



**Universiteit Utrecht**

Master Psychologie, Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

Voor de verandering: De bereidheid van werknemers om te veranderen, bekeken  
vanuit de relatie met de werkomgeving

Geert Vroom, 3521508

31 januari 2014

Begeleider en beoordelaar: prof. dr. T.W. Taris.

Tweede beoordelaar: dr. V. Brenninkmeijer

## Samenvatting

Organisaties zijn vaak onderhevig aan veranderingen en het doorvoeren van deze veranderingen brengt vaak weerstand met zich mee. In deze studie is onderzocht welke factoren bijdragen aan de bereidheid van medewerkers om veranderingen in hun baan en organisatie te accepteren. Hiervoor zijn de effecten van Persoon-Organisatie fit (P-O fit); passendheid tussen persoon en organisatie en Persoon-Werk fit (P-W fit); passendheid tussen persoon en werk, op veranderingsbereidheid van werknemers onderzocht. Verder zijn de rol van bevlogenheid en vertrouwen in het management op veranderingsbereidheid van medewerkers onderzocht. Data zijn verzameld bij werknemers van verschillende Nederlandse zakelijke dienstverleners ( $N = 43$ ). Een hiërarchische regressie toonde aan dat P-O fit en P-W fit niet geassocieerd is met veranderingsbereidheid. Wel is aangetoond dat P-O fit en P-W fit geassocieerd zijn met bevlogenheid en dat bevlogenheid geassocieerd is met veranderingsbereidheid. Huidig onderzoek biedt inzichten die mogelijk bijdragen de bereidheid van werknemers om veranderingen in hun organisatie of functie te accepteren. Het onderstreept het belang van vertrouwen in het management en bevlogenheid en biedt praktische suggesties voor het bevorderen van vertrouwen in het management en bevlogenheid.

*Kernwoorden:* organisatieverandering, veranderingsbereidheid, persoon-organisatie fit, persoon-werk fit, bevlogenheid, vertrouwen in het management

## Abstract

Organizations are often subject to change, implementing these changes often results in resistance to change. This study examined which factors contribute to employees' readiness to accept changes in their job and organization. Therefore, the effects of Person-Organization fit (P-O fit); the fit between the employee and the organization, and Person-Work fit (P-W fit); the fit between the employee and his or her work, on employees' readiness to change are examined. Furthermore, the role of employee engagement and trust in management are examined. Data were collected among employees of several Dutch business services companies ( $N = 43$ ). Using hierarchical regression analysis, the present study showed that P-O fit and P-W fit were not associated with readiness to change. Evidence was found for P-O fit and P-W fit to be associated with employee engagement, and for trust in management to be associated with readiness to change. Current research offers insights that may contribute to the willingness of employees to accept changes in their jobs and organizations. It also underlines the importance of trust in management and employee engagement, and it offers practical suggestions for increasing confidence in management and employee engagement.

*Key words:* organizational change, readiness to change, person-organization fit, person-job fit, employee engagement, trust in management

## Inleiding

De hedendaagse werkomgeving wordt steeds meer beïnvloed door een steeds toenemende wereldwijde concurrentie, opkomende technologieën en snelle productontwikkelingen zoals die van smartphones en tablets en door sociale netwerken (Miller-Merrel, 2012). Dit brengt constante aanpassing met zich mee. Omdat de technologische, politieke en sociale omgevingen van organisaties complexer en onzekerder zijn geworden, neemt de schaal en de ingewikkeldheid van organisatieverandering toe (Cummings & Worley, 2005). Op basis van een wereldwijde enquête, concludeert McKinsey & Company (2008) dat organisaties alleen kunnen hopen om te overleven door zich constant te blijven veranderen en te ontwikkelen in de juiste richting.

Hoewel organisaties zich in grote mate inspannen om verandering te bewerkstelligen tonen verschillende onderzoekers aan dat veel organisatieveranderingen maar weinig succesvol zijn (Hughes, 2011). Volgens het rapport van McKinsey & Company (2008) zou tweederde van alle veranderinitiatieven falen. Hughes (2011) concludeert dat vaak wordt gesteld dat ongeveer 70% van de veranderingen faalt. In een meta-analyse concludeert hij dat deze aanname vooral een populair verhaal is, wat vaak niet wordt ondersteund door valide en voldoende betrouwbaar bewijs. Niet bekend is of deze schatting van 70% te hoog of te laag is en bovendien is niet met zekerheid vast te stellen hoeveel veranderingen succesvol zijn. Dit betekent niet dat het niet relevant is om de succesratio te onderzoeken. Om bij te kunnen dragen aan succesvol veranderen is het bij dergelijk onderzoek wel van belang om te bepalen welke factoren bijdragen aan het slagen en falen van organisatieveranderingen.

Het begrijpen van organisatieverandering en ontwikkelprocessen is de afgelopen jaren vaak het onderwerp van psychologisch onderzoek geweest. Voor verandering wordt in het huidige onderzoek de definitie van Metselaar (1997) gebruikt;

*'A planned modification of an organization's structure, work and administrative processes, initiated by the organization's top management, aimed at improving the organization's functioning' (p. 13).*

Veranderingen in organisaties zijn vaak ingewikkelde processen. Ze kosten organisaties vaak veel geld. Ook kunnen medewerkers door de veranderingen ontevreden raken over de manier waarop dingen gaan en de organisatie saboteren of verlaten (Clayton, 1997). Voor het voortbestaan van een organisatie is het wenselijk dat nuttige en goed

functionerende werknemers blijven. De gedragingen van werknemers, als gevolg van een verandering, kunnen als gevolg hebben dat hun capaciteiten niet optimaal benut worden en dat (daardoor) organisatiedoelen niet worden gehaald. Dit kan vervolgens leiden tot een achterstand op de concurrentie. Werknemers die niet aan het functioneren van de organisatie bijdragen zijn niet waardevol voor de organisatie. Zij kosten de organisatie uiteindelijk geld en zouden de organisatie daarom moeten verlaten. Een ander dat punt bijdraagt aan de complexiteit van veranderingen is te vinden in het beleid van organisaties. Er heerst namelijk een vooroordeel dat mensen niet willen veranderen (Gerhardus, 2008). Onderzoek naar het falen en slagen van organisatieveranderingen is zeker in de huidige periode van economische recessie van belang, waarin organisaties proberen om kosten te reduceren, zullen inkrimpen en er ontslagen vallen. Veel werknemers kunnen in deze tijd met organisatieveranderingen te maken krijgen. Om het veranderproces te optimaliseren concentreert de veranderliteratuur zich vaak op de beste manier om veranderingen te managen. Burnes (2011) concludeert dat er verwarrend genoeg meerdere 'beste' manieren zijn om een verandering te managen. Volgens hem zijn er in deze verschillende benaderingen twee die er uitspringen: organization development en emergent change (Beer & Nohria, 2000). Het is moeilijk om te stellen dat er slechts één beste manier is om het volledige gamma van veranderingen te dekken. Dunphy en Stace (1993) concluderen daarom dat managers en consultants een model van verandering nodig hebben dat in essentie situatie afhankelijk is, en dat aangeeft hoe veranderstrategieën moeten variëren om een optimale fit met de veranderende omgeving te krijgen.

Een perspectief dat sommige onderzoekers hebben aangenomen, gaat uit van het idee dat veranderingsspanningen worden beïnvloed door het individu in de organisatie en de veranderingen die het individu ondergaat. Hierbij staan psychologische factoren centraal. Schein (1980) heeft al gesteld dat verandering in structuren, hiërarchie, beloningssystemen en technologie worden gemedieerd door individuele verandering. Een reden waarom organisatieveranderingen zouden kunnen falen is dat verandering vaak leidt tot angst, negatieve emoties, onzekerheid en ambiguïteit onder medewerkers (Devos et al., 2007). Clayton (1997) stelt dat de houding van de medewerkers een belangrijke rol speelt en dat veel veranderingen hebben gefaald vanwege een gebrek aan acceptatie bij de medewerkers. Gebrek aan interactie tussen verandermanagers en medewerkers kan zorgen voor verlies van vertrouwen van medewerkers in het management, wat vervolgens voor weerstand tegen verandering kan zorgen (Werkman, 2006). Het huidige onderzoek beoogt een beter begrip te krijgen van factoren die bijdragen aan het slagen van organisatieverandering en om hun samenhang in kaart te brengen. Specifiek wordt gekeken naar welke persoonlijke

psychologische factoren kunnen bijdragen aan de bereidheid van medewerkers om veranderingen in hun functie te accepteren.

