alle gevonden verbanden een negatief resultaat er is dus sprake van een negatief verband. Een toename in de onafhankelijke veroorzaakt een afname in de afhankelijke variabelen.

Interessant is om de R<sup>2</sup> te analyseren, het percentage van de verklaarde variantie. Het effect van leeftijd is bij twee dimensies significant, dit is het geval bij VBwillen-Omgevingsgerichtheid 8,1 % en VBwillen-Resultaatgerichtheid 7,1%.

Als gekeken wordt naar de component *meerwaarde* is het resultaat bij alle vier de componenten significant en de score varieert van 6,9 % tot 11,6 %.

<b>Functieverblijftijd</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta</b>	<b>Sign</b>
<i>meerwaardeomg</i>	0,120 (12 %)	-0,346	0,006
<i>meerwaarderes</i>	0,138 (13,8 %)	-0,372	0,004
<i>meerwaardesam</i>	0,107 (10,7 %)	-0,327	0,011

tabel 8

De **Functieverblijftijd** (tabel 8) heeft alleen een significant effect bij het component meerwaarde, enkel bij de Flexibiliteit is er geen significant resultaat. De waarde van Beta geeft aan dat het verband net als bij leeftijd negatief is. Het effect hiervan, bij de drie dimensies varieert van 10,7% tot 13,8%.

aantal dienstjaren	R <sup>2</sup>	Beta	Sign
<i>VBwillenFlex</i>	0,064 (6,4 %)	-,253	0,039
<i>meerwaardeflex</i>	0,095 (9,4 %)	-0,308	0,011
<i>meerwaardeomg</i>	0,067 (6,7 %)	-0,260	0,043
<i>VBwillenRes</i>	0,093 (9,3 %)	-0,304	0,019
<i>meerwaarderes</i>	0,126 (12,6 %)	-0,355	0,006

tabel 9

Het aantal **dienstjaren** (tabel 9) heeft een negatief verband met de afhankelijke variabelen. Met de algemene veranderingsbereidheid is er een verband met VBwillen-Flexibiliteit(6,4%) en VBwillen-Resultaatgerichtheid (9,3). Daarnaast is er ook op component niveau een verband, met *meerwaarde* is er behalve met *meerwaardesam* een negatief effect, dit varieert van 6,7% tot 12,6%.

Uit het bovenstaande blijkt dat de leeftijd, de functieverblijftijd en het aantal dienstjaren een negatief effect hebben op de veranderingsbereidheid in het algemeen. Dit effect is er met name op component niveau, op het component *meerwaarde*.

Uit multiple regressie blijkt dat de drie onafhankelijke variabelen ( leeftijd, functieverblijftijd, aantal dienstjaren) op *meerwaarde* geen unieke bijdrage leveren aan het verklaren van de veranderingbereidheid. Deze drie variabelen beïnvloedden dus in het zelfde vlak.

Hierbij valt op dat de invloed van functieverblijftijd het grootst is.

Betrokkenheid	R <sup>2</sup>	Beta	Sign
<i>VBwillenFlex</i>	0,117 (11,7 %)	0,342	0,005

tabel 10

Als laatste onderzoek ik ook het effect van **betrokkenheid** (tabel 10) op VBwillen-Flexibiliteit. Aan de Beta is te zien dat er sprake is van een positief verband. Hoe hoger de ervaren betrokkenheid van de werknemers hoe hoger de veranderingsbereidheid ten aanzien van de verandering naar meer flexibiliteit. De sterkte van dit effect is 11,7%.

---

### 5.3 Kwalitatieve analyse

Naast de gesloten vragen welke kwantitatieve data opleverden heb ik in mijn vragenlijst ook een open vraag opgenomen. Hierdoor konden de mensen ten aanzien van de veranderingen hun verhaal kwijt, de kwantitatieve gegevens worden hiermee gekleurd.

De vraag luidde:

*Kunt u hieronder aangeven wat naar uw mening de belangrijkste aandachtspunten zijn bij het doorvoeren van de in deze enquête besproken veranderingen?*

Op deze vraag hebben 31 mensen een antwoord geformuleerd. In bijlage 7 heb ik mijn analyse van deze resultaten opgenomen. Hierin heb ik gekeken welke punten door meerdere mensen genoemd werden. In kleur heb ik deze punten in de tekst aangegeven.

Op deze manier van analyseren onderzoek je de kwalitatieve data door te kijken welke onderwerpen door meerdere respondenten genoemd worden. Onderwerpen die door meerdere respondenten genoemd worden kunnen als belangrijker gezien worden. Bij grotere hoeveelheden kwalitatieve data wordt er meestal gebruik gemaakt van een computerprogramma (bijvoorbeeld NVivo) (Gibbs, 2002). Ik heb door de beperkte hoeveelheid tekst ervoor gekozen om de tekst handmatig te analyseren.

In mijn analyse kwam ik tot 7 aspecten (clusters) bij de verandering die meerdere keren genoemd werden. Hieronder staan de zeven clusters, met een titel en daarachter het aantal personen dat in zijn antwoord deze cluster benoemde en daarbij kort de inhoud van deze cluster. Deze onderstaande punten kunnen dus gezien worden als punten van aandacht bij het doorvoeren van de verandering, hoe deze punten staan in verhouding tot de literatuur en de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek zal ik bespreken in het volgende hoofdstuk, de conclusie.

**Doel (7)** Als eerste is er 'Doel' deze is door zeven personen genoemd en heeft hiermee de hoogste score. Deze cluster gaat over duidelijk geformuleerde doelstellingen, een hoger doel, dit kan dan verduidelijkend werken, maar ook als motivator, men weet dan waarom er veranderd wordt

---

**Draagvlak** (6) Hier draait het om het meekrijgen van de medewerkers van de organisatie zodat er samen veranderd wordt. De medewerkers kunnen gemotiveerd worden door duidelijk te maken wat hun inbreng is.

**Managen** (6) Er is een belangrijke rol van de leidinggevenden in het managen van de veranderingen. Voorbeeld gedrag speelt hierbij een belangrijke rol.

**Communicatie** (6) Communicatie op zich is ook belangrijk, communicatie van het doel en van de te nemen stappen.

**Tijdsfactor** (4) Het belang van de tijd die in de verandering gestoken wordt, voor veranderingen moet de tijd genomen worden en dient stap voor stap gewerkt te worden, niet alles te gelijk. Opvallend is dat één respondent aangaf dat de veranderingen zelf ook weer niet te lang mogen duren.

**Kwaliteit personeel** (4) Er moet aandacht besteed worden aan de kwaliteit van het personeel en het vermogen van hun om te kunnen veranderen. Hierin dient geïnvesteerd te worden zodat men de mogelijkheid krijgt om te veranderen.

**Vasthoudendheid** (3) Tot slot wordt er door drie mensen aangegeven dat tijdens het veranderingsproces men vasthoudend moet zijn bij het doorvoeren van de veranderingen.

---

## Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wil ik komen tot conclusies met betrekking tot mijn onderzoek. Dit zal ik doen door mijn probleemstelling, zoals ik deze in hoofdstuk 1 geformuleerd heb, te beantwoorden. Tot besluit wil ik nog komen tot een eindconclusie en zal ik nog reflecteren op mijn onderzoek.

### 6.1 Probleemstelling

De in de inleiding geformuleerde probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling, deze zal ik beide bespreken, als eerste de doelstelling en vervolgens de vraagstelling. Aan de hand van deze twee zal ik komen tot de conclusies van mijn onderzoek.

Doelstelling:

*Het meten van de bereidheid tot de cultuurverandering van het middenmanagement van gemeentelijke overheidsinstanties die het Programma Andere Overheid voorstaat en het komen tot uitspraken over de effecten van variabelen op deze veranderingsbereidheid, teneinde inzicht te geven in de aandachtspunten en kansen bij deze cultuurverandering.*

Voor het bereiken van de doelstelling zal ik als eerste bespreken wat *de veranderingsbereidheid is van middenmanagers bij de gemeenten ten aanzien van de PAO cultuurverandering*, vervolgens zal ik ook uitspraken over *de effecten van variabelen op deze veranderingsbereidheid* doen. Deze beide zal ik onder de vraagstelling aan de hand van mijn onderzoek bespreken.

Daarna zal ik het derde element bespreken en trachten *aandachtspunten en kansen bij deze cultuurverandering* te formuleren.

Vraagstelling:

*Wat is de mate van veranderingsbereidheid bij de cultuurverandering die het Programma Andere Overheid voorstaat en wat is de invloed van 'aard van de cultuurdimensies', 'persoonsgebonden kenmerken' en 'proceskenmerken' op deze veranderingsbereidheid?*

---

## **6.2 Hoogte van veranderingsbereidheid**

Als eerste zal ik kort de mate van veranderingsbereidheid van de middenmanagers ten aanzien van PAO cultuurverandering bespreken. Hier heb ik in mijn scriptie niet veel aandacht aan besteed, omdat ik me vooral wil focussen op de effecten van variabelen op veranderingsbereidheid en hoe de veranderingsbereidheid beïnvloed kan worden.

Mijn algemene beeld van de veranderingsbereidheid is dat men neutraal tot gematigd positief staat ten opzichte van de verandering, met een neiging tot gematigd positief. Dit beeld komt overeen met wat Metselaar en Cozijnsen stellen, dat middenmanagers in het algemeen bereid zijn om zich in te spannen voor een veranderingsproces (Metselaar en Cozijnsen, 2002).

## **6.3 Invloed variabelen**

Hieronder zal ik de invloed van de verschillende variabelen bespreken aan de hand van de hypotheses uit hoofdstuk 3 en de conclusies hierover uit hoofdstuk 5. Hierbij houd ik de indeling in 'aard van de cultuurdimensies', 'persoonsgebonden kenmerken' en 'proceskenmerken' aan. Ik zal ingaan op mijn bevindingen uit mijn kwantitatieve onderzoek, kwalitatieve onderzoek en de literatuur. Bij mijn bevindingen uit mijn kwantitatieve onderzoek wil ik de kanttekening plaatsen dat mijn onderzoek een beperkt aantal respondenten heeft (een relatief kleine n). De resultaten dienen dus ook in dat licht gezien te worden.

