

A dramatic landscape photograph featuring a road that splits into two paths, leading through a vast field of golden wheat. The sky is filled with large, textured clouds, and the sun is low on the horizon, creating a strong contrast and long shadows. In the background, there are dark silhouettes of trees and mountains.

Bereidheid van medewerkers bij verandering onder invloed van een kritieke gebeurtenis?

Verandering geplaatst in het framework van zelfsturende teams

**Masterthesis
Miranda Bink
14-12-2018**

“Verandering is een kracht, ook al ligt de organisatie daardoor voor even helemaal overhoop”

Jack Welch¹

¹ Jack Welch Quotes. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved December 14, 2018, from BrainyQuote.com Web site: https://www.brainyquote.com/quotes/jack_welch_173308

Informatie

Naam: Miranda Henrieke Berdine Bink

Studentnummer: 3979415

E-mailadres: m.h.b.bink@students.uu.nl

Master: Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Universiteit: Universiteit Utrecht

Eerste beoordelaar: Dr. W.V Vandenabeele

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. P. Boselie

Inleverdatum: 14-12-2018



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis over de invloed van een kritieke gebeurtenis in de omgeving van een gemeente in Nederland op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering. Dit onderzoeksonderwerp is naar voren gekomen, naar aanleiding van mijn interesse in de publieke sector en de vraag waarom sommige medewerkers meer bereid zijn om mee te gaan met een verandering in vergelijking met andere medewerkers.

In de opstartfase van mijn masterthesis wilde ik, naast de hiervoor genoemde onderwerpen, ook de stroming van *New Public Management* betrekken. Dit veranderde naar aanleiding van gesprekken met mijn begeleider Dr. W. V. Vandenabeele. Er bleken nog meer interessantere en minder bestudeerde studiegebieden te zijn die goed bij mijn interessegebieden zouden passen. Daarom heb ik gekozen om de institutionele omgeving van een organisatie hierbij te betrekken. Uiteindelijk heeft dit brainstormen geleid tot het onderzoek wat nu voor u ligt.

In tegenstelling tot deze masterthesis, heb ik mijn bachelorthesis samen met twee andere studiegenoten geschreven. Hierdoor kon ik altijd terugvallen op de kennis van een ander en brainstormen over bepaalde aspecten. Doordat dit tijdens het schrijven van mijn masterthesis niet mogelijk was, heb ik nog meer geleerd over het opstarten van een onderzoek, onderzoeksmethoden, statistiek en het verwerken van veel wetenschappelijke literatuur. Dit maakt het schrijven van een masterthesis dan ook een uitdagend, maar oh zo leuk proces.

Ik wil dan ook mijn begeleider bedanken voor het brainstormen over en helpen met mijn masterthesis, maar ook de mensen in mijn omgeving die met mij hebben meegedacht en mijn gedachten (en af en toe wat geklaag) hebben aangehoord.

Ik hoop dat u mijn thesis met veel plezier leest en er waardevolle en wetenschappelijke informatie uithaalt!

Miranda Bink

Samenvatting

Institutionele theorie is wetenschappelijk nog niet veel toegepast in organisaties in de publieke sector. Dit onderzoek betreft deze institutionele theorie op gemeente in Nederland, om te onderzoeken wat de invloed is van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op een hogere bereidheid om mee te gaan met een verandering, zoals de invoering van zelfsturende teams. Uit de resultaten blijkt, dat er geen losstaand effect is van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering, maar dat dit effect significant wordt gemodereerd door de houding ten opzichte van de verandering en het al hebben van ervaring met de verandering.

Kernwoorden: bereidheid tot verandering, kritieke gebeurtenis, self-reinforcing mechanismen, positieve houding, zelfsturende teams, ervaring