### **Weerstand tegen verandering**

Het accepteren van organisatieverandering door medewerkers in veranderingstrajecten leidt er toe dat een organisatie kan voortbestaan (Gerhardus, 2008). Piderit (2000) concludeert in een meta-analyse dat zonder de steun van medewerkers, een organisatieverandering niet mogelijk is. Weerstand tegen organisatieverandering is in dit kader een veelbesproken onderwerp. Lewin (1958) beschreef weerstand als eerste, als krachten bij medewerkers om veranderingen tegen te gaan. Voor het mislukken van organisatieveranderingen wordt weerstand, bijvoorbeeld wanneer werknemers niet bereid zijn om mee te werken aan een verandering, vaak als verklaring gegeven (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011). Er is veel aandacht uitgegaan naar weerstand tegen verandering. Verandering kan een sterke weerstand in mensen en organisaties veroorzaken, wat het lastig dan wel onmogelijk maakt om verbeteringen in organisaties te implementeren (Piderit, 2000; Strebel, 1996; Trader-Leigh, 2002). Er zijn verschillende visies op weerstand. De laatste jaren blijkt steeds meer dat de reactie van het individu op een organisatieverandering van groot belang is. Op persoonlijk niveau kan verandering leiden tot angst bij medewerkers om het bekende los te laten en onzekerheid over hun waarde in de organisatie in de nieuwe situatie. Dit uit zich vaak in weerstand tegen verandering (Cummings & Worley, 2005). Tichy (1993) stelt dat weerstand op organisationeel niveau uit drie bronnen kan komen. *Technische weerstand* kan ontstaan wanneer bureaucratische tradities niet meer gevolgd kunnen worden. Voor een verandering kan het nodig zijn om dingen op een andere manier te doen, waarbij angst voor het onbekende kan opspelen, en werknemers moeite hebben met het loslaten van de tradities. *Politieke weerstand* kan ontstaan wanneer veranderingen een bedreiging vormen voor belangrijke stakeholders, zoals topbestuurders of stafpersoneel, of als beslissingen van leiders uit het verleden in twijfel worden getrokken. *Culturele weerstand* ontstaat wanneer werknemers bestaande systemen en procedures hanteren die de status quo in stand houden, terwijl de organisatie zich richt op het bevorderen van conformiteit met nieuwe waarden en opvattingen. Voorbeelden van waardoor weerstand zich kan uiten zijn: parochiaal eigenbelang, misverstanden en gebrek aan vertrouwen, verschillende beoordelingen van de verandering en een lage tolerantie voor verandering (Kotter en Schlesinger, 2008).

De laatste jaren heeft onderzoek naar het succesvol veranderen binnen organisaties zich meer gericht op het genereren van ondersteuning en enthousiasme van medewerkers voor

de voorgestelde veranderingen, in plaats van het overwinnen van weerstand. Piderit (2000) concludeert over weerstand dat in veel onderzoek de goede bedoelingen van mensen die weerstand vertonen, niet serieus worden genomen. De alternatieve opvatting van Piderit (2000) ziet die reacties op organisatieverandering als multidimensioneel. Reacties van medewerkers op organisatieverandering kunnen zowel sterk positief als sterk negatief zijn; de basis van de opvatting van Piderit is dat het vormen van attitudes vaak wordt voorafgegaan door ambivalentie. Hierbij is hij er op gericht om ambivalentie die medewerkers kunnen ervaren aan te moedigen. Piderit (2000) pleit voor een nieuwe richting van onderzoek die hij “reacties op verandering” noemt en zich richt op meerdere dimensies (emotioneel, cognitief en intentioneel) in reacties op verandering.

### **Veranderingsbereidheid**

Een construct dat zich richt op de positieve houding tegenover organisatieverandering is veranderingsbereidheid. Metselaar (1997) definieert veranderingsbereidheid als een positieve houding en bijdrage van medewerkers aan de implementatie van veranderingen in de organisatiestructuur, de administratie en het werk. Als dit begrip wordt vergeleken met weerstand, zoals eerder gedefinieerd, lijken deze begrippen nagenoeg hetzelfde te meten, maar hebben zij een verschillend uitgangspunt. Metselaar, Cozijnsen en Delft (2011) plaatsen de constructen weerstand en veranderingsbereidheid parallel op een continuüm. Waarbij lage weerstand gelijk staat aan hoge veranderingsbereidheid en vice versa. Een hoge weerstand (i.c. een lage veranderingsbereidheid) kan ervoor zorgen dat een organisatieverandering niet slaagt. Ook stellen zij dat het voor het slagen van een verandering van belang is dat deze wordt geaccepteerd door de werknemers. Logischerwijs is daarom te verwachten dat als medewerkers in hoge mate veranderingsbereid zijn en de weerstand laag is, dit een gunstig effect zal hebben op het implementeren van veranderingen en de effecten hiervan.

### **Person-environment fit**

In het huidige onderzoek wordt gekeken naar de relatie van de persoon met de omgeving en welke invloed dit kan hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers. Met betrekking tot het welbevinden van werknemers beschrijven Schaufeli en Bakker (2007) verschillende psychosociale werkstressmodellen, die stellen dat het optreden van stressreacties afhankelijk is van de subjectieve omgeving (d.w.z. de omgeving zoals deze door de werknemer wordt waargenomen), die op haar beurt wordt beïnvloed door de objectieve omgeving (ofwel de feitelijke situatie). Het Michigan Model (Kahn et al., 1964), dat in de

jaren zestig ontwikkeld is, stelt dat een combinatie van stressreacties uiteindelijk resulteert in ziekte. Er wordt ook verondersteld dat persoonlijkheid en sociale ondersteuning door hun leidinggevende de interactie tussen de werkomgeving en gezondheid beïnvloeden. Een waargenomen rolconflict zal bijvoorbeeld eerder tot gevoelens van angst en irritatie leiden bij werknemers met weinig sociale ondersteuning dan bij werknemers met veel sociale steun. In het begin van de jaren zeventig werd het Michigan Model uitgebreid en genuanceerd, wat resulteerde in het zogenaamde *Person-Environment Fit Model* (P-E Fit Model). Dit model gaat er van uit dat stress niet afzonderlijk door de persoon of de omgeving wordt veroorzaakt, maar door de zogeheten *fit* of *misfit* tussen beide. Een factor die mogelijk kan bijdragen aan meer veranderingsbereidheid is de mate waarin medewerkers passen in hun omgeving, de zogenaamde fit. De match, of ondersteuning van verschillende aspecten van de werkomgeving (P-E fit) is nuttig gebleken voor het verklaren van verschillende werknemer en organisatie-uitkomsten. P-E fit theorie onderscheidt vier soorten fit. Edwards et al., (1998) geven aan dat vooral de subjectieve P-E fit samenhangt met mentale gezondheid en andere aspecten van welbevinden. De subjectieve fit is de fit tussen de subjectieve persoon (zoals de persoon zichzelf ziet, dus zijn of haar zelfconcept) en de subjectieve omgeving (situaties zoals ze door de persoon worden waargenomen). Door Edwards, Caplan en Harrison (1998) wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen fit die zich voor kunnen doen: de eisen-mogelijkheden fit en de behoeften-voorzieningen fit. Eisen zijn de kwalitatieve en kwantitatieve eisen die een baan stelt, de rolverwachtingen en de groeps- en organisatienormen. Mogelijkheden zijn de talenten, vaardigheden, training, tijd en energie die een persoon aan moet wenden om aan deze eisen tegemoet te komen. De mate waarin eisen met mogelijkheden overeenkomen bepaalt in welke mate er sprake is van fit. Het tweede type fit is de behoeften-voorzieningen fit. Behoeften worden in algemene zin omschreven als aangeboren biologische en psychologische behoeften, waarden die door leren en socialiseren zijn ontstaan en motieven om bepaalde doelen te bereiken. Voorzieningen zijn de extrinsieke en intrinsieke bronnen en beloningen die in deze behoeften kunnen voorzien, zoals eten, een dak boven je hoofd, geld, sociale betrokkenheid en de mogelijkheid om doelen te bereiken (Edwards et al., 1998).

Volgens het P-E Fit Model kan werkstress gedefinieerd worden als een misfit tussen de persoonlijke behoeften en de voorzieningen in de (werk)omgeving, of een misfit tussen de eisen en mogelijkheden vanuit de (werk)omgeving (Schaufeli & Bakker, 2007). Wanneer behoeften en voorzieningen in balans zijn, zou de werknemer langdurig en met behoud van gezondheid en welzijn kunnen blijven functioneren. Er is dan sprake van een 'optimale fit'



(Schaufeli, 2011). Zo is bij een goede fit aangetoond dat het positief correleert met werktevredenheid (Lauver & Kristof-Brown, 2001) en betrokkenheid bij de organisatie (Cable & Judge, 1996).

### **Fit en veranderingsbereidheid.**

In het huidige onderzoek wordt gekeken naar de mate van fit binnen een werkomgeving. Hiervoor zijn in dit onderzoek twee vormen van fit te onderscheiden: Persoon-Organisatie (P-O) fit en Persoon-Werk (P-W) fit (Schaufeli, 2011). P-O fit refereert naar de compatibiliteit tussen een persoon en de organisatie, oftewel de mate waarin een persoon en de organisatie dezelfde karakteristieken delen en of ze elkaars eisen vervullen. Er wordt gesteld dat een goede P-O fit de sleutel is tot het vormen van een flexibel en toegewijde werkkraacht en dat dit noodzakelijk is in een competitieve zakelijke omgeving (Kristof, 1996). De tweede vorm van fit; P-W fit, refereert naar de mate van overeenkomst tussen de mogelijkheden van een persoon en de eisen van een functie, of naar de wensen van een persoon en de mogelijkheden die de functie hem biedt (Edwards, 1991). Als er sprake is van balans, dan voelt de werknemer zich gezond, heeft hij plezier in zijn werk en presteert hij goed. Is de balans verstoord dan is er sprake van stress, ontevredenheid en slechte prestaties op het werk. Meta-analytisch onderzoek toont de waarde van deze concepten aan voor HRM. Er worden positieve effecten gevonden op de attractiviteit van organisaties, tevredenheid van werknemers en functieprestatie binnen organisaties (Kristof-Brown et al., 2005).

Bij P-E fit onderzoek worden vaak twee relatief stabiele factoren met elkaar vergeleken, namelijk de persoon en de werkomgeving. Echter, bij een organisatieverandering is de omgeving vaak niet stabiel, maar verandert deze. Veranderingen in de organisatie zijn daarom vaak van invloed op hoe medewerkers hun fit met de omgeving ervaren (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Voor of na een organisatieverandering kan de P-O fit in het geding raken (Armenakis & Bedeian, 1999). Ook is aangetoond dat de P-W fit gedurende een tijd van organisatieverandering kan veranderen (Niessen et al., 2010).