### ***Aard van de cultuurdimensies***

De eerste hypothese, dat de aard van de cultuurdimensie effect heeft op de veranderingsbereidheid, is aangenomen (zie paragraaf 5.4.3). Dit betekent dat de aard van de cultuurdimensie waarop de verandering plaatsvindt effect heeft op de veranderingsbereidheid. Verder onderzoek naar de veranderingsbereidheid bij verschillende cultuur dimensies zou inzicht kunnen geven in welke dimensies tot problemen kunnen leiden en bij welke dimensies men juist meer veranderingsbereid is. Zo was in mijn onderzoek al een lichte trend waar te nemen (paragraaf 4.2) dat men over het algemeen meer veranderingbereid was bij veranderingen naar omgevingsgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid en minder bij een verandering naar meer flexibiliteit en meer resultaatgerichtheid. Naar aanleiding hiervan zou men bij het begin van cultuurveranderingen deze verwachte hogere bereidheid kunnen benutten en de verwachte problemen eerder kunnen ondervangen. Hierbij wil ik wel benadrukken dat men altijd alert moet

---

zijn bij het gebruik van de resultaten van een dergelijk algemeen onderzoek. Elke verandering heeft zijn eigen kenmerken, de algemene resultaten kunnen nooit één op één vertaald worden naar een specifieke context.

Daarnaast denk ik dat het gebruik van cultuurdimensies een aanvulling kan vormen op het DINAMO-model als het gaat om het meten van de veranderingsbereidheid bij cultuurveranderingen. Met gebruik van dimensies wordt het vage algemene begrip cultuur uiteen gerafeld en kan de cultuur verandering preciezer worden aangegeven. Waardoor er per dimensie onderzocht kan worden wat de veranderingsbereidheid is.

### ***Persoonsgebonden kenmerken***

Aan de hand van resultaten uit paragraaf 5.4.3. zal ik de persoonsgebonden kenmerken bespreken. Als eerste bespreek ik de hypothesen 2, 3 en 4, hypothesen die overlap hebben omdat ze alle te maken hebben met tijd, de leeftijd, functieverblijftijd of de tijd dat men ergens werkzaam is (het aantal dienstjaren).

Uit mijn onderzoek blijkt dat *Leeftijd* negatief samenhangt met de mate van veranderingsbereidheid in het algemeen en met de verwachte meerwaarde in het bijzonder. Verder blijkt dat de *functieverblijftijd* negatief samenhangt met de mate van de verwachte meerwaarde van de verandering. Tot slot hangt *het aantal dienstjaren* negatief samen met de mate van veranderingsbereidheid, en daarbij, net als bij de vorige, in het bijzonder met de verwachte meerwaarde van de verandering.

De leeftijd en het aantal dienstjaren blijkt dus negatief samen te hangen met de veranderingsbereidheid. Dit komt overeen met wat de literatuur hierover zegt (paragraaf 2.3.4). Misschien is dit effect te verklaren doordat mensen, als ze ouder zijn of ergens langer zitten, meer ingesleten gewoonten hebben.

Het meest in het oog springende resultaat is echter het effect van de drie variabelen op de verwachte meerwaarde. Hierover kan gesteld worden dat de drie tijdgebonden variabelen de verwachte meerwaarde negatief beïnvloeden. Dit negatieve effect op de meerwaarde die men verwacht van de veranderingen komt volgens mij voort uit de gedachte van: 'dit heb ik al een keer meegemaakt, er verandert toch niks, en die veranderingen hebben toch weinig nut'.

In de literatuur over het DINAMO-model staat meerwaarde ook apart vermeld. Volgens Metselaar en Cozijnsen is in Nederland de verwachte meerwaarde van veranderingen laag.

---

Managers zijn niet overtuigd van de meerwaarde van de veranderingen (Metselaar en Cozijnsen, 2005). Dus naast het effect dat de verwachte meerwaarde afneemt naarmate men ouder is of ergens langer werkzaam is, is de verwachte meerwaarde dus ook absoluut gezien laag.

Tussen opleidingsniveau en de veranderingsbereidheid heb ik geen verband kunnen vinden. Het effect van de aard van de vorige werkgever (profit of non-profit) op de veranderingsbereidheid heb ik ook niet kunnen vinden.

Als echter beter gekeken wordt naar de resultaten en dus niet alleen of een verband al dan niet significant is valt er wel wat op. Het gaat hier om bijna significante resultaten, opmerkelijke resultaten zou ik het willen noemen. Werknemers met een verleden in de profit-sector blijken meer veranderingsbereid te zijn ten aanzien van resultaatgerichtheid en meer flexibiliteit. Een uitgebreider onderzoek met een grotere steekproef zou denk ik uit kunnen wijzen dat dit verband inderdaad bestaat.

Tussen het *Aantal vorige werkgevers* en de mate van veranderingsbereidheid heb ik geen effect kunnen vinden.

### ***Proceskenmerken***

Tussen de mate van geïnformeertheid en de mate van veranderingsbereidheid heb ik geen significant verband gevonden.

De samenhang tussen de mate waarin mensen ervaren *inspraak* te hebben in het veranderingsproces en de mate van veranderingsbereidheid heb ik alleen kunnen ontdekken bij de dimensie flexibiliteit.

De samenhang tussen de hoeveelheid *gesprekken met de leidinggevende* over het veranderingsproces en de mate van veranderingsbereidheid heb ik niet kunnen vinden.

Deze drie proceskenmerken hebben dus weinig significante resultaten opgeleverd. Dit staat haaks op de gegevens uit mijn kwalitatieve onderzoek en de gegevens uit de literatuur. Uit het kwalitatieve onderzoek kwam communicatie juist als een belangrijk punt naar voren (paragraaf 5.5). Dit punt werd ook genoemd in de literatuur, zoals beschreven in paragraaf 2.3.5 .

Misschien heb ik dit verband niet gevonden door de opzet van het onderzoek. Zo kan het zijn dat de drie onafhankelijke variabelen lastig te vangen zijn in één vraag. Bij vervolgonderzoek zouden er meer vragen gebruikt kunnen worden om de geïnformeertheid, de inspraak en de hoeveelheid

---

gesprekken met de leidinggevende te meten. Daarnaast is er zoals eerder gezegd sprake van overlap. Deze overlap vervuilde de resultaten, zo vermoed ik.

#### **6.4 Aandachtspunten**

Nu ik de invloed van de verschillende variabelen besproken heb, wil ik aan de hand hiervan en met de gegevens uit de kwalitatieve analyse en de literatuur proberen inzicht te geven in de aandachtspunten en kansen bij een cultuurverandering. Dit doe ik door telkens in één vetgedrukte zin een aanbeveling te doen die ik vervolgens uitleg en nuanceer.

##### ***‘Maak gebruik van cultuurdimensies bij onderzoek naar veranderingsbereidheid’***

Door bij een cultuurverandering te onderzoeken wat de veranderingsbereidheid is ten aanzien van de verschillende cultuurdimensies, kan met behulp hiervan de veranderingsstrategie bepaald worden. Zo kan er bijvoorbeeld begonnen worden met het veranderen van de dimensies waar de werknemers toch al welwillend tegenover staan, om vandaar uit, het positieve begin, de andere punten aan te pakken. Daarnaast kunnen ook de dimensies geïdentificeerd worden waarop de veranderingsbereidheid lager is en welke dus meer aandacht behoeven.

##### ***‘Schenk bij cultuurveranderingen meer aandacht aan werknemers die ouder zijn en/of langer binnen de functie of gemeente werkzaam zijn’***

Aan de hand van de resultaten met betrekking tot de invloed van leeftijd, functieverblijftijd en het aantal dienstjaren kan bij veranderingen ook hierop gelet worden. Er dient meer aandacht besteed te worden aan werknemers die ouder zijn of al langer binnen hun functie of organisatie werkzaam zijn. De aandacht kan dan enerzijds gericht zijn om ze te overtuigen en met de verandering mee te krijgen of eventueel te ontslaan. Anderzijds dient er ook ingegaan te worden op de redenen van hun eventueel lagere veranderingsbereidheid. Kennis over en ervaring met eerdere veranderingen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Gebruik van deze ervaringen kan de verandering helpen, daarnaast kan dit proces ook het draagvlak vergroten, een belangrijk punt dat uit de kwalitatieve analyse naar voren kwam, maar ook in de literatuur vermeld staat (2.3.5).

##### ***‘Neem mensen uit de profit sector aan als gestreefd wordt naar meer flexibiliteit en prestatiegerichtheid’***

---

Aan de hand van het niet significante resultaat, dat mensen met een verleden in de profit-sector een hogere veranderingsbereidheid hebben als het gaat om meer flexibiliteit en resultaatgerichtheid kan hier bij het aannemen van nieuwe mensen rekening mee gehouden worden. Als binnen de gemeente gestreefd wordt naar de waarden die meer aanwezig zijn in de profit-sector kan er, door het aannemen van mensen uit deze sector, voor gezorgd worden dat deze waarden meer vertegenwoordigd worden binnen de gemeente. Dit wordt ook genoemd in de literatuur (zie paragraaf 2.1.4), waar wordt gesteld dat de werving en selectie dient worden aangepast aan het gewenste gedrag binnen de organisatie.

Naast de punten die hier boven reeds genoemd zijn, komen uit mijn kwalitatief onderzoek (paragraaf 5.5) nog enkele andere belangrijke aandachtspunten naar voren, deze zal ik hieronder vermelden.