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Bladzijde
1. Inleiding	9
1.1 Wetenschappelijke belang	10
1.2 Maatschappelijk belang	11
1.3 Praktisch belang	12
1.4 Hoofdvraag en deelvragen	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Institutionalisme	15
2.2 Self-reinforcing mechanismen	17
2.3 Critical juncture	21
2.4 Verandering en bereidheid tot verandering	22
2.5 Zelfsturende teams	24
2.6 Conceptuele modellen	26
3. Methode	28
3.1 Data-verzameling	28
3.1.1 Participanten	28
3.2 Meetinstrument	30
3.3 Data-analyse	33
4. Resultaten	36
4.1 Randomisatie-check	36
4.2 Treatment-check	36
4.3 Validiteits-check	37
4.4 Kritieke gebeurtenis	38
4.5 Positieve houding	39
4.6 Ervaring	40
4.7 Houding en ervaring	41
5. Discussie	43
5.1 Randomisatie-, treatment-, en validiteitsecheck	43
5.2 Self-reinforcing mechanismen	43
5.3 Positieve houding	44
5.4 Ervaring	45

5.5 Positieve houding en ervaring	45
5.6 Wetenschappelijke-, maatschappelijke- en praktische invloed	46
5.7 Toekomstig onderzoek	48
6. Conclusie	50
7. Referenties	51
Bijlage I	56
Bijlage II	57

1. Inleiding

De publieke sector opereert in een turbulente omgeving. Door de jaren heen zijn er veel taken vanuit de centrale overheid gedecentraliseerd naar gemeenten en is er hedendaags een sterkere focus op prestatie en klantgerichtheid van gemeenten (Rijksoverheid, 2018a). Deze druk vanuit de omgeving heeft invloed op de keuzes die binnen de organisatie worden gemaakt (Goodstein, 1994). Dit heeft ertoe geleid dat er door de eeuwen heen al verschillende ontwikkelingen binnen de publieke sector plaats hebben gevonden. Al deze ontwikkelingen hebben als doel gehad om controle te verkrijgen over deze grote sector, om het belastinggeld van inwoners van grotere waarde te laten zijn en om beter aan te sluiten bij de wensen van de inwoners (Boxall & Purcell, 2016). Hierbij is de grootste uitdaging het managen van de werkomgeving van de organisaties in de publieke sector.

Een manier om deze grote uitdaging aan te gaan, is de toepassing van een nieuwe organisatievorm, namelijk die van zelfsturende teams (Yang & Guy, 2011). Dit wordt recentelijk steeds meer toegepast (Yang & Guy, 2011). De zelfsturende teams waren voorheen vooral te vinden in fabricage-organisaties (Appelbaum, 1997), maar zijn nu ook meer zichtbaar in organisaties die gericht zijn op de dienstverlening, zoals gemeenten (Tjepkema, 2003b). Dubbeldam en Goedmakers (2016) geven aan dat deze toepassing eigenlijk niet meer is dan een hype en onder invloed staat van de institutionele context van de organisatie, daarom kan de invoering van zelfsturende teams ook als een institutionele verandering worden genoemd.

De institutionele context heeft invloed op de strategische keuzes die binnen een organisatie worden gemaakt. Deze keuzes leiden op een gegeven moment tot een institutioneel patroon (Pierson, 2000). Het ontstaan van dit institutionele patroon wordt ook wel *path dependence* genoemd. Het blijven volgen van dit pad levert de organisatie vaak voordelen op, die groter zijn ten opzichte van de nadelen als de organisatie dit pad verlaat. Deze voordelen die een organisatie uit de institutionele context behaalt, worden door Mahony (2000) ook wel de *self-reinforcing mechanisms* genoemd. Deze vier *self-reinforcing* mechanismen zijn het utilitaristische-, het macht-, het functionele- en het legitimiteitmechanisme en zorgen voor een balans binnen de organisatie.

Een disbalans binnen deze mechanismen kan plaatsvinden door bijvoorbeeld een *critical juncture*. Door een *critical juncture* levert het mechanisme niet meer de voordelen op zoals het dit voorheen wel deed. De disbalans die door een *critical juncture* wordt veroorzaakt kan door een institutionele verandering weer tot een balans worden gebracht, waardoor de voordelen weer door de organisatie kunnen worden behaald.