Het kan zijn dat werknemers niet aan veranderingen mee willen werken, omdat zij tevreden zijn met de situatie zoals hij op dat moment is. Dit kan zijn omdat zij een goede fit ervaren en de status quo willen behouden. Dit veronderstelt een negatief verband tussen fit en veranderingsbereidheid. Echter, als een goede fit met de organisatiecultuur (P-O fit) leidt tot een grotere betrokkenheid bij de organisatie en de intentie van werknemers om bij een organisatie te blijven (zoals gesteld door Meyer et al., 2010), dan zijn werknemers die een goede P-O fit ervaren mogelijk wel bereid aan een verandering mee te werken om bij de

organisatie te kunnen blijven. Het verband tussen fit en veranderingsbereidheid kan dan ook worden verondersteld positief te zijn. Dit wordt bijvoorbeeld aangetoond in onderzoek van Zatzick en Zatzick (2013) in de gezondheidszorg. Zij tonen aan dat personen die een betere P-W fit ervaren, een meer positieve houding hebben tegenover een opgelegde verandering in de organisatie ten opzichte van mensen die een minder goede P-W fit ervaren. Mensen met een betere fit ervaren een minder sterke impact op veranderingen in hun functie en hebben een meer positieve houding ten opzichte van de verandering. Hiervoor wordt als verklaring gegeven dat deze mensen mogelijk meer op de hoogte zijn van wat de veranderingen zullen inhouden en meer controle over de verandering hebben. Hierdoor zouden mensen minder stress ervaren bij veranderingen.

Choi en Price (2005) testten het P-E fit concept in een veranderende omgeving en vonden eveneens een positief verband. Zij maakten gebruik van twee vormen van uitkomsten: affectieve en gedragsmatige uitkomsten. Hierbij toonden zij een positief verband aan tussen fit en de affectieve en gedragsmatige aspecten. Zij concludeerden dat verschillende vormen van fit, verschillende uitkomsten kunnen hebben. Om die reden stellen zij bij het meten van fit er twee vormen moeten zijn, namelijk: *waarde fit* (hoeveel waarde iemand hecht aan een verandering) en *vermogen fit* (in hoeverre iemand kan meewerken aan een verandering), omdat deze volgens hen verschillende rollen kunnen spelen met betrekking tot de affectieve en gedragsmatige uitkomsten bij veranderingen. Eerder onderzoek heeft laten zien dat waarde fit het sterkst gerelateerd is aan affectieve uitkomsten, zoals baantevredenheid en toewijding aan de organisatie (Edwards, 1996).

De tegenstrijdige bevindingen in onderzoek naar het verband tussen fit en veranderingsbereidheid worden mogelijk verklaard door verschillende achtergronden en implicaties van veranderingen en de wijze waarop veranderingen worden gecommuniceerd worden. Een andere mogelijke oorzaak is dat veranderingen op verschillende manieren worden waargenomen (Caldwell, Herold & Fedor, 2004), bijvoorbeeld groot- en/of kleinschalige veranderingen en het effect van de verandering op de werknemer. Caldwell (2011) toont in een longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen P-E fit en veranderingsbereidheid aan, dat personen die zich meer met de waarden en doelen van de organisatie identificeren, halverwege een verandering meer gevoelens van veranderingsbereidheid hebben. Op basis van het bovenstaande wordt verwacht dat als mensen een goede fit in hun huidige organisatie en werk ervaren, zij meer bereid zullen zijn om aan veranderingen mee te werken. In dit kader zal worden onderzocht in hoeverre

medewerkers bereid zijn om veranderingen te accepteren. Hiervoor zijn de onderstaande hypothesen opgesteld, de veronderstelde verbanden worden weergegeven in Figuur 1.

Hypothese 1a: P-O fit heeft een positief verband met veranderingsbereidheid

Hypothese 1b: P-W fit heeft een positief verband met veranderingsbereidheid

### **Bevlogenheid**

De afgelopen jaren zijn er verschillende theoretische raamwerken ontwikkeld, die zich richten op het onderzoeken van het effect van werkkarakteristieken op de motivatie en gezondheid van werknemers. (Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Bakker en Demerouti (2007) is één van de meer recente modellen en is een veel gebruikt model om de verbanden tussen werkkarakteristieken en werkuitkomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model pretendeert inzicht te geven in oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burnout) en van een analoge, positieve toestand (bevlogenheid). *Bevlogenheid* heeft betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen (Schaufeli & Bakker, 2004).

In dit onderzoek wordt gekeken naar de verbanden tussen fit en veranderingsbereidheid en in deze relatie kan bevlogenheid mogelijk een rol spelen. Als een medewerker bevlogen is kan dit verschillende positieve gevolgen hebben. Zo zouden bevlogen werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie en zouden zij een lagere verloop intentie hebben (Schaufeli & Bakker, 2004). Ook kan bevlogenheid leiden tot proactief gedrag (Salanova & Schaufeli, 2008), een toename in prestatie (Bakker & Demerouti, 2008; Rose, 2010) en een verhoogde werkmotivatie. Werknemers zouden vooral bevlogen zijn als zij in een geschikte omgeving zitten, dus een goede fit met de omgeving ervaren. Dit zou vaak in wenselijk gedrag als bevlogenheid resulteren (Inceoglu & Fleck, 2010; Warr, 2007).

Medewerkers die goed bij hun baan (P-W fit) en hun organisatie (P-O fit) passen, laten hogere niveaus van bevlogenheid zien (Norasyikin, Hamid & Yahya, 2010). Het idee dat P-O fit te maken heeft met de overeenkomst van de persoonlijke waarden van werknemers en die van de organisatie zorgt voor een beter begrip en psychologische veiligheid bij werknemers, wat zou leiden tot meer bevlogenheid (Biswas & Bhatnagar, 2013). Daarom worden de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 2a: P-O fit heeft een positief verband met bevlogenheid.

Hypothese 2b: P-W fit heeft een positief verband met bevlogenheid.

### **Bevlogenheid en veranderingsbereidheid.**

Medewerkers die bevlogen zijn hebben een meer positieve attitude, die naar verwachting veranderingsbereidheid positief kan beïnvloeden. Positieve emoties zouden bijdragen aan bevlogenheid en collegiaal gedrag (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Zij hebben, met een cross-sectioneel vragenlijstonderzoek, onderzocht of positief psychologisch kapitaal van werknemers van invloed is op attitudes en gedragingen. Zij concluderen dat een positief psychologisch kapitaal zowel een direct als een indirect positief effect kan hebben op het faciliteren en versterken van organisatieveranderingen. Bakker (2011) concludeert dat bevlogen werknemers meer openstaan voor nieuwe informatie, productiever zijn en meer bereid zijn om hun best te doen. Bovendien zouden bevlogen werknemers hun werkomgeving veranderen om bevlogen te blijven (Bakker, 2011). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Van Beek, Van Dijk en Euwema (2000) dat vitaliteit, één van de dimensies van bevlogenheid, positief samenhangt met veranderingsbereidheid. Om de veranderingsbereidheid van werknemers te verbeteren is het daarom van belang om naar de mate van bevlogenheid te kijken. Daarom wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: bevlogenheid heeft een positief verband met veranderingsbereidheid

Avey, Wernsing en Luthans (2008) tonen aan dat positief psychologisch kapitaal en positieve emoties belangrijke mediators kunnen zijn in het tegengaan van disfunctionele houdingen en gedragingen bij organisatieverandering. Schaufeli en Bakker (2004) verwachten op basis van de hierboven eerder genoemde oorzaak-gevolg relaties een mediërend effect van bevlogenheid tussen enerzijds de hulpbronnen of motivatoren die in de werksituatie aanwezig zijn en anderzijds positieve werkhoudingen en dito organisatiegedrag. Niet alleen bij een goede

fit met de omgeving, maar ook bij het hebben van voldoende energiebronnen vanuit het werk, zou bevlogenheid op haar beurt weer leiden tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie. Op deze wijze medieert bevlogenheid het verband tussen enerzijds energiebronnen en anderzijds attitudes en gedrag die positief voor de organisatie zijn (Schaufeli & Taris, 2013). In het huidige onderzoek wordt verondersteld dat wanneer mensen een goede fit met hun omgeving ervaren, zij dit willen behouden. Inceoglu en Fleck (2010) concluderen dat werknemers vooral bevlogen zouden zijn als zij een goede fit met de omgeving ervaren, wat vaak in wenselijk gedrag als bevlogenheid zou resulteren. Daarom wordt op basis van het bovenstaande verwacht dat bevlogenheid een mediërend effect heeft op het verband tussen fit (hulpbronnen/motivatoren) en veranderingsbereidheid, wat in dit onderzoek als positieve werkhouding wordt beschouwd.

Hypothese 4a: het verband tussen P-O fit en veranderingsbereidheid wordt gemedieerd door bevlogenheid.

Hypothese 4b: het verband tussen P-W fit en veranderingsbereidheid wordt gemedieerd door bevlogenheid.