***‘Zorg voor een heldere doelstelling en communiceer deze ook duidelijk’***

Uit mijn kwalitatieve analyse kwam naar voren dat een helder doel en een goede communicatie van dit doel belangrijk is. Hierdoor weet men waarom de veranderingen plaatsvinden, wat vervolgens kan leiden tot meer begrip voor de verandering en wat zelfs motiverend kan werken. Wissema et al. (1991) zegt hierover dat een heldere doelstelling en een goede communicatie hiervan zorgt voor een hogere veranderingsbereidheid (2.3.5). Naast een communicatie van het doel dient ook helder gecommuniceerd te worden wat er allemaal gaat veranderen. Bij deze communicatie moet er voldoende ruimte te zijn voor feedback en inbreng, zodat er meer sprake is van discussie dan van een mededeling (tweerichting verkeer in plaats van eenrichting verkeer) Een manier om dit te bereiken is een interactieve workshop.

***‘Zorg voor goed management dat de doelen helder communiceert en een voorbeeldfunctie vervult’***

Management is van belang. Managers kunnen, zoals hierboven, de doelen helder communiceren maar ook een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie vervullen. Dit wordt ook genoemd in de literatuur door Sanders en Neuijen (1992) als het gaat om het faciliteren van cultuurveranderingen. Managers dienen de gewenste cultuur uit te dragen door: zichzelf ernaar te gedragen en door de medewerkers te controleren en te stimuleren om te veranderen. Managers

---

vervullen hiermee een rolmodel. Dit is van belang omdat dan de medewerkers het gewenste gedrag bij de managers in de praktijk zien, goed voorbeeld doet volgen.

***‘Neem de tijd voor de verandering en plan deze stap voor stap’***

Het volgende wat van belang is, is de tijdsfactor, de respondenten gaven aan dat de tijd moest worden genomen bij het doorvoeren van de verandering, maar dat de verandering ook weer niet te lang moet duren. In de literatuur geeft Wissema et al. (1991) precies hetzelfde aan: neem de tijd, maar ook weer niet teveel tijd. Daarnaast werd ook aangegeven dat de verandering stapje voor stapje doorgevoerd moet worden, dit staat ook in de literatuur (zie paragraaf 2.3.5). Het voordeel van stap voor stap de verandering doorvoeren is dat men minder snel het overzicht verliest. Daarnaast kan er per stap een tussendoel geformuleerd worden. Het behalen van dit doel en het vieren van dit feit kan leiden tot een positieve stemming ten aanzien van de verandering.

***‘Zorg voor opleidingsmogelijkheden’***

De kwaliteit van het personeel is ook belangrijk. Voldoende training en scholing moeten er voor zorgen dat de werknemers in staat worden gesteld om te kunnen veranderen. Verder werd door de respondenten ook aangegeven dat fouten gemaakt moeten kunnen worden. Dit sluit precies aan bij de literatuur over cultuurveranderingen, in paragraaf 2.1.4 staat hierover dat in het kader van psychologische veiligheid mensen moeten durven veranderen (en er dus fouten gemaakt mogen worden). Verder staat er dat deze veiligheid gecreëerd kan worden met behulp van cursussen en opleidingen. Met deze cursussen kunnen de werknemers dan wennen aan het gewenste nieuwe gedrag en de nieuwe vaardigheden leren.

Naast de punten van hierboven, die direct uit mijn onderzoek naar voren kwamen, wil ik hier nog een aantal punten beschrijven. Het zijn aandachtspunten uit mijn literatuurstudie. Ik vond ze belangrijk genoeg om ze toch nog in de conclusie op te nemen, zodat die lijst met aanbevelingen vollediger is. Al is deze lijst is niet sluitend, het gaat te ver om een algehele aanbeveling te doen over hoe de FORS cultuurverandering gefaciliteerd kan worden.

Het belangrijkste punt dat hierboven niet genoemd is maar wel in de literatuur naar voren kwam (zie paragraaf 2.2.4) is dat er na de verandering gezorgd moet worden dat de verandering ook beklijft en eigen gemaakt wordt. Zodat men niet weer de terugveert naar de oude cultuur.

---

Dit kan door met betrokkenen afspraken te maken en persoonlijke verantwoordelijkheden vast te leggen waar men dan ook aan gehouden kan worden. Daarnaast dienen er ook mentoren te worden aangesteld, zodat men begeleid wordt. Verder is het houden van groepsgesprekken ook van belang zeker omdat hier ook feedback verkregen kan worden. Feedback met betrekking tot waar men (de cultuur) nu staat wat men vindt van de verandering. Tot slot kan naast deze feedback de cultuur ook gemonitord worden met behulp van cultuurvragenlijsten. Hiermee kan er onderzocht worden of de cultuur overeenkomt met de geformuleerde gewenste cultuur en niet is teruggeveerd naar de oude cultuur. Voorbeelden van deze vragenlijsten zijn te vinden in paragraaf 2.1.2.

Naast dit punt wil ik tot slot nog noemen dat het benoemen en het vieren van goede resultaten en gehaalde tussentijdse doelen motivatie verhogend werkten de bereidheid om te veranderen verhoogt. Dit komt doordat betrokkenen zien dat de verandering ergens toe leidt. Een manager kan dus aandacht extra aandacht besteden aan goede resultaten om een goede sfeer te creëren.

## **6.5 Discussie, reflectie**

Met bespreken van de effecten die variabelen hebben op veranderingbereidheid, de hoogte van de veranderingsbereidheid en met het formuleren van de aandachtspunten heb mijn doelstelling mijns inziens bereikt. Met het bereiken van de doelstelling is mijn scriptie denk ik ook wetenschappelijk relevant. Ik heb namelijk inzicht kunnen geven in de invloed van verschillende kenmerken op veranderingbereidheid. Daarnaast denk ik, zoals eerder beschreven, dat het gebruik van cultuurdimensies een aanvulling kan zijn op het gebruik van het DINAMO-model.

De aandachtspunten die ik hierboven geformuleerd heb kunnen denk ik helpen bij cultuurveranderingen. Ik leef echter niet in de veronderstelling dat ik hiermee elk probleem met cultuurveranderingen opgelost heb. Cultuurveranderingen zullen altijd moeilijk blijven. Zoals ik ook in paragraaf 2.1.4 heb aangegeven komt dit voor een groot gedeelte door de gevoeligheid en de persoonlijkheid. Een mooi voorbeeld hiervan tijdens het onderzoek is dat ik van een respondent een boze mail ontving waarin stond dat de vraagstelling niet deugde en dat het vertrekpunt te negatief was. Hij ervoer de vragenlijst als een aanval op de huidige cultuur, met deze reactie als gevolg. Dit voorval onderstreepte voor mij dat cultuurverandering een gevoelig

---

onderwerp is en mensen ook echt persoonlijk raakt en juist daarom ook erg lastig te veranderen is.

Terugkijkend op het onderzoek overheerst een tevreden gevoel, ik heb enkele verbanden kunnen aantonen en ook de open vraag leverde mijns inziens een interessante input met betrekking tot het faciliteren van cultuurveranderingen. Een hogere respons had natuurlijk nog mooier geweest, omdat dat wellicht tot duidelijkere resultaten had geleid bij de gevonden verbanden en misschien had ik dan zelfs ook nog meer verbanden kunnen aantonen.

---

## Literatuur

- Aardema, H. (2005). *Stille waarden: een reflectie op overnormering in publiek management*. Heerlen: Open Universiteit Nederland en Leusden: Bestuur & Management Consultants
- Ajzen, I (1991). The Theory of Planned Behavior: *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 179-211
- Baarda D.B. en de Goede M.P.M. (1999). *Basisboek statistiek met SPSS voor Windows*. Groningen: Stenfert Kroese
- Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. Singapore: McGraw-Hill
- Boonstra, P.P. en Demenint, M.I. en Steensma, H.O. (1989). *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld: begeleiden van veranderingsprocessen binnen organisaties*. Culemborg: Lemma.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde
- Cameron, K. S. (2004). *A Process for Changing Organizational Culture*. Michigan: University of Michigan Business School
- Commissie o.l.v. Alexander Pechtold, minister BVK (2005). *Programma Andere Overheid, rijksbrede taakanalyse cultuur en werkwijze, 'Gewoon doén!'*. Den Haag
- Croft, L. en Crochane, N. (2005). Communicating change effectively. *Management Services, spring*, 18.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. Mason: Thomson/South Western
- Derksen, W. en Korsten, A.F.A. (1989). *Lokaal bestuur in Nederland: Inleiding in de gemeentekunde*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink
- Franssen S. en Wetzels M. (2001). *Cultuur in beweging: duurzaam beïnvloeden van culturele processen in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Gaillard, A. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Nieuwezijds

- Gibbs, G. R. (2002). *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*. New York: Open University Press
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact
- Huizingh, E. (2006). *Inleiding SPSS 14 voor Windows*. Den Haag: Academic service
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin
- Johnson, G. en Scholes, K. (2002) *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Jonker B. en Ziekemeyer M. (2004) , [www.ouderenarbeid.nl](http://www.ouderenarbeid.nl)
- Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981). *Estimating the effects of social interventions*. Cambridge: Cambridge University Press
- Koeleman, H. (2002) *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Kloosterboer, P. (2004). Cultuurverandering, krachten voor cultuurverandering. *Holland management review* nr. 93, 65-75
- Mayo, E. (1945) *Hawthorne and the Western Electric Company*, Boston. In: Stillman 1992, pag. 148 e.v.
- Metselaar, E. E. (1997) *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam: VU-huisdrukkerij
- Metselaar E. E. en Cozijnsen A. J. (2002) *Van weerstand naar veranderingsbereidheid : over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications
- Meuleman P. (2003) *Op weg naar meer bedrijfsmatig werken, een onderzoek naar een gedragsverandering op het hoofdkantoor van Rijkswaterstaat*. Afstudeeronderzoek Bedrijfseconomie, Universiteit van Tilburg
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Kabinetsvisie Andere Overheid*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2004). *Kabinetsstandpunt over het advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur "cultuur met een FORS postuur"*. Den Haag.