Om een institutionele verandering zoals deze binnen een organisatie succesvol te implementeren, is het menselijk handelen binnen de organisatie van groot belang (Seo & Creed, 2002). Volgens Boxall en Purcell (2016) speelt hierbij de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met de verandering de belangrijkste rol. Deze bereidheid is subjectief per individu en staat dan ook weer onder invloed van verschillende factoren, zoals de individuele houding ten opzichte van de verandering en het al hebben van ervaring met de verandering die zal worden toegepast (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

Een organisatie in de publieke sector staat dus onder constante druk van haar omgeving. Het is daarom interessant om te onderzoeken wat er gebeurt als in deze omgeving een disbalans plaatsvindt, waardoor zij minder *self-reinforcing mechanisms* behaalt. Om deze voordelen wel weer te behalen, is een institutionele verandering vaak noodzakelijk, zoals de toepassing van zelfsturende teams. Aangezien de bereidheid van medewerkers hierbij noodzakelijk is, zal de invloed van een disbalans in de *self-reinforcing mechanisms* van Mahony (2000) op de bereidheid van medewerkers worden onderzocht, met de twee modererende variabelen van houding en ervaring.

1.1 Wetenschappelijk belang

Tegenwoordig wordt institutionele verandering vooral verklaard vanuit het rationele of het technische perspectief. Bij dit perspectief wordt er vanuit gegaan dat een organisatie verandert, omdat door toepassing van een andere organisatievorm de prestaties van de organisatie zullen stijgen (Ashworth, Boyne & Delbridge, 2007). Dit perspectief om verandering binnen organisaties te verklaren, heerst vooral binnen organisaties in de publieke sector. Naast dit rationele/technische perspectief, kan verandering binnen organisaties ook worden verklaard met behulp van de institutionele theorie. Deze theorie gaat er vanuit dat een organisatie verandert, zodat zij dan beter aan kan sluiten op de wensen van haar stakeholders en haar omgeving. Door hier beter bij aan te sluiten kan zij legitimiteit verkrijgen en daarmee haar overlevingskansen als organisatie vergroten. Het gebruiken van een institutionele theorie om verandering binnen een organisatie te verklaren is een vernieuwend perspectief binnen organisaties in de publieke sector. Dit wordt ook bevestigd door Frumkin en Galaskiewicz (2004). Volgens hen is de publieke sector nog zelden onderzocht met betrekking tot verandering naar aanleiding van deze institutionele druk, wat opmerkelijk is te noemen aangezien deze organisaties juist veel bloot worden gesteld aan institutionele druk. Dit gegeven maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant.

Ten tweede geeft Vandenabeele (2007) aan dat het nodig is om nog veel onderzoek te doen naar de institutionele theorieën en de evolutie hiervan. In deze theorieën wordt er namelijk vanuit gegaan dat de omgeving invloed heeft op de keuzes die binnen een

organisatie worden gemaakt. Er is alleen nog weinig onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke invloed van elk versterkende mechanisme op het reilen en zeilen binnen de organisatie (Dacin & Goodstein & Scott, 2002). Terwijl juist weten wat de precieze invloed is van deze mechanismen op de organisatie van grote waarde kan zijn. Frumkin & Galaskiewicz (2004) geven namelijk aan dat managers in de publieke sector sterk reageren op de invloed van de omgeving en de veranderingen daarin.

Ten derde is het waardevol om te onderzoeken in welke mate er bereidheid is voor de invoering van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland. Knies, Boselie, Williams en Vandenaabeele (2015) geven namelijk aan dat onderzoek naar de toepassing van HRM strategieën, zoals de invoering van zelfsturende teams, wordt gedomineerd door organisaties in de private sector en dat de organisaties uit de publieke sector hierin lijken worden te genegeerd. Er ontbreekt zelfs veel wetenschappelijke literatuur over de toepassing van (strategische) HRM-vraagstukken in de publieke sector. De invoering van zelfsturende teams is een opkomend fenomeen en daarom als HRM-vraagstuk een goed voorbeeld, maar er ontbreekt nog hard wetenschappelijk bewijs van de goede werking van zelfsturende teams (Tjepkema, 2003a). Bovendien geven Dubbeldam en Goedmakers (2016) aan, dat de invoering hiervan en soortgelijke managementtechnieken, niet meer dan een hype zijn binnen gemeenten.