### **Vertrouwen in het management**

Naast bevlogenheid en fit, wordt ook de rol van vertrouwen in het management onderzocht. Zoals eerder aangegeven zou een gebrek aan interactie tussen verandermanagers en medewerkers ervoor zorgen dat werknemers minder vertrouwen hebben in het management, wat vervolgens tot weerstand tegen veranderingen kan zorgen (Werkman, 2006). In dit onderzoek wordt niet de manier van communiceren onderzocht, maar wel het vertrouwen van de werknemer in het management. Verschillende onderzoekers hebben het belang aangetoond van een vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers, als basis voor veranderingsinitiatieven in een organisatie (Gomez & Rosen, 2001; Schneider et al., 1996, in Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007). Volgens Morgan en Zeffane (2003) heeft weinig wetenschappelijk onderzoek de rol van vertrouwen in het management daadwerkelijk onderzocht, in relatie met veranderprocessen. Aan de hand van vragenlijstonderzoek tonen zij aan dat verandering een negatief effect kan hebben op vertrouwen in het management, maar dat effect varieert, afhankelijk van de mate van betrokkenheid van werknemers. Managers of leidinggevendenden kunnen een open, enthousiasmerende en een op verandering gerichte cultuur van hun groep of afdeling stimuleren. Anderzijds worden leidinggevendenden als individu vaak gezien als bron van weerstand tegen verandering (Ansoff & McDonnell, 1990).

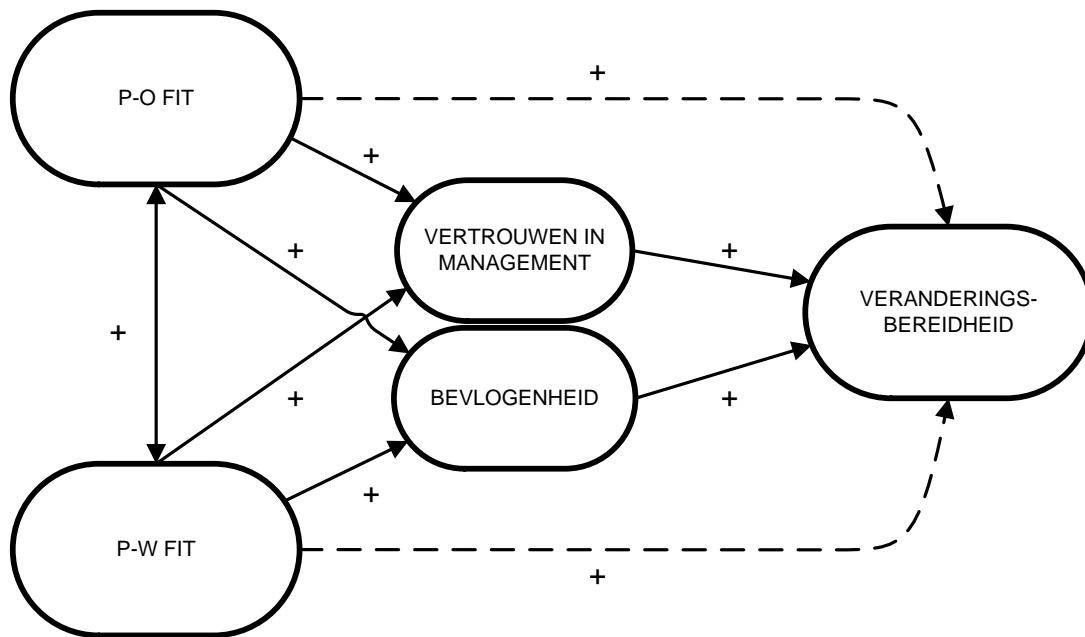
Door hun relatie met medewerkers kunnen zij het perspectief op verandering beïnvloeden. Dat betekent dat zij kunnen bijdragen aan een negatief perspectief op verandering en daardoor bijdragen aan weerstand in teams, afdelingen of organisaties. Leidinggevendenden kunnen ook een bron van weerstand zijn wanneer getracht wordt een organisatie te veranderen van een mechanisch-bureaucratische naar een organische, productgerichte organisatie (Van der Vlist, 1991).

De rol van de direct leidinggevende, oftewel het lijnmanagement, is van cruciaal belang bij het implementeren van veranderingsprocessen (Werkman et al., 2001). Wanneer medewerkers de mogelijkheid wordt gegeven om mee te werken aan het implementeren van de verandering en zij het gevoel krijgen dat ze kunnen vertrouwen op het management, zullen zij een meer positieve houding aannemen tegenover een verandering (Devos, Buelens & Bouckenooghe, 2007). Dat vertrouwen in het management van invloed is op de houding ten opzichte van een organisatieverandering is in meerdere onderzoeken aangetoond. Er is een positief verband gevonden tussen de houding van werknemers ten opzichte van grootschalige organisatieveranderingen en betrokkenheid en werktevredenheid (Oreg, 2006). Albrecht (2002) concludeert dat integriteit van het management en vertrouwen in het senior management, samenhangt met een afname van cynisme ten opzichte van verandering. Dit betekent dat als er integriteit wordt waargenomen en er vertrouwen in het management is, werknemers minder cynisch zijn en zodoende meer veranderingsbereid zijn. Op basis van het bovenstaande wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 5: vertrouwen in het management heeft een positief verband met veranderingsbereidheid.

Hypothese 6a: het verband tussen P-O fit en veranderingsbereidheid wordt gemedieerd door vertrouwen in het management.

Hypothese 6b: het verband tussen P-W fit en veranderingsbereidheid wordt gemedieerd door vertrouwen in het management.



*Figuur 1.* Schematische weergave van de verwachte verbanden; tussen fit en veranderingsbereidheid en de mediërende rol van bevoegenheid en vertrouwen in het management.

## Methodie

### Procedure en participanten

Respondenten zijn geworven onder medewerkers bij verschillende organisaties binnen de zakelijke dienstverlening. Er is geprobeerd om organisaties te benaderen waar recentelijk een verandering heeft plaatsgevonden, om een zo geschikt mogelijke steekproef te krijgen. Participanten hebben per e-mail een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek ontvangen, waarin gevraagd werd om een online vragenlijst in te vullen, die zij konden benaderen via een directe link. Alle participanten zijn voorafgaand aan het onderzoek kort geïnstrueerd over hoe de vragenlijst werkte en waar het onderzoek over zou gaan. Hierbij is vertrouwelijkheid en anonimiteit benadrukt. Eerst zijn vragen gesteld over de demografische gegevens, vervolgens zijn vragen gesteld waarmee de constructen zijn gemeten. Het invullen van de vragenlijst duurde gemiddeld 20 minuten. Participanten hebben anderhalve week nadat zij een uitnodiging kregen voor het onderzoek, een herinnering gekregen voor het invullen van de vragenlijst. Organisaties die medewerking hebben verleend aan het onderzoek, krijgen na afronding van het onderzoek een verslag met de resultaten en bevindingen. Om participanten tegemoet te komen voor het invullen van de vragenlijst zijn drie bol.com waardebonnen

verloot. Participanten konden op verzoek een verslag met de resultaten en bevindingen ontvangen.

104 personen zijn aan de vragenlijst begonnen, 71 personen hebben de vragenlijst volledig ingevuld. 7 mensen (8 procent) gaven aan in het top-management van de organisatie te zitten en 27 mensen (36 procent) gaven aan geen verandering te hebben ervaren. Deze mensen zijn buiten de steekproef gelaten; hierdoor is de steekproefgrootte  $N = 43$ . Gemiddeld werkten de participanten 6,6 jaar bij hun werkgever ( $SD = 6.6$ ) en zij werkten gemiddeld 5.7 jaar in hun huidige functie ( $SD = 5.8$ ). In tabel 1 zijn de overige kenmerken van de groep weergegeven.

Tabel 1

*Kenmerken van de onderzoeksgroep (N = 43)*

<b>Kenmerken van de onderzoeksgroep</b>	<b>Categorie</b>	<b>Percentage participanten</b>
Geslacht	Man	60%
	Vrouw	40%
Leeftijd	0 - 20 jaar	2%
	21 – 30 jaar	54%
	31 – 40 jaar	21%
	41 – 50 jaar	11%
	51 jaar en ouder	12%
Werkuren	0 - 20 uur	14%
	21 - 40 uur	79%
	41 - 60 uur	7%
Werkervaring	0 - 5 jaar	26%
	6 - 10 jaar	23%
	11 - 15 jaar	26%
	16 - 20 jaar	2%
	21 - 30 jaar	14%
	Langer dan 30 jaar	9%

### **Meetinstrumenten**

Voor het verzamelen van de data is een vragenlijst samengesteld op basis van reeds bestaande en geteste vragenlijsten. De demografische variabelen die in het onderzoek zijn meegenomen zijn leeftijd, sekse, jaren werkervaring, functieduur, opleidingsniveau, duur van het huidige dienstverband en het gemiddeld aantal werkzame uren per week. De gemeten constructen zijn hieronder toegelicht.



*Persoon-organisatie fit.* Voor het meten van persoon-organisatie fit is een schaal van 11 items (Schaufeli, 2011) gebruikt (voorbeeld-item: “Mijn kennis en vaardigheden sluiten goed aan bij wat de organisatie nodig heeft”). De items zijn gescoord op een vijf-punts Likert schaal (1 = Geheel mee oneens, 2 = Mee oneens, 3 = Noch mee eens/noch mee oneens, 4 = Mee eens, 5 = Geheel mee eens). De interne consistentie van deze schaal is bevredigend, de Cronbachs alpha ( $\alpha$ ) is .73 (zie tabel 2).

*Persoon-werk fit.* Voor het meten van persoon-werk fit, is een schaal van 10 items gebruikt (voorbeeld-item: “Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen”) (Schaufeli, 2011). Ook deze items zijn gescoord op een vijf-punts Likert schaal. De interne consistentie van deze schaal is hoog ( $\alpha = .85$ ).