- 
- Moss Kanter, R. en Stein, B. en Jick, T.D. (1994). *De uitdaging van organisatieverandering: hoe bedrijven verandering ervaren en leiders verandering kunnen sturen*. Schiedam: Scriptum Books.
  - Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. Open University Press: Berkshire U.K.
  - Raad voor het Openbaar Bestuur (2004). *Cultuur met een FORS postuur; Rijksdienst tussen rechtsstaat en flexibiliteit*. Den Haag
  - Sanders, G. en Neuijen, B. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum
  - Schein, E. H. (2000) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management
  - Trompenaars, F. en Woolliams, P. (2005). *Business en cultuur: Samenwerken in het tijdperk van globalisering*. Amsterdam: Business Contact
  - Van Dam, K. (1999) Het profiel van de flexibele werknemer. *Psychologie magazine*, 18, 14-18
  - Van de Laak B. (2005) *Hoe veranderingsbereid ben jij?, een onderzoek naar de veranderingsbereidheid bij medewerkers van Rijkswaterstaat Zeeland*. Afstudeeronderzoek personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg
  - Van Muijen J.J. en Koopman P.L. en De Witte K.B.J.J.J.M. (1996) *Focus op organisatie cultuur: Het concurrerende-waardenmodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service
  - Verschuren, P.J.M. (1986). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Utrecht: Het Spectrum.
  - Wanberg, C.R. en Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132- 142.
  - Wissema, J.G en Messer, H.M. en Wijers, G.J. (1991) *Angst voor veranderen? Een mythe! of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: Van Gorcum.

---

Websites

<http://www.andereoverheid.nl>

[http://www.rfv.nl/website/Frames/Rob/Rob\\_framestart.html](http://www.rfv.nl/website/Frames/Rob/Rob_framestart.html)

<http://www.zenc.nl>

## Bijlage 1 Vragenlijst

### Vragenlijst

1. In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

- jonger dan 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- ouder dan 59

2. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

3. In welke gemeente werkt u?

- Boxtel
- Den Helder
- Dordrecht
- Venlo
- Westland
- Heusden
- Drimmelen
- Lelystad
- anders1
- anders2
- anders3

4. Hoelang werkt u hier al?

- minder dan 5 jaar
- 5-9 jaar
- 10-14 jaar
- 15-19 jaar
- 20-24 jaar
- meer dan 24 jaar

5. Hoelang vervult u uw huidige functie?

- minder dan 1 jaar
- 1-4 jaar
- 5-9 jaar
- 10-14 jaar
- meer dan 14 jaar

6. Wat is uw hoogst genoten opleiding, of waarmee uit onderstaande lijst is deze het best te vergelijken?

- basisonderwijs
- MAVO
- voorbereidend beroepsonderwijs
- HAVO/ VWO
- middelbaar beroepsonderwijs
- hoger beroepsonderwijs
- wetenschappelijk onderwijs

7. In welke sector bevond uw vorige werkgever zich?

- profit
- non-profit

8. Hoeveel verschillende functies heeft u bij uw huidige werkgever bekleed?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 of meer

9. Voor hoeveel verschillende werkgevers heeft u gewerkt?

- 1
- 2-3
- 4-6
- 6-10
- meer dan 10

Binnen uw gemeente vindt momenteel een aantal veranderingen plaats. De onderstaande vragen hebben hier betrekking op.

10. Hoeveel één-op-ééngesprekken heeft u de afgelopen drie maanden met uw leidinggevende gehad over het veranderingsproces.

- 0-1
- 2-3
- 4-6
- 6-10
- meer dan 10

11. Ik word voldoende actief betrokken bij de uitvoering en inrichting van het veranderingsproces.

- helemaal mee oneens
- gedeeltelijk oneens
- neutraal
- gedeeltelijk eens
- helemaal mee eens

12. Ik krijg voldoende informatie met betrekking tot de komende veranderingen.

- helemaal mee oneens
- gedeeltelijk mee oneens
- neutraal
- gedeeltelijk eens
- helemaal mee eens

13. eventuele opmerkingen:

#### **Flexibiliteit**

Uw organisatie wil veranderen naar een meer flexibele organisatie. Hieronder vindt u een korte omschrijving van wat flexibiliteit voor uw organisatie en voor u zou kunnen inhouden. Meer flexibiliteit betekent dat u binnen uw afdeling streeft naar innovatie, verbetering en vooruitgang. U laat zich niet leiden door één heersende gedachtegang. Innovatie en het nemen van risico's beloont u en moedigt u aan binnen de afdeling. De manier van werken is flexibel en gemakkelijk te veranderen. U heeft een positief kritische blik en u zoekt naar mogelijkheden om uzelf en de mensen om u heen te veranderen. Bovendien leert u van fouten die in het verleden gemaakt zijn. Hierbij hoort ook dat de werktijden niet vast staan en dat er *geen 9 tot 5 mentaliteit* heerst; als het werk erom vraagt bent u bereid langer door te werken. Om deze situatie te bereiken kan een *grotere mobiliteit* binnen de afdeling noodzakelijk zijn. Mensen die niet binnen dit patroon passen zullen ergens anders moeten gaan werken, ook worden er minder (gemakkelijk) vaste aanstellingen gegeven.

14. Welke invloed verwacht u van een meer flexibele manier van werken op...

	zeer negatief	negatief	niet positief, niet negatief	positief	zeer positief
..de waarde van uw werk voor de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de kwaliteit van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de werkdruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. eventuele opmerkingen:

Geef hieronder svp aan hoe u de verandering naar flexibel werken ervaart, gezien uw positie in de organisatie

16. Bedreigend of uitdagend?

- zeer bedreigend  bedreigend  neutraal  uitdagend  zeer uitdagend

17. Vreemd of vertrouwd?

- zeer vreemd  vreemd  neutraal  vertrouwd  zeer vertrouwd

18. Negatief of positief?

- zeer negatief  negatief  neutraal  positief  zeer positief

19. Benauwend of verfrissend?

- zeer benauwend  benauwend  neutraal  verfrissend  zeer verfrissend

20. eventuele opmerkingen:

21. Hoe groot is volgens u de meerwaarde van flexibiliteit..

	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
..voor de positie van uw gemeente ten opzichte van andere organisaties in het bedrijfsleven en in de publieke sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de interne efficiency?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de kwaliteit van het werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. eventuele opmerkingen:

23. De volgende stellingen gaan over uw betrokkenheid bij de verandering naar een meer flexibele manier van werken.

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
De verandering naar een meer flexibele manier van werken leeft voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatieverandering neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat veel met collega's over manieren om flexibeler te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me betrokken bij het veranderingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. eventuele opmerkingen:

### Omgevingsgerichtheid

Omgevingsgericht werken betekent dat u weet wat u doet voor de samenleving en wat er speelt in de praktijk. U bent op de hoogte van de actuele ontwikkelingen. U werkt niet alleen om uit te voeren wat de superieur wil of om wat de regels voorschrijven. Maar u kijkt naar wat de burger en andere doelgroepen van u willen en u werkt ook naar de vraag van de burger; *klantgericht werken*. Om klantgericht te kunnen werken heeft u inzicht in de wensen en behoeften van de klant. Hiernaast *heeft de burger inbreng*; opmerkingen en aanbevelingen van de burger neemt u mee in veranderingen. U bent bereid uw manier van werken aan te passen aan de burger. Om dit te kunnen doen en tot uitvoering te brengen is *open communicatie* naar de burger en naar andere afdelingen erg belangrijk.

25. Welke invloed verwacht u van de verandering naar meer omgevingsgericht werken op:

	zeer negatief	negatief	niet positief, niet negatief	positief	zeer positief
..de waarde van uw werk voor de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de kwaliteit van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de werkdruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. eventuele opmerkingen:

Geef hieronder svp aan hoe u de verandering naar omgevingsgerichtheid ervaart, gezien uw positie in de organisatie.

27. Bedreigend of uitdagend?

zeer bedreigend  bedreigend  neutraal  uitdagend  zeer uitdagend

28. Vreemd of vertrouwd?

zeer vreemd  vreemd  neutraal  vertrouwd  zeer vertrouwd

29. Negatief of positief?

zeer negatief  negatief  neutraal  positief  zeer positief

30. Benauwend of verfrissend?

zeer benauwend  benauwend  neutraal  verfrissend  zeer verfrissend

31. eventuele opmerkingen:

32. Hoe groot is volgens u de meerwaarde van omgevingsgerichtheid..

	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
..voor de positie van uw gemeente ten opzichte van andere organisaties in het bedrijfsleven en in de publieke sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de interne efficiency?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de kwaliteit van het werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. eventuele opmerkingen:

34. De volgende stellingen hebben betrekking op uw betrokkenheid bij de verandering naar meer omgevingsgericht werken.

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
De verandering binnen de organisatie naar een meer omgevingsgerichte manier van werken leeft voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatieverandering neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat veel met collega's over een meer omgevingsgerichte manier van werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me betrokken bij het veranderingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. eventuele opmerkingen:

#### Resultaatgerichtheid

Resultaatgerichtheid betekent dat u problemen zo *doelgericht* en *efficiënt* mogelijk oplost. U werkt om resultaat te boeken en u neemt de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.

U richt zich niet alleen op uw eigen werk maar u kijkt breder en uw individuele bijdrage aan het grotere geheel is duidelijk.

U stelt voor u en voor uw medewerkers duidelijke en haalbare doelen. Het gaat hierbij om resultaatafspraken op alle niveaus waarbij het duidelijk is wie wanneer welk resultaat levert en hoe daarover verantwoording afgelegd kan worden.

Hierbij dient u op resultaten te sturen en uw medewerkers aan te spreken als termijnen niet gehaald worden of de budgetten overschreden zijn. Dit kan door *het loon te koppelen aan de werkresultaten*.

36. Welke invloed verwacht u van de bovengenoemde verandering naar meer resultaatgerichtheid op:

	zeer negatief	negatief	niet positief, niet negatief	positief	zeer positief
..de waarde van uw werk voor de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de kwaliteit van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de werkdruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. eventuele opmerkingen:

Geef hieronder svp aan hoe u de verandering naar resultaatgerichtheid ervaart, gezien uw positie in de organisatie.