Ten slotte zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van een survey-experiment. Er zal een vragenlijst worden ontwikkeld, waarbij gebruik zal worden gemaakt van vijf verschillende situatiebeschrijvingen van een fictieve gemeente in Nederland. In elke situatiebeschrijving is een andere variabele gemanipuleerd. Een participant zal random aan één van de vijf situatiebeschrijvingen worden toebedeeld. Door deze onderzoeksmethode te hanteren, kan goed de invloed van de ene variabele op de andere variabele worden onderzocht (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Hierdoor kan de causaliteit beter worden aangetoond, waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten wordt vergroot en de externe validiteit van het onderzoek toeneemt. Volgens Potts & Kastle (2010) moet dit type onderzoek meer worden toegepast in de publieke sector.

1.2 Maatschappelijk belang

In Nederland zijn in totaal 380 gemeenten (Centraal Bureau Statistiek, 2018). In 2016 waren in totaal 157.120 ambtenaren werkzaam in deze gemeentelijke organisaties (Personeelsmonitor, 2016). Een gemeente levert belangrijke diensten aan haar inwoners en draagt hierbij dus een grote verantwoordelijkheid (Boxall & Purcell, 2016). Deze verantwoordelijkheid is afgelopen jaren nog meer toegenomen, doordat er veel taken vanuit de centrale overheid naar de gemeenten toe zijn gedecentraliseerd (Rijksoverheid, 2018a).

Door het leveren van deze diensten dragen zij bij aan een goed functionerende samenleving en is het dus van groot belang dat een gemeente goed blijft presteren (Boxall & Purcell, 2016).

Daarnaast staat een gemeente onder constante financiële druk (Linna, Pekkola, Ukko & Melkas, 2010). Zij moet haar diensten op een zo efficiënte en effectieve wijze aanbieden aan haar inwoners, door de financiële druk die zij heeft (Knies, Boselie, Gold-Williams & Vandenabeele, 2015). De gemeente besteedt hierbij het geld van haar burgers, waarbij het dus heel belangrijk is dat dit geld op een juiste manier wordt besteed (Boxall & Purcell, 2016). Daarom moet het worden vastgesteld dat de invoering van zelfsturende teams wel bijdraagt aan deze efficiëntie en deze niet laat afnemen.

Ten derde wordt gesteld door Dubbeldam en Goedmakers (2016), dat de invoering van zelfsturende teams en vergelijkbare managementtechnieken niet meer dan een hype zijn binnen gemeenten. Het is dan ook de vraag of de invoering van deze zelfsturende teams, niet voorbij gaat aan het doel wat de gemeente heeft, namelijk het zo goed mogelijk dienen van haar inwoners (Boxall & Purcell, 2016). Er moet op worden gelet, dat de gemeente hier wel haar focus behoudt en niet opgaat in de druk om te moderniseren.

1.3 Praktisch belang

Het is van praktisch belang om te weten wat de bereidheid is van medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams in gemeenten. Zoals al eerder genoemd is het van noodzakelijk belang om bereidheid te hebben van de medewerkers voor het invoeren van een verandering, om daarmee een succesvolle implementatie te behalen (Boxall & Purcell, 2016). Mocht er niet genoeg bereidheid zijn voor de invoering van zelfsturende teams, kan dit ertoe leiden dat de eventuele voordelen van zelfsturende teams niet worden behaald. Tevens kunnen de resultaten van dit onderzoek ook ertoe leiden dat een gemeente wel of juist niet besluit over te gaan tot de invoering van zelfsturende teams, met daarbij een goede onderbouwing.

Daarnaast is er nog niet genoeg onderzoek gedaan naar de precieze invloed van een *critical juncture* in een *self-reinforcing mechanisme* op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering, zoals al eerder vermeld (Dacin, Goodstein & Scott, 2002). Terwijl juist dit van groot praktisch belang is. Door te weten wat een eventuele invloed hiervan kan zijn in de organisatie, kan een organisatie hier al beter rekening mee houden en zich voorbereiden op de eventuele gevolgen en eventuele aanpakken.

De resultaten van het onderzoek biedt dus handvatten voor gemeenten op twee verschillende manieren.