*Bevlogenheid* is gemeten met behulp van de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES). De vragenlijst bestaat uit 17 items (voorbeeld-item: “Op mijn werk bruis ik van energie”). Bij deze vragen is gebruik gemaakt van een 7-punts Likert schaal die loopt van 0 (nooit) tot 6 (altijd). De interne consistentie van deze schaal is hoog ( $\alpha = .93$ ).

*Veranderingsbereidheid.* Dit wordt gemeten aan de hand van de vragenlijst van Herscovitch en Meyer (2002). Deze vragenlijst is gebaseerd op de betrokkenheids vragenlijst van Meyer en Allen (1997) en bestaat uit drie aspecten: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. De vragenlijst bestaat uit 18 items en meet veranderingsbereidheid, net als de betrokkenheids vragenlijst, op drie componenten: affectief, normatief en continuïteit (voorbeeld van een item voor affectief: “Ik ben overtuigd van de waarde van deze verandering”). Vragen worden beantwoord op een 7-punts Likert schaal, lopend van 1 (sterk mee oneens) tot 7 (sterk mee eens). De interne consistentie van deze schaal is voldoende ( $\alpha = .71$ ).

*Vertrouwen in het management.* Hiervoor worden 11 items uit de organizational trust survey gebruikt (voorbeeld-item: “Het top management houdt haar beloften aan haar werknemers.”) (Shockley-Zalabak, Ellis & Cesaria, 2000). Vragen worden beantwoord op een 7-punts Likert schaal, lopend van 1 (sterk mee oneens) tot 7 (sterk mee eens). De interne consistentie van deze schaal is hoog ( $\alpha = .91$ ).

## **Analyses**

Voor de statistische analyse is gebruik gemaakt van SPSS 20.0. Voor het bepalen van de interne consistentie van de verschillende vragenlijsten is per schaal de Cronbachs alpha berekend. Voor het testen van hypothesen 1, 2, 3 en 5 is een correlatieanalyse uitgevoerd.

Vervolgens zijn voor hypothesen 4 en 6 regressieanalyses uitgevoerd, waarmee is gekeken of bevologenheid en vertrouwen in het management een mediërende rol hebben.

## Resultaten

Om de hypothesen te testen zijn meerdere analyses uitgevoerd. Om te controleren voor extreme waarden en onverwachte correlaties, is een correlatie-analyse uitgevoerd voor alle gebruikte variabelen. Zie tabel 3 voor een correlatiematrix. Vervolgens worden de resultaten van de regressieanalyses besproken. Hierbij zijn de resultaten onderverdeeld en weergegeven in vier modellen.

### Correlaties

Tabel 3 geeft de verbanden tussen de constructen P-O fit, P-W fit, bevologenheid, vertrouwen in het management en veranderingsbereidheid weer. Opvallend is de hoge correlatie tussen P-O fit en P-W fit. De analyses voor deze vormen van fit zullen los van elkaar uitgevoerd vanwege de hoge correlatie. Hypothese 4a, 4b, 6a en 6b veronderstelden een mediatie-effect. Hiervoor moest een significante relatie bestaan tussen zowel P-O fit als P-W fit en veranderingsbereidheid. Tabel 2 laat zien dat er geen significante correlaties zijn gevonden. Hierdoor worden hypothese 4a, 4b, 6a en 6b verworpen. De veronderstelde relaties worden specifiek bekeken aan de hand van een regressie-analyse. Tevens valt op dat zowel P-O fit als P-W fit significant positief met bevologenheid correleren.

Tabel 2

#### *Correlatiematrix*

	1.	2.	3.	4.	5.	M	SD
1. Persoon-organisatie fit	1.00					3.41	.45
2. Persoon-werk fit	.734 **	1.00				4.00	.54
3. Bevlogenheid	.534 **	.480**	1.00			3.40	.82
4. Vertrouwen in het management	.281	.049	.205	1.00		5.08	.91
5. Veranderingsbereidheid	-.104	-.065	-.081	.391**	1.00	3.90	.68

\*\* $p < .01$

### Regressie-analyse

Om de relaties tussen de constructen P-O fit, P-W fit, bevoegenheid, vertrouwen in het management en veranderingsbereidheid te onderzoeken, zijn hiërarchische regressie-analyses uitgevoerd. Hieronder worden de resultaten van deze analyses gepresenteerd. Hierbij is een verdeling gemaakt in vier modellen, waarbij onderscheid wordt gemaakt in de effecten van P-O fit en P-W fit op veranderingsbereidheid, en twee losse modellen om de verschillende moderatorvariabelen te onderzoeken. Er is gecontroleerd voor leeftijd, sekse, de hoogst voltooide opleiding, het aantal jaren werkervaring, het aantal uren dat werknemers per week werken, ambtsduur en het aantal jaren dat werknemers in hun huidige functie werkzaam zijn. De effecten van de controlevariabelen leveren in geen van de verbanden een significante bijdrage.

#### Model 1

Multipale hiërarchische regressie is gebruikt om te testen of P-O fit en bevoegenheid een significante voorspelling kon geven van veranderingsbereidheid (zie tabel 4 en figuur 2). De resultaten laten zien dat P-O fit geen significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = -.181$  ( $p = .175$ ),  $F(8,34) = .722$ ,  $p = .671$ ), waarmee hypothese 1a en 4a zijn verworpen. Gevonden is dat bevoegenheid (na controle voor P-O fit) geen significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = -.097$ , ( $p = .631$ ),  $F(9,33) = .654$ ,  $p = .743$ ), waarmee hypothese 3 wordt verworpen. Er is wel een significant verband gevonden tussen P-O fit en bevoegenheid ( $\beta = .533$  ( $p = .001$ ),  $F(8,34) = 2.372$ ,  $p = .038$ ); hypothese 2a is hiermee aangenomen.

Tabel 3

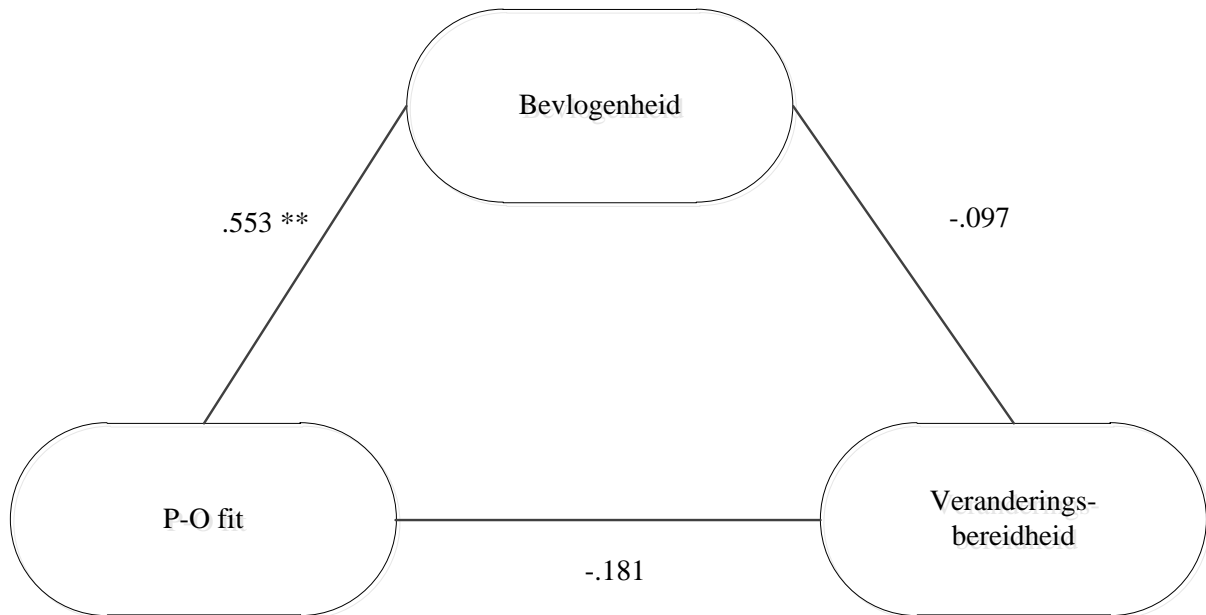
#### Resultaten regressie-analyse model 1

	Veranderingsbereidheid	
	R <sup>2</sup>	$\beta$
Stap 1		
Controlevariabelen	.097	-
Stap 2		
P-O fit	.145	-.181
Stap 3		
Bevoegenheid	.151	-.097
Stap 1	Bevoegenheid	
	R <sup>2</sup>	$\beta$

Controlevariabelen	.133	-
Stap 2		
P-O fit	.358**	.553**

---

\*\*p < .001



Figuur 2. Schematische weergave van de verbanden (\*p < .05, \*\*p < .001)

## Model 2

Multipale hiërarchische regressie is gebruikt om te testen of P-W fit en bevlogenheid een significante voorspelling konden geven van veranderingsbereidheid (zie tabel 5 en figuur 3). De resultaten laten zien dat P-W fit geen significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = -.146$  ( $p = .409$ ),  $F(8,34) = .553$ ,  $p = .808$ ), hypothese 1b en 4b zijn hiermee verworpen. Gevonden is dat bevlogenheid (na controle voor P-W fit) geen significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = -.159$ , ( $p = .422$ ),  $F(9,33) = .561$ ,  $p = .819$ ); hiermee wordt hypothese 3 verworpen. Er is een significant verband gevonden tussen P-W fit en bevlogenheid ( $\beta = .459$  ( $p = .005$ ),  $F(8,34) = 1.927$ ,  $p = .088$ ); hypothese 2b is hiermee aangenomen.