38. Bedreigend of uitdagend?

zeer bedreigend  bedreigend  neutraal  uitdagend  zeer uitdagend

39. Vreemd of vertrouwd?

zeer vreemd  vreemd  neutraal  vertrouwd  zeer vertrouwd

40. Negatief of positief?

zeer negatief  negatief  neutraal  positief  zeer positief

41. Benauwend of verfrissend?

zeer benauwend  benauwend  neutraal  verfrissend  zeer verfrissend

42. eventuele opmerkingen:

43. Hoe groot is volgens u de meerwaarde van resultaatgerichtheid..

	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
..voor de positie van uw gemeente ten opzichte van andere organisaties in het bedrijfsleven en in de publieke sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de interne efficiency?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de kwaliteit van het werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. eventuele opmerkingen:

45. De volgende vragen gaan over uw betrokkenheid bij de verandering naar meer resultaatgerichtheid.

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
De verandering naar meer resultaatgerichtheid leeft voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatieverandering neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat veel met collega's over een meer op resultaat gerichte manier van werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me betrokken bij het veranderingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. eventuele opmerkingen:

#### Samenwerkingsgerichtheid

Om aan de vraag en ontwikkelingen van de maatschappij te voldoen dienen de overheden **samen te werken**. U deelt uw werkwijze, informatie, kennis en ervaringen met collega's en medewerkers van andere overheidsorganisaties en binnen uw gemeente.

U stemt uw doelstellingen af over de verschillende niveaus. Het coördineren van projecten over verschillende delen van de organisatie vormt geen probleem.

Ook werkt u samen met organisaties van buiten de overheid. Met het bedrijfsleven, belangenorganisaties en mensen uit de uitvoering. Deze samenwerking wordt ook actief gestimuleerd. U helpt met het creëren van een netwerk **waarbij samen de verkokering doorbroken wordt**. Met verkokering wordt bedoeld dat het werken aan een gemeenschappelijk doel naar de achtergrond wordt geschoven en dat medewerkers zich primair met hun eigen onderdeel identificeren. Informatie wordt afgeschermd, verdraaid en vooral uitgewisseld in de wandelgangen.

Om dit te doorbreken wordt er een **gemeenschappelijk doel** gesteld waar gezamenlijk naartoe gewerkt wordt. Hierbij dient u informatie vrijelijk te verstrekken.

47. Welke invloed verwacht u van meer samenwerking op:

	zeer negatief	negatief	niet positief, niet negatief	positief	zeer positief
..de waarde van uw werk voor de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de mate waarin u zich verantwoordelijk voelt voor uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de kwaliteit van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..de werkdruk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. eventuele opmerkingen:

Geef hieronder svp aan hoe u de verandering naar een meer op samenwerking gerichte manier van werken ervaart, gezien uw positie in de organisatie.

49. Bedreigend of uitdagend?

zeer bedreigend  bedreigend  neutraal  uitdagend  zeer uitdagend

50. Vreemd of vertrouwd?

zeer vreemd  vreemd  neutraal  vertrouwd  zeer vertrouwd

51. Negatief of positief?

zeer negatief  negatief  neutraal  positief  zeer positief

52. Benauwend of verfrissend?

zeer benauwend  benauwend  neutraal  verfrissend  zeer verfrissend

53. eventuele opmerkingen:

54. Hoe groot is volgens u de meerwaarde van samenwerken..

	zeer klein	klein	redelijk groot	groot	zeer groot
..voor de positie van uw gemeente ten opzichte van andere organisaties in het bedrijfsleven en in de publieke sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de interne efficiency?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..voor de kwaliteit van het werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. eventuele opmerkingen:

56. De volgende stellingen hebben betrekking op uw betrokkenheid bij de verandering naar een meer samenwerkingsgerichte manier van werken.

	helemaal mee oneens	mee oneens	niet eens, niet oneens	mee eens	helemaal mee eens
Samenwerking (met andere personen/ organisaties) leeft voor mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatieverandering neemt een belangrijke plaats in in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat veel met collega's over meer samenwerking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me betrokken bij het veranderingsproces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. eventuele opmerkingen:

58. Kunt u hieronder aangeven wat naar uw mening de belangrijkste aandachtspunten zijn bij het doorvoeren van de in deze enquête besproken veranderingen?

## Bijlage 2 Factoranalyse

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	489,687
	df	105
	Sig.	,000

tabel 11

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,834	45,558	45,558	6,834	45,558	45,558
2	1,505	10,035	55,593	1,505	10,035	55,593
3	1,026	6,838	62,431	1,026	6,838	62,431
4	,934	6,224	68,654			
5	,712	4,744	73,398			
6	,687	4,581	77,979			
7	,564	3,759	81,738			
8	,486	3,240	84,978			
9	,457	3,050	88,027			
10	,447	2,982	91,009			
11	,384	2,562	93,571			
12	,358	2,383	95,954			
13	,253	1,688	97,642			
14	,190	1,267	98,910			
15	,164	1,090	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

tabel 12

### Bijlage 3 Betrouwbaarheidsanalyse

Hier de uitvoer van het betrouwbaarheidsonderzoek

#### *Flexibiliteit*

Zoals gezegd bereken ik eerst de betrouwbaarheid van de totale schaal waarbij alle vijftien vragen worden opgeteld. Vervolgens bereken ik ook nog de vier onderliggende componenten afzonderlijk.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,913	15

tabel 13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
invloed_fleA	51,72	60,297	,573	,587	,904
invloed_fleB	51,79	60,653	,441	,568	,908
invloed_fleC	51,88	59,501	,575	,555	,904
invloed_fleD	52,54	58,101	,558	,487	,904
emo_fle1	51,75	58,101	,679	,554	,901
emo_fle2	51,79	59,259	,540	,471	,905
emo_fle3	51,64	58,294	,696	,651	,900
emo_fle4	51,72	57,964	,716	,645	,900
meerwaarde_fleA	52,27	57,139	,523	,494	,906
meerwaarde_fleB	52,40	55,426	,618	,506	,903
meerwaarde_fleC	52,43	54,219	,752	,662	,897
betrokkenheid_fleA	51,79	56,016	,704	,618	,899
betrokkenheid_fleB	51,75	57,344	,556	,547	,904
betrokkenheid_fleC	52,33	55,103	,680	,609	,900
betrokkenheid_fleD	51,82	57,513	,531	,380	,906

tabel 14

In tabel 13 is te zien dat de Chronbachs alpha 0.909 is dit is boven de 0.7 en dus goed. Dit is zelfs hoog, dit kan doordat de vragen betrouwbaar zijn, maar hier zal ook meespelen dat er relatief veel items (15) zijn. Van wijk (2000) zegt hierover dan een aantal van ongeveer zes items

goed is en dat daarna de betrouwbaarheid erg beïnvloed kan worden door het aantal items. Om deze reden is het goed om ook de componenten apart te onderzoeken, dit ga ik ook doen.

Daarnaast is het ook van belang om zoals eerder besproken, te kijken naar de item totaal correlaties. De betrouwbaarheid kan namelijk (door een groot aantal items) hoog zijn ondanks een lage item totaal correlaties (Baarda en de Goede, 1999). In tabel 14 is te zien dat alle item totaal correlaties een waarde boven de 0,3 hebben en dus aan deze regel is voldaan. De laagste waarde is invloed\_fleB met: 0,441. Verder is de alpha boven de 0,7 zodat er bij deze gestandaardiseerde vragenlijst geen items verwijderd hoeven te worden.

flexibiliteit	Chrohnbach's alpha	Corrected Item-Total Correlation
Invloed	0,757	0,414 <-> 0,684
Emoties	0.836	0.554 <-> 0.742
Meerwaarde	0.749	0.527 <-> 0.670
Betrokkenheid	0.790	0.513 <-> 0.631

tabel 15

Hier boven staan in tabel 15 de gegevens van de vier componenten. Zoals te zien zijn alle alpha's boven de 0.7 en dus is de betrouwbaarheid goed. Verder staan in de derde kolom de hoogste en de laagste waarde waartussen de Corrected Item-Total Correlation varieert, alle waarden zijn boven de 0.3.

De resultaten van de betrouwbaarheids analyse bij de andere drie dimensies zal ik per dimensie in een tabel zetten, met als eerste de omgevingsgerichtheid.

omgevingsgerichtheid	Chrohnbach's alpha	Corrected Item-Total Correlation
totaal	0.908	0,241 <-> 0,805
Invloed	0.689	0,150 <-> 0,685
Emoties	0.861	0,504 <-> 0,794
Meerwaarde	0.807	0,525 <-> 0,740
Betrokkenheid	0.846	0,651 <-> 0,721

Tabel 16

In tabel 16 is te zien dat alle alpha's behalve die van het component invloed een waarde van boven de 0,7 hebben. Deze alpha's zijn dus goed, de alpha van *invloed* is met 0,689 net te laag. Dit wordt veroorzaakt door het item invloed\_omg D, bij verwijdering van dit item stijgt de alpha, daarnaast is de inter item totaal correlatie van dit item laag. Ondanks deze gegevens heb ik toch besloten om dit item niet te verwijderen. Dit komt omdat bij verwijdering van dit item bij de andere dimensies de alpha bij samenwerkingsgerichtheid zou afnemen tot 0,691, wat onder de 0,7 is. Omdat, als ik een item verwijder ik dit bij alle vier de dimensies wil doen, en er geen eenduidig beeld is over dit item, heb ik besloten om het niet te verwijderen. Het item is ook niet voor niets door Metselaars in de vragen lijst opgenomen, nu er geen eenduidig beeld is zal ik het ook niet verwijderen. Daar komt nog bij dat de alpha met waarde van 0,689 wel dicht in buurt van 0,7 ligt, de alpha is dus bijna goed is.

resultaatgerichtheid	Chrohnbach's alpha	Corrected Item-Total Correlation
totaal	0,937	0,501 <-> 0,856
Invloed	0,858	0,593 <-> 0,811
Emoties	0,881	0,577 <-> 0,818
Meerwaarde	0,873	0,680 <-> 0,830
Betrokkenheid	0,916	0,760 <-> 0,854

Tabel 17

Resultaten bij de dimensie resultaatgerichtheid (tabel 17) zijn allen boven de 0,7 en dus goed. De item totaal correlaties zijn allen boven de 0,3, deze waarden zijn dus ook goed.

samenwerkingsgerichtheid	Chrohnbach's alpha	Corrected Item-Total Correlation
totaal	0,902	0,390 <-> 0,763
Invloed	0,750	0,526 <-> 0,588
emoties	0,882	0,661 <-> 0,810
meerwaarde	0,789	0,514 <-> 0,722
Betrokkenheid	0,850	0,593 <-> 0,755

Tabel 18

Bij samenwerkingsgerichtheid (zie tabel 18) zijn ook alle waarden van alpha boven de 0,7 en dus goed. In de kolom ernaast is te zien dat alle item-totaal correlaties boven de 0,3 zijn, deze zijn dus goed.