Tabel 4

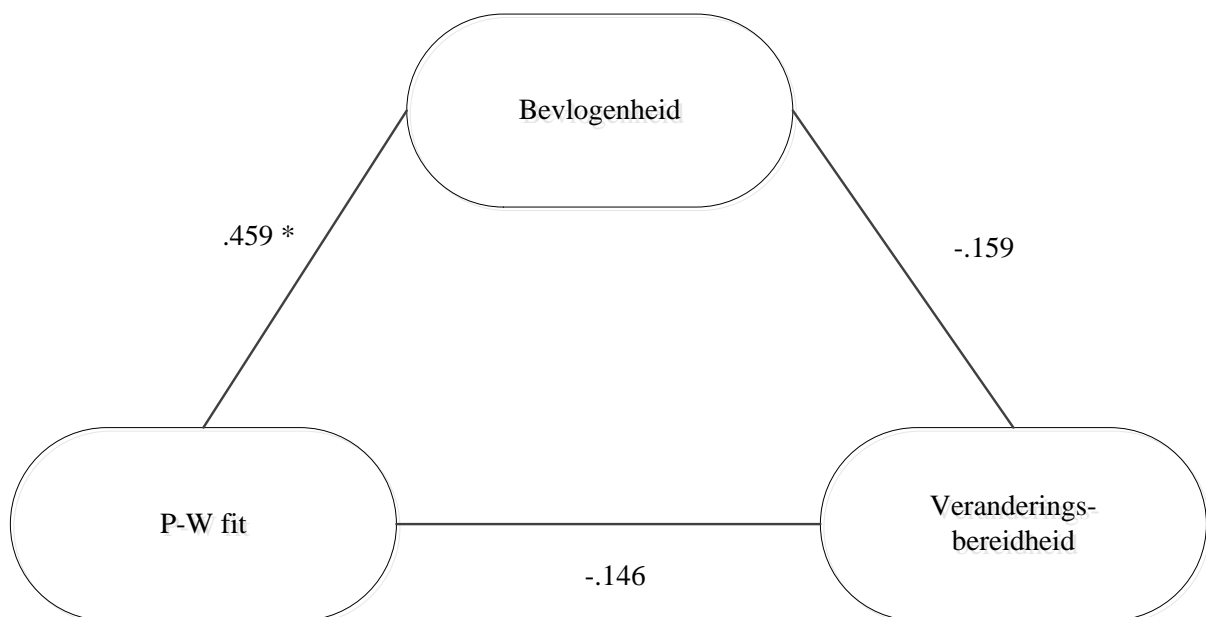
*Resultaten regressie-analyse model 2*

		Veranderingsbereidheid	
Stap 1		R <sup>2</sup>	β
Controlevariabelen		.097	-
Stap 2			
P-W fit		.115	-.146
Stap 3			
Bevlogenheid		.133	-.159

		Bevlogenheid	
Stap 1		R <sup>2</sup>	β
Controlevariabelen		.133	-
Stap 2			
P-W fit		.312**	.459**

\*\*p < .005



Figuur 3. Schematische weergave van de verbanden (\*p &lt; .005)

**Model 3**

Multipale hiërarchische regressie is gebruikt om te testen of P-O fit en vertrouwen in het management een significante voorspelling kon geven van veranderingsbereidheid (zie tabel 6

en figuur 4). Er is geen significant verband gevonden tussen P-O fit en veranderingsbereidheid ( $\beta = -.181$  ( $p = .175$ ),  $F(8,34) = .722$ ,  $p = .671$ ) (zie figuur 2 en figuur 4). Er is geen significant verband gevonden tussen P-O fit en vertrouwen in het management ( $\beta = .295$  ( $p = .109$ ),  $F(8,34) = 1.036$ ,  $p = .429$ ). De resultaten laten zien dat vertrouwen in het management (na controle voor P-O fit) een significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = .488$ , ( $p = .004$ ),  $F(9,33) = 1.864$ ,  $p = .093$ ), hiermee wordt hypothese 5 aangenomen. Met deze resultaten wordt echter niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie door vertrouwen in het management, er kan dus geen sprake zijn van mediatie. Hierdoor wordt hypothese 6a verworpen.

Tabel 5

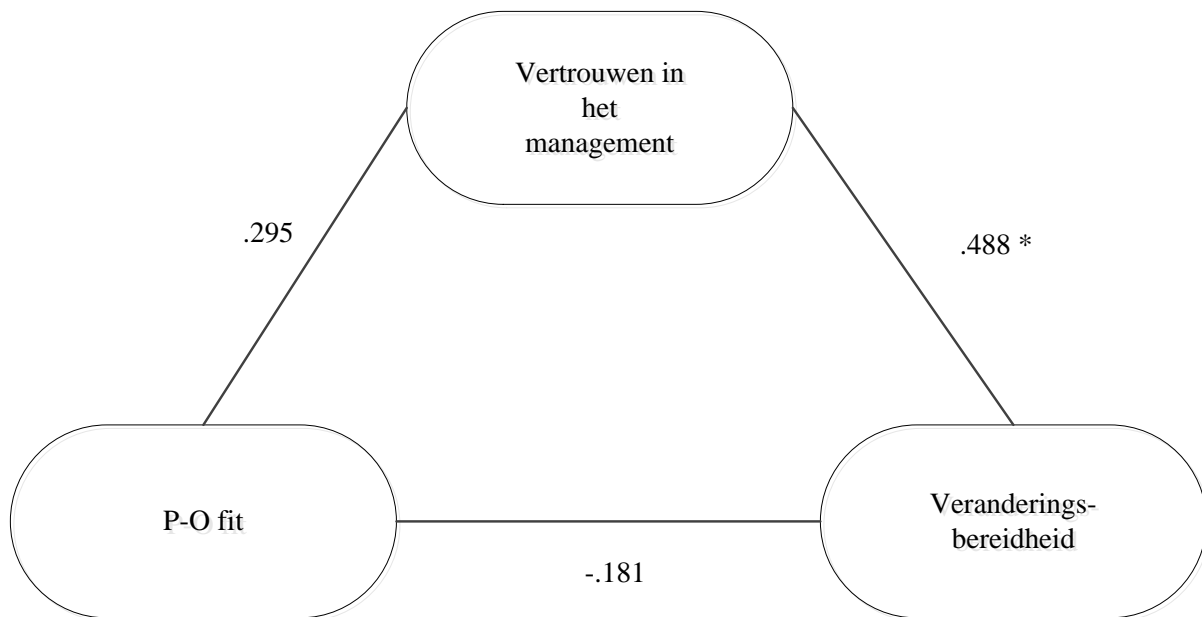
*Resultaten regressie-analyse model 3*

	Veranderingsbereidheid	
	R <sup>2</sup>	$\beta$
Stap 1 Controlevariabelen	.097	-
Stap 2 P-O fit	.145	-.181
Stap 3 Vertrouwen in het management	.337**	.488**

\* $p < .05$

	Vertrouwen	
	R <sup>2</sup>	$\beta$
Stap 1 Controlevariabelen	.132	-
Stap 2 P-O fit	.196	.295



*Figuur 4.* Schematische weergave van de verbanden (\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ )

#### Model 4

Multipale hiërarchische regressie is gebruikt om te testen of P-W fit en vertrouwen in het management een significante voorspelling kon geven van veranderingsbereidheid (zie tabel 7 en figuur 5). Er is geen significant verband gevonden tussen P-W fit en veranderingsbereidheid ( $\beta = -.146$  ( $p = .409$ ),  $F(8,34) = .553$ ,  $p = .808$ ) (zie figuur 3 en figuur 5). Er is een significant verband gevonden tussen P-W fit en vertrouwen in het management ( $\beta = .017$ , ( $p = .924$ ),  $F(8,34) = .647$ ,  $p = .733$ ). De resultaten laten zien dat vertrouwen in het management (na controle voor P-W fit) een significante voorspeller is van veranderingsbereidheid ( $\beta = .391$  ( $p = .022$ ),  $F(9,33) = 1.207$ ,  $p = .324$ ). Hiermee wordt hypothese 5 aangenomen. Met deze resultaten wordt echter niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie door vertrouwen in het management; er kan dus geen sprake zijn van mediatie. Hierdoor wordt hypothese 6b verworpen.