#### Bijlage 4 Correlatieanalyse

De correlaties heb ik per cultuurdimensie berekend, als eerste ga ik in op hoe de correlatie waarden beoordeeld kunnen worden. Vervolgens bespreek ik de resultaten van de ‘Flexibiliteit’ uitgebreid met de oorspronkelijke SPSS tabellen. Daarna bespreek ik de andere wat beknopter met alleen de relevante uitkomsten in een tabel.

##### *Beoordeling correlaties*

De waarde van de correlatie kan variëren van -1.00 tot 1.00 waarbij geldt dat -1.00 een perfect negatief verband is en 1.00 een perfect positief verband is. Bij zo’n verband liggen alle gevonden waarden op een rechte lijn zodat er een perfect lineair verband ontstaat. Hoe verder de punten van de lijn afliggen en hoe meer verspreid ze liggen hoe lager de correlatie. De waarde 0.00 betekent dat er geen verband is, hier is geen lijn in de punten wolk te ontdekken. Voor het interpreteren van de sterkte van het gevonden verband kan gebruik gemaakt worden van de onderstaande schaal (tabel 19).

r = 0,10 <-> 0.29	r = -0.10 <-> 0.29	lage correlatie
r = 0.30 <-> 0.49	r = -0.30 <-> -0.49	gemiddelde correlatie
r = 0.50 <-> 1.00	r = -0.50 <-> -1.00	hoge correlatie

(Pallant, 2005)

tabel 19

##### *Correlaties per dimensie*

##### Correlations

		VBwillenFlex	invloedflex	emoflex	meerwaar deflex	betrokkenheidflex
leeftijd	Pearson Correlation	-,208	-,076	-,219	<b>-,262(*)</b>	-,133
	Sig. (2-tailed)	,091	,542	,075	,032	,284
	N	67	67	67	67	67
dienstjaren	Pearson Correlation	<b>-,253(*)</b>	-,106	<b>-,245(*)</b>	<b>-,308(*)</b>	-,227
	Sig. (2-tailed)	,039	,394	,046	,011	,064
	N	67	67	67	67	67

functieverblijftijd	Pearson Correlation	-,147	-,031	-,138	-,218	-,146
	Sig. (2-tailed)	,234	,803	,265	,076	,238
	N	67	67	67	67	67
opleidingsniveau	Pearson Correlation	,128	-,021	,165	,184	,106
	Sig. (2-tailed)	,301	,867	,182	,135	,391
	N	67	67	67	67	67
functieaantal	Pearson Correlation	-,201	-,119	-,186	-,193	-,189
	Sig. (2-tailed)	,103	,337	,131	,118	,125
	N	67	67	67	67	67
aantal_werkgevers	Pearson Correlation	,184	,064	,165	,204	,206
	Sig. (2-tailed)	,137	,605	,182	,098	,094
	N	67	67	67	67	67
communicatie	Pearson Correlation	,102	-,033	,067	,127	,150
	Sig. (2-tailed)	,413	,793	,590	,305	,227
	N	67	67	67	67	67
betrokkenheid	Pearson Correlation	<b>,342(**)</b>	,062	<b>,345(**)</b>	<b>,304(*)</b>	<b>,397(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,005	,619	,004	,012	,001
	N	67	67	67	67	67
geïnformeerdheid	Pearson Correlation	,208	-,016	,239	,123	<b>,317(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,091	,898	,051	,321	,009
	N	67	67	67	67	67

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

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

tabel 20

In de tabel staan de correlaties van de veranderingsbereidheid te aanzien van **flexibiliteit**, de significante resultaten zijn vet gedrukt. Te zien is dat bij de totale veranderingsbereidheid (VBwillen-Flexibiliteit) alleen het aantal dienstjaren en de betrokkenheid een significant verband hebben, waarbij het aantal dienstjaren een lage correlatie heeft en de betrokkenheid een gemiddelde correlatie heeft.

Verder valt bij de componenten afzonderlijk op dat leeftijd een lage significante correlatie heeft met *meerwaardeflex* en dat *geïnformeerdheid* een gemiddelde correlatie heeft met *betrokkenheid*. Bij deze laatste is het wel van belang te onderstrepen dat er hier sprake kan zijn van een overlap tussen de twee variabelen. De mate waarin bij iemand de verandering leeft en waarin iemand zich betrokken voelt komt deels overeen met de mate waarin iemand vindt dat hij geïnformeerd wordt. Dit zelfde argument gaat deels op voor de variabele betrokkenheid, al correleert deze ook met *emotiesflex* en *meerwaardeflex*. waardoor ik denk dat dit verband niet alleen veroorzaakt zal zijn door overlap maar voornamelijk door een ook echt aanwezig verband tussen de veranderingsbereidheid en de mate waarin iemand zich betrokken voelt.

<b>Omgevingsgerichtheid</b>	VBwillenOmg	invloedomg	emoomg	meerwaardeomg	betrokkenheidomg
leeftijd	<b>-,284(*)</b>	<b>-,300(*)</b>	-,241	<b>-,340(**)</b>	-,102
dienstjaren	-,221	-,168	-,138	<b>-,260(*)</b>	-,160
functieverblijftijd	-,165	-,152	-,041	<b>-,346(**)</b>	-,013
opleidingsniveau	,204	,175	,187	,203	,124
functieaantal	-,164	-,083	-,180	-,142	-,131
aantal_werkgevers	,005	-,140	-,003	,067	,041
communicatie	,135	,084	,042	,155	,142
betrokkenheid	,233	,063	,123	,250	<b>,275(*)</b>
geïnformeedheid	,168	,008	,108	,138	,245

tabel 21

Hierboven staan in tabel 21 de correlaties van **omgevingsgerichtheid**. Hierin is te zien dat voor de totale veranderingsbereidheid geldt dat er alleen met *leeftijd* een significante correlatie is, een lage correlatie.

Bij de componenten afzonderlijk valt op dat met de verwachte meerwaarde van de verandering het aantal *dienstjaren* een lage significante correlatie heeft en dat de *functieverblijftijd* een gemiddelde significante correlatie heeft. Verder heeft hier de onafhankelijke variabele *betrokkenheid* een lage significante correlatie met de afhankelijke variabele betrokkenheid (*betrokkenheidomg*), maar ik denk dat hier vooral sprake is van overlap van de vraag, omdat hier anders dan bij de vorige dimensie alleen met dit component er correlatie is.

<b>resultaatgerichtheid</b>	VBwillenRes	invloedres	emores	meerwaarderes	betrokkenheidres
leeftijd	<b>-,266(*)</b>	<b>-,296(*)</b>	-,224	<b>-,288(*)</b>	-,113
dienstjaren	<b>-,304(*)</b>	<b>-,269(*)</b>	-,247	<b>-,355(**)</b>	-,169
functieverblijftijd	-,172	-,110	-,109	<b>-,372(**)</b>	,003
opleidingsniveau	,184	,128	,142	,181	,166
functieaantal	-,233	-,142	-,213	-,226	-,202
aantal_werkgevers	,039	-,049	,019	,157	-,001
communicatie	-,001	-,046	-,059	,009	,073
betrokkenheid	,217	,034	,154	,191	<b>,318(*)</b>
geïnformeedheid	,161	-,014	,186	,094	,254

tabel 22

De correlaties van de variabelen met veranderingsbereidheid ten aanzien van **resultaatgerichtheid** staan hierboven in tabel 22 vermeld. Te zien is dat *leeftijd* en *dienstjaren* significant correleren met de totale veranderingsbereidheid, waarbij er bij *leeftijd* sprake is van een lage correlatie en bij *dienstjaren* van een gemiddelde correlatie.

Voor de componenten afzonderlijk geldt verder dat de *functieverblijftijd* gemiddeld correleert met de verwachte meerwaarde van de verandering.

Verder geldt net als bij de vorige dimensie dat *betrokkenheid* correleert met *betrokkenheidsres*, ik denk dat hier net als bij de vorige sprake is van overlap van de vragen.

<b>Samenwerkingsgerichtheid</b>	VBwillenSam	invloedsam	emosam	meerwaardesam	betrokkenheidsam
leeftijd	-,226	-,253	-,139	<b>-,257(*)</b>	-,089
dienstjaren	-,160	-,158	-,033	-,178	-,139
functieverblijftijd	-,190	-,100	-,040	<b>-,327(*)</b>	-,121
opleidingsniveau	,061	,102	,096	-,014	,026
functieaantal	,015	,035	,104	-,001	-,069
aantal_werkgevers	,093	,035	,062	,095	,098
communicatie	,140	-,015	,010	,157	,254
betrokkenheid	<b>,269(*)</b>	,165	,057	,170	<b>,430(**)</b>
geïnformeerdheid	,181	,085	,057	,056	<b>,349(**)</b>

tabel 23

Zoals te zien in tabel 23 zijn er minder significante correlaties met de veranderingsbereidheid naar meer **samenwerkingsgerichtheid**. De enige significante correlatie met de totale veranderingsbereidheid is die met *betrokkenheid*, dit is een lage correlatie waarvan ik verwacht dat deze vooral veroorzaakt wordt door overlap, zoals ook het geval was bij de voorgaande twee dimensies.

Als gekeken wordt per component dan zijn significante correlaties te vinden bij de *verwachte meerwaarde* van de verandering. *Leeftijd* heeft hiermee een lage correlatie en *functieverblijftijd* een gemiddelde correlatie. Verder heeft *geïnformeerdheid* een gemiddelde correlatie met de *betrokkenheidsam*.

## Bijlage 5 T-toetsen

### Paired-samples t-test

#### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	VBwillenFlex	52,2542	59	7,93854	1,03351
	VBwillenOmg	56,3729	59	7,92616	1,03190
Pair 2	VBwillenFlex	52,2542	59	7,93854	1,03351
	VBwillenRes	55,1186	59	9,00782	1,17272
Pair 3	VBwillenFlex	52,2542	59	7,93854	1,03351
	VBwillenSam	59,1525	59	7,16268	,93250
Pair 4	VBwillenOmg	56,3729	59	7,92616	1,03190
	VBwillenRes	55,1186	59	9,00782	1,17272
Pair 5	VBwillenOmg	56,3729	59	7,92616	1,03190
	VBwillenSam	59,1525	59	7,16268	,93250
Pair 6	VBwillenRes	55,1186	59	9,00782	1,17272
	VBwillenSam	59,1525	59	7,16268	,93250

tabel 24

#### Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	VBwillenFlex - VBwillenOmg	-4,11864	6,17583	,80402	-5,72807	-2,50921	-5,123	58	,000
Pair 2	VBwillenFlex - VBwillenRes	-2,86441	7,13045	,92831	-4,72261	-1,00620	-3,086	58	,003
Pair 3	VBwillenFlex - VBwillenSam	-6,89831	6,27995	,81758	-8,53487	-5,26174	-8,437	58	,000
Pair 4	VBwillenOmg - VBwillenRes	1,25424	6,55900	,85391	-,45505	2,96352	1,469	58	,147
Pair 5	VBwillenOmg - VBwillenSam	-2,77966	6,78504	,88334	-4,54785	-1,01147	-3,147	58	,003
Pair 6	VBwillenRes - VBwillenSam	-4,03390	8,62028	1,12226	-6,28035	-1,78744	-3,594	58	,001

tabel 25

## Independent-samples t-test

### Group Statistics

In welke sector bevond uw vorige werkgever zich?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VBwillenFlex	non-profit	48	51,0625	7,72508	1,11502
	profit	19	53,6316	7,51451	1,72395
invloedflex	non-profit	48	14,6042	2,10106	,30326
	profit	19	15,3684	2,03335	,46648
emoflex	non-profit	48	15,5417	2,37861	,34332
	profit	19	16,6316	1,70654	,39151
meerwaardeflex	non-profit	48	9,8333	2,27225	,32797
	profit	19	10,2632	2,74554	,62987
betrokkenheidflex	non-profit	48	14,8750	2,87043	,41431
	profit	19	15,5263	2,83565	,65054

tabel 26

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VBwillenFlex	Equal variances assumed	,000	,996	-1,236	65	,221	-2,56908	2,07819	-6,71951	1,58135
	Equal variances not assumed			-1,251	33,935	,219	-2,56908	2,05311	-6,74179	1,60363
invloedflex	Equal variances assumed	,006	,938	-1,354	65	,180	-,76425	,56446	-1,89155	,36304
	Equal variances not assumed			-1,374	34,098	,179	-,76425	,55639	-1,89486	,36635
emoflex	Equal variances assumed	1,256	,267	-1,817	65	,074	-1,08991	,59983	-2,28785	,10803
	Equal variances not assumed			-2,093	45,927	,042	-1,08991	,52072	-2,13811	-,04171
meerwaardeflex	Equal variances assumed	,820	,368	-,657	65	,513	-,42982	,65393	-1,73581	,87616
	Equal variances not assumed			-,605	28,287	,550	-,42982	,71014	-1,88382	1,02417
betrokkenheidflex	Equal variances assumed	,424	,517	-,840	65	,404	-,65132	,77541	-2,19992	,89729
	Equal variances not assumed			-,844	33,455	,404	-,65132	,77127	-2,21967	,91704

tabel 27

### Group Statistics

	In welke sector bevond uw vorige werkgever zich?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VBwillenOmg	non-profit	45	56,3556	7,39212	1,10195
	profit	16	56,7500	9,13966	2,28491
invloedomg	non-profit	45	14,7778	1,74368	,25993
	profit	16	14,8125	1,90504	,47626
emoomg	non-profit	45	15,8222	2,10291	,31348
	profit	16	15,8750	2,33452	,58363
meerwaardeomg	non-profit	45	10,5778	2,50897	,37402
	profit	16	10,8125	2,83358	,70839
betrokkenheidomg	non-profit	45	15,1778	2,86268	,42674
	profit	16	15,2500	3,15172	,78793

tabel 28

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VBwillenOmg	Equal variances assumed	1,229	,272	-,172	59	,864	-,39444	2,29168	-4,98008	4,19119
	Equal variances not assumed			-,155	22,376	,878	-,39444	2,53676	-5,65023	4,86134
invloedomg	Equal variances assumed	,043	,836	-,067	59	,947	-,03472	,51988	-1,07499	1,00555
	Equal variances not assumed			-,064	24,525	,949	-,03472	,54257	-1,15327	1,08383
emoomg	Equal variances assumed	,917	,342	-,084	59	,934	-,05278	,62992	-1,31324	1,20769
	Equal variances not assumed			-,080	24,216	,937	-,05278	,66249	-1,41945	1,31389
meerwaardeomg	Equal variances assumed	,319	,574	-,311	59	,757	-,23472	,75543	-1,74634	1,27689
	Equal variances not assumed			-,293	23,895	,772	-,23472	,80107	-1,88843	1,41899
betrokkenheidomg	Equal variances assumed	,572	,453	-,084	59	,933	-,07222	,85542	-1,78391	1,63946
	Equal variances not assumed			-,081	24,376	,936	-,07222	,89607	-1,92012	1,77567

tabel 29

**Group Statistics**

	In welke sector bevond uw vorige werkgever zich?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VBwillenRes	non-profit	44	54,0455	8,53980	1,28742
	profit	15	58,2667	9,89565	2,55504
invloedres	non-profit	44	14,4318	2,47215	,37269
	profit	15	15,1333	2,38647	,61618
emores	non-profit	44	14,7955	2,11945	,31952
	profit	15	16,0667	2,91466	,75256
meerwaarderes	non-profit	44	9,7955	2,65522	,40029
	profit	15	11,3333	2,79455	,72155
betrokkenheidres	non-profit	44	15,0227	3,11402	,46946
	profit	15	15,7333	2,96327	,76511

tabel 30

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VBwillenRes	Equal variances assumed	,515	,476	-1,588	57	,118	-4,22121	2,65860	-9,54496	1,10254
	Equal variances not assumed			-1,475	21,559	,155	-4,22121	2,86107	-10,16175	1,71933
invloedres	Equal variances assumed	,012	,912	-,957	57	,343	-,70152	,73293	-2,16919	,76616
	Equal variances not assumed			-,974	25,026	,339	-,70152	,72013	-2,18456	,78153
emores	Equal variances assumed	3,060	,086	-1,817	57	,074	-1,27121	,69961	-2,67216	,12974
	Equal variances not assumed			-1,555	19,298	,136	-1,27121	,81758	-2,98065	,43822
meerwaarderes	Equal variances assumed	,000	,984	-1,912	57	,061	-1,53788	,80431	-3,14849	,07273
	Equal variances not assumed			-1,864	23,227	,075	-1,53788	,82515	-3,24390	,16814
betrokkenheidres	Equal variances assumed	,002	,967	-,772	57	,443	-,71061	,92019	-2,55325	1,13204
	Equal variances not assumed			-,792	25,356	,436	-,71061	,89766	-2,55805	1,13684

tabel 31

### Group Statistics

In welke sector bevond uw vorige werkgever zich?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VBwillenSam	non-profit	44	58,8864	6,99906	1,05515
	profit	15	59,9333	7,82365	2,02006
invloedsam	non-profit	44	15,2955	1,99511	,30077
	profit	15	15,9333	1,86956	,48272
emosam	non-profit	44	15,8636	2,02990	,30602
	profit	15	16,3333	2,28869	,59094
meerwaardesam	non-profit	44	11,6591	2,20932	,33307
	profit	15	11,3333	2,84521	,73463
betrokkenheidsam	non-profit	44	16,0682	2,60052	,39204
	profit	15	16,3333	2,31969	,59894

tabel 32

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VBwillenSam	Equal variances assumed	,589	,446	-,486	57	,629	-1,04697	2,15580	-5,36389	3,26995
	Equal variances not assumed			-,459	22,145	,650	-1,04697	2,27903	-5,77159	3,67766
invloedsam	Equal variances assumed	,329	,568	-1,086	57	,282	-,63788	,58752	-1,81436	,53860
	Equal variances not assumed			-1,122	25,719	,272	-,63788	,56875	-1,80759	,53183
emosam	Equal variances assumed	,797	,376	-,749	57	,457	-,46970	,62681	-1,72486	,78546
	Equal variances not assumed			-,706	22,001	,488	-,46970	,66547	-1,84980	,91041
meerwaardesam	Equal variances assumed	1,906	,173	,458	57	,649	,32576	,71198	-1,09995	1,75147
	Equal variances not assumed			,404	20,071	,691	,32576	,80661	-1,35642	2,00793
betrokkenheidsam	Equal variances assumed	,003	,958	-,350	57	,728	-,26515	,75776	-1,78255	1,25224
	Equal variances not assumed			-,370	26,955	,714	-,26515	,71584	-1,73405	1,20375

tabel 33

## Bijlage 6 Regressieanalyse

### Leeftijd

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardeflex	9,9552	2,40223	67
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 34

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,262(a)	,069	,054	2,33603

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: meerwaardeflex

tabel 35

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,536	1,213		10,338	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-,821	,375	-,262	-2,189	,032	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardeflex

tabel 36

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VBwillenOmg	56,4590	7,80934	61
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 37