Tabel 6

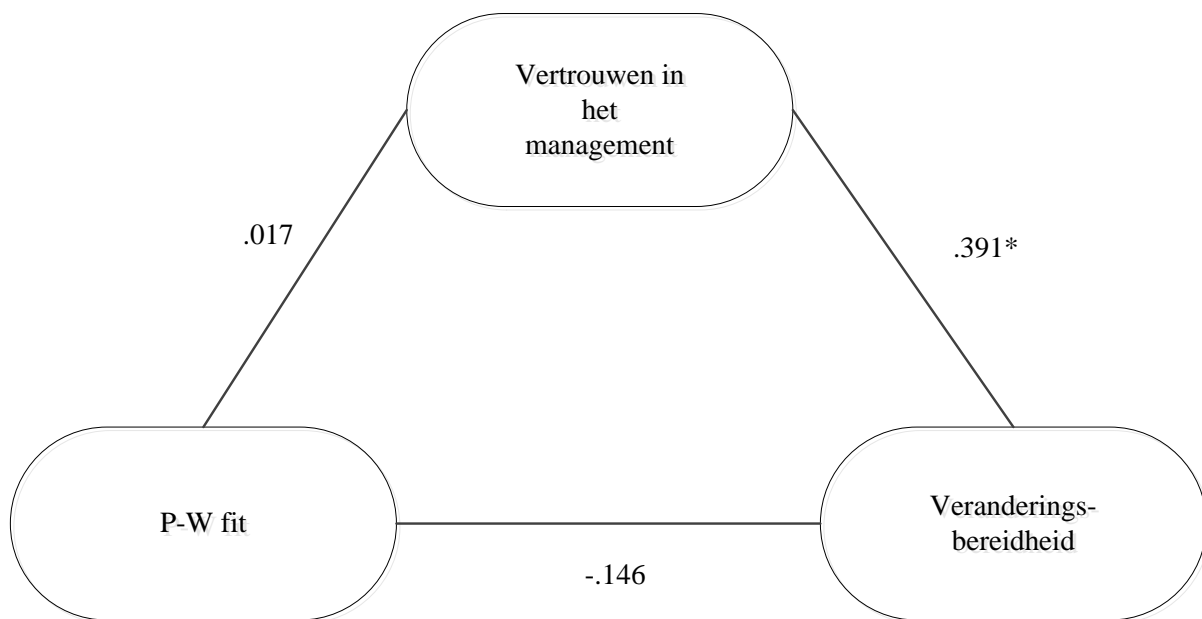
Resultaten regressie-analyse model 4

	Veranderingsbereidheid	
	R <sup>2</sup>	β
Stap 1 Controlevariabelen	.097	-
Stap 2 P-W fit	.115	-.146
Stap 3 Vertrouwen in het management	.248*	.391*

\*p < .05

---

	Vertrouwen	
	R <sup>2</sup>	β
Stap 1 Controlevariabelen	.132	-
Stap 2 P-W fit	.132	.017



Figuur 5. Schematische weergave van de verbanden (\*p < .05, \*\*p < .001)



## Discussie

In dit onderzoek is getracht te onderzoeken of de bereidheid van werknemers om aan veranderingen in organisaties mee te werken beïnvloed kan worden door P-O fit en P-W fit. In deze relatie zijn bevoegenheid en vertrouwen in het management als mogelijke mediators voorgesteld. Ook is onderzocht of veranderingsbereidheid positief beïnvloed kan worden door vertrouwen in het management en of bevoegenheid positief kan worden beïnvloed door P-O fit en P-W fit. Er werd verondersteld dat een goede fit met de omgeving (P-O fit en P-W fit) van invloed zou zijn op de veranderingsbereidheid van werknemers. Hiervoor is echter geen ondersteuning gevonden. Dit kan betekenen dat mensen die een goede fit in hun baan of organisatie ervaren dit willen behouden en daardoor niet willen meewerken aan veranderingen. Aangezien hun veranderingsbereidheid lager is bieden zij mogelijk ook meer weerstand bij veranderingen. Caldwell (2011) biedt als mogelijke verklaring voor deze relatie met P-O fit, dat mensen nieuwe taken moeten aanleren, waardoor zij minder veranderingsbereid kunnen zijn. Daarnaast werd verondersteld dat het verband tussen beide vormen van fit en veranderingsbereidheid deels zou kunnen worden verklaard door de relatie tussen bevoegenheid en veranderingsbereidheid. Aangezien voor een verband tussen fit en veranderingsbereidheid geen ondersteuning is gevonden, kon er geen sprake zijn van een mediator.

Er werd een verband verondersteld tussen beide vormen van fit met bevoegenheid. Hiervoor is wel ondersteuning gevonden; zowel P-O fit als P-W fit vertonen een positief verband met bevoegenheid. Dit betekent dat werknemers die een goede fit met hun baan of organisatie ervaren, meer bevoegen zijn dan werknemers die een slechte fit ervaren. Dit is in lijn met de bevindingen van Inceoglu en Fleck (2010). Zij concluderen dat wanneer werknemers in een geschikte omgeving zitten, zij meer wenselijk gedrag zoals bevoegenheid zouden vertonen.

Tevens werd verwacht dat bevoegenheid op haar beurt weer een positief effect zou hebben op veranderingsbereidheid, maar dit wordt niet ondersteund door de resultaten. De huidige bevindingen komen niet overeen met wat Bakker (2011) heeft gevonden. Hij concludeerde in een review-artikel dat bevoegen werknemers juist openstaan voor nieuwe informatie, productiever zijn en meer bereid zijn om hun best te doen. Ook zouden zij hun werkomgeving willen veranderen om bevoegen te blijven. Mogelijk kan er wel een positief verband worden gevonden als werknemers hoger scoren op bevoegenheid.

Wel is er ondersteuning gevonden voor de rol van vertrouwen in het management en de invloed dat het zou kunnen hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers. Dit is in lijn met de verwachtingen van huidig onderzoek, en de bevindingen van Oreg (2006), die ook een positief verband aantoonde in deze relatie. In onderzoek van Biswas en Bhatnagar (2013) wordt gesuggereerd dat een hoog niveau van bevlogenheid meer vertrouwen en loyaliteit ten opzichte van de organisatie zou reflecteren. Mogelijk kan bevlogenheid indirect van invloed zijn op veranderingsbereidheid, doordat het van invloed is op het vertrouwen dat werknemers in het management hebben. Vervolgonderzoek zou de relatie tussen vertrouwen in het management en veranderingsbereidheid verder kunnen onderzoeken door de rol van bevlogenheid in dit verband te onderzoeken.

### **Beperkingen**

De bevindingen van het onderzoek moeten met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. De grootte van de steekproef is beperkt. Hierdoor is tevens de kans om een significant effect te vinden beperkt en hebben gevonden effecten minder voorspellende waarde. Daarnaast is de data volledig gebaseerd op zelfrapportage. Hoewel dit als voordeel heeft dat hiermee gemakkelijk een grote hoeveelheid mensen kan worden benaderd, kunnen de resultaten vertekend raken door de zogenaamde common method variantie (CMV), wat kan leiden tot een vertekening van relaties tussen constructen (Podsakoff et al., 2003). Om vertekening door CMV te voorkomen zouden verschillende methoden voor dataverzameling moeten worden gehanteerd. Omdat werknemers uit verschillende organisaties aan het onderzoek hebben deelgenomen, is het lastig om iets te zeggen over het type verandering dat heeft plaatsgevonden, de manier waarop dat is gebeurd is, of de omgeving waar mensen zich in bevonden. Dit onderzoek is beperkt representatief voor de zakelijke dienstverlening omdat de steekproef niet aselekt is genomen. Ook zijn de resultaten lastig te generaliseren naar andere branches. Voor gevolgtrekking naar de gehele populatie zal nieuw onderzoek moeten worden uitgevoerd, waarin de steekproef meer representatief is voor de gehele populatie. Een andere beperking van het onderzoek kan zijn dat in verschillende stadia van verandering gemeten is. Caldwell (2011) meet bijvoorbeeld veranderingsbereidheid in vijf stadia van implementatie. Bij vervolgonderzoek kan het ondervragen van werknemers mogelijk in één zelfde stadium of over meerdere stadia van de verandering worden gedaan. In het huidige onderzoek kunnen er, omdat er sprake is van één meetmoment, geen uitspraken worden gedaan over causaliteit, omdat hiervoor meer dan een meetmoment nodig is. Mediatie in een cross-sectioneel onderzoek kan namelijk pas bevestigd kunnen worden na minimaal drie

meetmomenten (Taris & Kompier, 2006). Het zou interessant zijn om toekomstig onderzoek longitudinaal op te zetten, zodat er meer duidelijkheid over causaliteit kan ontstaan. Een technische beperking van het onderzoek is dat twee van de variabelen in het onderzoek niet normaal verdeeld waren: P-W fit en vertrouwen in het management. Dit komt mogelijk door de kleine steekproef waardoor de resultaten gemakkelijk vertekend kunnen raken.

### **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Dat er in de literatuur over veranderingen zoveel verschillende resultaten zijn komt mogelijk door de diversiteit van veranderingen (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Huidig onderzoek kijkt heel breed naar verandering en kijkt niet naar de achtergrond van de verandering die respondenten hebben ervaren. Zoals eerder aangegeven kunnen veranderingen veel van elkaar verschillen en uiteenlopende implicaties hebben; de ene verandering is de andere niet. Om duidelijkere conclusies te trekken zouden de parameters van de verandering die respondenten ervoeren meer in kaart moeten worden gebracht. Ideaal gezien zouden alle respondenten dezelfde verandering hebben meegemaakt, waardoor er meer duidelijkheid zou zijn over de effecten die variabelen hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers. Daarom zou vervolgonderzoek er goed aan doen om veranderingen per organisatie te onderzoeken. Hiermee kan specifieker naar de mogelijke oorzaken en gevolgen worden gekeken, en kan een meer directe relatie worden verondersteld dan wanneer onderzoek zich richt op veranderingen in verschillende organisaties.

Het is onduidelijk welk effect de verandering zelf heeft op de beoordeling van de factoren door de respondenten. Een voor- en een nameting van de variabelen zou daarom interessant zijn. Hiermee kan meer worden gezegd over causaliteit, en kan worden gemeten wat het effect van de verandering is die heeft plaatsgevonden. Hierbij is het eveneens van belang dat respondenten dezelfde verandering ervaren. Het meten bij verschillende veranderingen geeft mogelijk een vertekend effect van de variabelen.

Een factor die mogelijk meegenomen zou kunnen worden in toekomstig onderzoek is de geschiedenis van veranderingen die een organisatie heeft doorgemaakt; dit zou een factor zijn die in verband zou staan met vertrouwen in het management (Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007). Een geschiedenis van succesvolle veranderingen zou positief van invloed zijn op de openheid voor veranderingen. Mogelijk kan dit ook als persoonlijke factor gelden. De ervaring die mensen uit het verleden hebben in relatie tot organisatieverandering kan van mens tot mens erg verschillen. Afhankelijk van eerdere ervaringen zouden de

verwachtingen van werknemers kunnen worden beïnvloed, wat misschien een effect heeft op hun veranderingsbereidheid.

Huidig onderzoek onderstreept het belang van vertrouwen in het management bij veranderingen in organisaties. Er is echter nog geen inzicht in hoe het management zich het beste kan opstellen bij een verandering. Om hier verder inzicht in te krijgen kan vervolgonderzoek kijken naar welke management- of leiderschapsstijlen vertrouwen bevorderen en verandering stimuleren. Eén van de meest populaire benaderingen van leiderschap is transformationeel leiderschap (Bass & Riggio, 2006). Deze vorm van leiderschap geeft aandacht aan de charismatische en affectieve elementen van leiderschap. Hierbij creëert een leidinggevende een verbinding met werknemers, die het niveau van motivatie en moraliteit in de leider en de volger verhoogt (Northouse, 2010). Mogelijk schept deze vorm van leiderschap vertrouwen bij werknemers en stimuleert hij bij verandering.

### **Praktische implicaties**

Ondanks dat bevlogenheid niet direct van invloed lijkt te zijn op veranderingsbereidheid, zorgt een hoge mate van bevlogenheid wel voor positieve werkkuitkomsten. Zo zijn bevlogen werknemers energiek en toegewijd aan hun werk (Hallberg & Schaufeli, 2006), en hebben zij een hogere motivatie en productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013). Het huidige onderzoek toont wel aan dat de fit met de omgeving positief van invloed kan zijn op de mate van bevlogenheid van werknemers. Een taak die managers kunnen vervullen om bevlogenheid te stimuleren is door werknemers in hun werkomgeving te faciliteren. Hiervoor dient allereerst een goed begrip verkregen te worden van de omgevingsfactoren en persoonlijke factoren die een bijdrage kunnen leveren aan de behoeften van werknemers. Dit kan worden gedaan door middel van een behoeftenanalyse (King & Stevahn, 2009). Een behoeftenanalyse verschilt afhankelijk van de behoeften en doelen van werknemers, maar begint met het identificeren van krachten, zwaktes, kansen en bedreigingen, gevolgd door het verzamelen van informatie op geïdentificeerde gebieden waar behoeften zijn. Informatie kan bijvoorbeeld worden verzameld door het vormen van focusgroepen, gecombineerd met een vragenlijst. Dit kan uitgebreide inzichten in ervaringen van werknemers opleveren. De verzamelde data kan dan gebruikt worden om personeel te informeren over aanpassingen, wijzigingen en het creëren van beleid en procedures die het niveau van vertrouwen en veiligheid bevorderen en ook ontwikkeling van een organisatie bieden waar het de meeste impact heeft (Shuck et al., 2010).

Managers kunnen leren van de relatie die gevonden is tussen vertrouwen in het management en veranderingsbereidheid. De bevindingen van het huidige onderzoek

onderstrepen het belang van vertrouwen in het management. Een groter vertrouwen zou er voor kunnen zorgen dat werknemers meer bereid zijn om aan veranderingen te willen meewerken en dus minder weerstand zullen tonen. Managers moeten investeren in het onderhouden van een goede relatie met hun werknemers. Mogelijk kan transformationeel leiderschap een rol spelen in het creëren van een verbinding met werknemers (Northouse, 2010). Managers moeten zich er van bewust zijn dat de manier waarop werknemers zich over een verandering voelen, kan reflecteren hoe ze zich over hun baan voelen en dat dit zich zou kunnen uiten in hun toewijding aan de organisatie (Oreg, 2006). Het management doet er goed aan om medewerkers actief te betrekken bij veranderingen. Eén van de oudste en meest effectieve strategieën voor het overwinnen van weerstand is om leden in de organisatie te betrekken bij het plannen en implementeren van verandering. Participatie kan leiden tot het ontwerp van een hoge kwaliteit verandering en het overwinnen van weerstand (Cummings & Worley, 2005).

Een organisatieverandering is ingewikkeld proces en het blijft een zoektocht naar het vinden van de meest geschikte manier, zowel de werkgever als de werknemer. In ieder geval is het van belang om elke verandering op zichzelf te bekijken, er zal niet één universele succesformule zijn. Om als organisatie te kunnen overleven in een constant veranderende omgeving zijn de houding van zowel de werknemer als de werkgever van belang. Door als management het vertrouwen van werknemers te winnen kan zij bijdragen aan de openheid voor veranderingen en veranderingsbereidheid van werknemers. Hierdoor kunnen zij organisaties meer aanpassingsvermogen geven in een veranderende omgeving.

## Referenties

- Albrecht, S. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management, 7*, 320–343.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Hemel Hempstead UK: Prentice Hall International.
- Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management, 25*, 293- 315.
- Avey, J., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 48-70
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*, 265-269
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership* (2e ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Resolving the tension between theories E and O of change*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, p-o fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa, 38*, 27-40
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management, 11*, 445-450
- Cable D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*, 294-311
- Caldwell, S.D. (2011). Bidirectional relationships between employee fit and organizational change. *Journal of Change Management, 11*, 401–419
- Caldwell, S.D., Herold, D.M., & Fedor, D.B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in Person–Environment Fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology, 89*,

868–882.

- Choi, J.N., & Price, R.H. (2005). The effects of person- innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 83- 96.
- Clayton, P. (1997). *Implementation of organizational innovation*. San Diego: Academic Press.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development & change*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147, 607-629
- Dunphy, D.D. & Stace, D.A. (1993). The strategic management of corporate change, *Human Relations*, 46, 905–918.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds New York: Wiley), *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J.R. (1996) An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339
- Edwards, J.R., Caplan, R.D., & Harrison, R.V. (1998). Person-Environment Fit Theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In: Cooper C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, (28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Gerhardus, R. (2008). Only those who will adapt survive. *Incompany*, 10-15.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119- 127.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model, *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11, 451–464
- Inceoglu, I., & Fleck, S. (2010). *Engagement as a motivational construct*. The Handbook of Employee Engagement: Models, Measures and Practice. Cheltenham: Edward-Elgar Publishing House.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personnel engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692- 724.
- Karasek, R.A. jr (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- King, J.A. and Stevahn, L. (2009), *Needs Assessment Phase III: Taking Action for Change*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (2008) Choosing strategies for change, *Harvard Business review* (Juli-augustus ), 1-11
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative approach of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 5, 281-342
- Lauver, K.J., Kristof-Brown, A. (2001) Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470
- Lewin, K. (1958). *Group decision and social change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- McKinsey & Company (2008). Creating organizational transformations, *The McKinsey Quarterly*, (July), 1–7. Beschikbaar op <http://www.veruspartners.net/private/app/webroot/files/crog08.pdf> ( geraadpleegd op 23 augustus 2013).
- Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU huisdrukkerij.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications
- Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473
- Miller-Merrell, J. (2012). The workplace engagement economy where HR, social, mobile, and tech collide. *Employment Relations Today*, 39, 1–9
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 55–75
- Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 356-383
- Norasyikin, S., Hamid, A., & Yahya, K.K. (2010). Relationship between person-job fit and



- person-organization fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *International Journal of Finance and Management, 1*, 184-254
- Northouse, P.G. (2010), *Leadership: Theory and practice* (fifth edition), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 73–101.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review, 25*, 783-94.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Rose, Y. (2010). *Klaar voor de arbeidsmarkt? de modererende rol van de persoonlijkheid op de relaties tussen enerzijds burnout en bevlogenheid en anderzijds employability en prestatie bij mbo-leerlingen*. Masterthesis, Universiteit Utrecht, Arbeids- en Organisationspsychologie.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 116-131.
- Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van fit. In Schouten & Nelissen (2011). Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland (96-109). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie, 17*, 89-112.
- Schaufeli W.B., & Bakker, A.B. (2007) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie, 26*, 182-204
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Cesaria, R. (2000), Measuring organizational trust, Retrieved from IABC research foundation. Website: [http://news.iabc.com/index.php\\_s=56&item=97.html](http://news.iabc.com/index.php_s=56&item=97.html)

- Shuck, M.B., Rocco, T.S., & Albornoz, C.A. (2010). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35, 300-325
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41
- Strebel, P. (1996) Why do employees resist change? *Harvard business review* (may-June), 86-92
- Taris, T.W. & Kompier, M.A.J. (2006). Games researchers play – extreme-groups analysis and mediation analysis in longitudinal occupational health research. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 463-472
- Tichy, N. (1993) Revolutionize your company, *Fortune*, (December 13, 1993): 114-118.  
Retrieved from:  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1993/12/13/78732/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/12/13/78732/index.htm)
- Trader-Leigh, K. (2002) Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15, 138-156
- Van der Vlist, R. (1991). *Leiderschap in organisaties*. Utrecht, Lemma.
- Van Beek, R., van Dijk, D. & Euwema, M. (2000). *Invloed van werkbeleving & veranderbereidheid op autonoom taakgedrag*. Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht
- Warr, P. (2007). *Work Happiness and Unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum.
- Werkman, R., Boonstra, J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisaties*, 2, 7-27.
- Werkman, R. (2006). *Werelden van Verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. (Academisch proefschrift). Beschikbaar in thesis database, Universiteit van Amsterdam.
- Zatzick, C.D. & Zatzick, D.F. (2013). The effect of perceived person-job fit on employee attitudes toward change in trauma centers. *Health Care Manage Rev*, 38, 115-124