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,284(a)	,081	,065	7,55026

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: VBwillenOmg

tabel 38

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	65,559	4,110		15,950	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-2,895	1,271	-,284	-2,278	,026	1,000	1,000

a Dependent Variable: VBwillenOmg

tabel 39

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VBwillenRes	55,1186	9,00782	59
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 40

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,266(a)	,071	,055	8,75812

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: VBwillenRes

tabel 41

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	64,954	4,849		13,394	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-3,130	1,500	-,266	-2,087	,041	1,000	1,000

a Dependent Variable: VBwillenRes

tabel 42

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardesam	11,5763	2,36500	59
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 43

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,257(a)	,066	,050	2,30567

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: meerwaardesam

tabel 44

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14,065	1,277		11,017	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-,792	,395	-,257	-2,006	,050	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardesam

tabel 45

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardeomg	10,6393	2,57574	61
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 46

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340(a)	,116	,101	2,44264

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 47

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14,230	1,330		10,701	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-1,142	,411	-,340	-2,778	,007	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 48

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaarderes	10,1864	2,75102	59
In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	3,14	,767	70

Tabel 49

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,288(a)	,083	,067	2,65723

a Predictors: (Constant), In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?

b Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 50

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,437	1,471		9,133	,000		
	In welke leeftijdscategorie bevindt u zich?	-1,034	,455	-,288	-2,273	,027	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 51

## Functieverblijftijd

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardeomg	10,6393	2,57574	61
Hoelang vervult u uw huidige functie?	2,04	,788	70

Tabel 52

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346(a)	,120	,105	2,43673

a Predictors: (Constant), Hoelang vervult u uw huidige functie?

b Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 53

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,951	,873		14,836	,000		
	Hoelang vervult u uw huidige functie?	-1,132	,399	-,346	-2,836	,006	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 54

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaarderes	10,1864	2,75102	59
Hoelang vervult u uw huidige functie?	2,04	,788	70

tabel 55

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372(a)	,138	,123	2,57604

a Predictors: (Constant), Hoelang vervult u uw huidige functie?

b Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 56

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,838	,939		13,678	,000		
	Hoelang vervult u uw huidige functie?	-1,298	,429	-,372	-3,024	,004	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 57

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardesam	11,5763	2,36500	59
Hoelang vervult u uw huidige functie?	2,04	,788	70

Tabel 58

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,327(a)	,107	,091	2,25436

a Predictors: (Constant), Hoelang vervult u uw huidige functie?

b Dependent Variable: meerwaardesam tabel 59

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,582	,821		16,535	,000		
	Hoelang vervult u uw huidige functie?	-,982	,376	-,327	-2,614	,011	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardesam

tabel 60

## Aantal dienstjaren

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VBwillenFlex	51,7910	7,69797	67
Hoelang werkt u hier al?	2,00	1,588	70

Tabel 61

### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,253(a)	,064	,050	7,50432

a Predictors: (Constant), Hoelang werkt u hier al?

b Dependent Variable: VBwillenFlex

tabel 62

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	54,245	1,481		36,622	,000		
	Hoelang werkt u hier al?	-1,227	,582	-,253	-2,110	,039	1,000	1,000

a Dependent Variable: VBwillenFlex

tabel 63

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardeflex	9,9552	2,40223	67
Hoelang werkt u hier al?	2,00	1,588	70

Tabel 64

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,308(a)	,095	,081	2,30268

a Predictors: (Constant), Hoelang werkt u hier al?

b Dependent Variable: meerwaardeflex

tabel 65

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10,888	,455		23,956	,000		
	Hoelang werkt u hier al?	-,466	,178	-,308	-2,613	,011	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardeflex

tabel 66

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaardeomg	10,6393	2,57574	61
Hoelang werkt u hier al?	2,00	1,588	70

Tabel 67

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260(a)	,067	,052	2,50845

a Predictors: (Constant), Hoelang werkt u hier al?

b Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 68

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,481	,519		22,116	,000		
	Hoelang werkt u hier al?	-,421	,204	-,260	-2,064	,043	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaardeomg

tabel 69

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VBwillenRes	55,1186	9,00782	59
Hoelang werkt u hier al?	2,00	1,588	70

Tabel 70

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,304(a)	,093	,077	8,65583

a Predictors: (Constant), Hoelang werkt u hier al?

b Dependent Variable: VBwillenRes

tabel 71

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	58,570	1,822		32,150	,000		
	Hoelang werkt u hier al?	-1,726	,716	-,304	-2,411	,019	1,000	1,000

a Dependent Variable: VBwillenRes

tabel 72

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
meerwaarderes	10,1864	2,75102	59
Hoelang werkt u hier al?	2,00	1,588	70

Tabel 73

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355(a)	,126	,110	2,59478

a Predictors: (Constant), Hoelang werkt u hier al?

b Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 74

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,415	,546		20,902	,000		
	Hoelang werkt u hier al?	-,614	,215	-,355	-2,863	,006	1,000	1,000

a Dependent Variable: meerwaarderes

tabel 75

**Betrokkenheid**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VBwillenFlex	51,7910	7,69797	67
Ik word voldoende actief betrokken bij de uitvoering en inrichting van het veranderingsproces.	3,99	1,313	70

Tabel 76

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,342(a)	,117	,103	7,28979

a Predictors: (Constant), Ik word voldoende actief betrokken bij de uitvoering en inrichting van het veranderingsproces.

b Dependent Variable: VBwillenFlex

tabel 77

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	43,805	2,865		15,288	,000		
	Ik word voldoende actief betrokken bij de uitvoering en inrichting van het veranderingsproces.	2,004	,683	,342	2,932	,005	1,000	1,000

a Dependent Variable: VBwillenFlex

tabel 78

## Bijlage 7 Kwalitatieve analyse

Hieronder de antwoorden van de respondenten met hierbij in kleur de verschillende overeenkomstige antwoorden.

Doel (7)

Draagvlak (6)

managen/ leiderschap/ voorbeeldgedrag (6)

communicatie (6)

tijd, niet alles tegelijk, stap voor stap (4)

vermogen/kwaliteit personeel (4)

vasthoudendheid (3)

- **Doelstellingen** en praktijk niet met elkaar verwarren.
- echt integraal **managen**/van spelregels naar speelveld/niet krampachtig input controleren/kwaliteit op management niveau te beginnen op het hoogste niveau!
- Voor ogen houden **wat het doel is** > klantvraag en de meerwaarde die eenieder hiervoor kan geven
- Echte openheid. Organiseren vanuit netwerk denken. werken vanuit netwerkdoen.
- **Doorzetten**, ook als er dingen door eigen initiatief fout gaan. Niet terugvallen naar hiërarchische procedures. Fouten maken mag! door de medewerkers!)
- **communicatie**, **een helder doel** voor ogen hebben (waar doen we het allemaal voor) en **aandacht voor de medewerker om die ook "mee te krijgen"** in het veranderproces.
- Inventariseren wat er al loopt. Alles is niet nieuw. Dat straalt de enquête wel een beetje uit. Behoud de goede dingen en verander slechts hetgeen verbetering behoeft.
- De **organisatie meekrijgen** in het veranderingsproces;
- cultuur van (samen)werken en tegengaan van verkokering naast **voorbeeldgedrag directie en middelmanagement**
- **vasthoudendheid**
- Belangrijk aandachtspunt is m.i. **invulling van leiderschap**.
- beland van omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en flexibilerisering voor kwaliteit van het werk en positie t.o.v. diverse externe partijen
- Een belangrijk aandachtspunt is dat verandering **tijd vergt. Kleine stapjes** waarbij de organisatie goed moet worden gefaciliteerd.
- Een **samenhangende visie waarheen die veranderingen zouden moeten leiden**. Een strategie om succesvol door te voeren.
- aandacht voor het "waarom", **het hogere gelegen doel**. **Als medewerkers de doorkijk hebben wat hun inbreng bijdraagt tot de organisatieverandering gaat de motivatie omhoog**

- flexibel werken minder relevant dan omgevingsgericht en resultaatgericht werken
- Kijken naar de organisatie en weten wat kan en wat niet kan. Hoe is de **kwaliteit van het personeel**. Is de men bereidt om te investeren. Zijn er **helderen doelen**.
- Een **duidelijke concernkoers (raamwerk)** op deze punten zou helpen. Verder is het "**traing on the job**" met **belangrijke rol voor de leidinggevenden**.
- Klant- en resultaatgerichtheid zijn voor mij de belangrijkste items.
- Openheid vanuit de leiding naar de werknemers, zeer gedegen **communicatie** hierover, anders werkt het niet.
- **Proces van verandering niet te lang laten duren** en doelgroepgericht **communiceren**
- Maak een **communicatieplan** om **stap voor stap** de diverse veranderingen gedoseerd in de "organisatie in verandering" te laten landen, kortom maak er een doordacht plan voor.
- **Verandermanagement;voorbeeldgedrag management**;externe contacten;netwerken; Projectmatig werken;Cultuurinterventies.
- **draagvlak** binnen en buiten de organisatie creëren voor veranderingen
- **Bereidheid** en **vermogen** van medewerkers om de verandering te realiseren, kwaliteit van het **management** en steun en ruimte van het bestuur om de veranderslag te kunnen maken.
- Zoals uit mijn scores blijkt zijn alle onderdelen belangrijk om te komen tot een succesvolle uitvoering van een veranderingsproces waarin onze organisatie moet veranderen.
- 'ruimte'; **tijd** en geld om te investeren in:
  - automatisering'
  - digitale informatie voorziening
  - **kwaliteit**
  - samenwerking
  - **communicatie**
- **Samen optrekken in het doorvoeren van veranderingen** en het borgen van gerealiseerde verbeteringen
- omgevingsgerichtheid en samenwerking
- Gestroomlijnde en gerichte aanpak. Goede resultaten op de korte termijn, een zekere consistentie en **vasthoudendheid** voor de lange termijn.
- **Communicatie**. Samenwerking