1.4 Hoofdvraag en deelvragen

Het is dus zowel van wetenschappelijk, als maatschappelijk als praktisch belang om te onderzoeken wat de invloed is, van *critical junctures* in *self-reinforcing mechanisms* op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering. Waarbij uit wordt gegaan van twee modererende factoren, namelijk de houding ten opzichte van verandering en de ervaring met verandering. Hierbij is de invoering van zelfsturende teams gekozen als framework voor verandering. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

Wat is de invloed van een critical juncture in een self-reinforcing mechanismen op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering, zoals de invoering van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland en wat is de rol hierbij van modererende variabelen, zoals de houding ten opzichte van en het hebben van ervaring met de verandering?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er zes deelvragen opgesteld.

1. Wat is de invloed van een critical juncture in een self-reinforcing mechanisme op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering?
2. Wat is de invloed van een positieve houding ten opzichte van de verandering op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met de verandering?
3. Wat is de invloed van het hebben van ervaring met de verandering op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met de verandering?
4. Wat is de invloed van een interactie-effect van de houding en een self-reinforcing mechanisme op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering?
5. Wat is de invloed van een interactie-effect van het hebben van ervaring en een self-reinforcing mechanisme op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering?
6. Wat is de invloed van een interactie-effect van een positieve houding ten opzichte van en het hebben van ervaring en een self-reinforcing mechanisme op de mate van bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering?

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zullen de theorieën die betrekking hebben op dit onderzoek worden besproken. Daarop volgend zal in hoofdstuk drie de onderzoeksopzet en de onderzoeksmethode aan bod komen. Waarna in hoofdstuk vier de resultaten van het onderzoek

naar voren zullen worden gebracht. In hoofdstuk vijf zullen deze resultaten worden toegelicht, waarna ten slotte in de discussie antwoord zal worden gegeven op de deel- en hoofdvragen.

2. Theoretisch kader

2.1 Institutionalisme

In de theorieën voor het verklaren van het gedrag van het individu zijn verschillende ontwikkelingen geweest (Zucker & Tolbert, 1996). Hierbij zijn twee uitersten zichtbaar. Het ene uiterste is de rationele keuze theorie, waarbij de beslissingen zijn gebaseerd op rationele overwegingen, zoals voordelen die de organisatie kan behalen of de financiële kosten die een beslissing met zich mee brengt. Er wordt vanuit gegaan dat een individu autonoom handelt binnen zijn eigen mogelijkheden en dat dit dan ook zijn gedrag verklaart. Een ander uiterste is dat een individu een beslissing zonder twijfel en zonder reflectie op de realiteit neemt. Waarbij de beslissingen worden genomen die overeenkomen met de sociale normen en waarden van haar omgeving. Hierbij is een individu een over-sociaal persoon. Er is dus een ontwikkeling zichtbaar, waarbij beide theorieën uitersten zijn op een schaal van ontwikkelingen. Een theorie die iets van beiden in zich heeft, is de institutionele theorie (Peters, 2012; Zucker & Tolbert, 1996). Deze theorie wordt gebruikt om te ondervinden op welke manier een organisatie druk ervaart (Zucker, 1987), maar ook juist om de consistentie en de homogeniteit van een organisatie te benadrukken (Dacin, Goodstein & Scott, 2002). Deze theorie zorgt ervoor dat er een duidelijker beeld van de organisatie, haar omgeving en de daarbij behorende druk die zij ervaart, kan worden verkregen.

In de institutionele theorie wordt er vanuit gegaan dat een institutie vier kenmerken heeft.

Het belangrijkste kenmerk van een institutie is dat het een structuur is van de maatschappij en/of van de politiek (Peters, 2012). Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een formele en een informele structuur. Een formele structuur kan worden gezien als bijvoorbeeld constituties, wetten of rechten (North, 1991), maar ook als een organisatie in de publieke sector (Peters, 2012). Een informele structuur kan worden gezien als sancties, taboes of tradities (North, 1991), maar ook als gedeelde normen en waarden tussen personen (Peters, 2012). Een institutie betreft dus twee individuen of een groep mensen die op een bepaalde manier een relatie met elkaar vormen. Deze instituties bieden zowel handvatten als kaders aan het dagelijks handelen van mensen en de beslissingen die zij nemen (North, 1991).

Een tweede belangrijk kenmerk van een institutie is dat het een stabiliteit kent over de tijd (Peters, 2012). Een groep mensen die een institutie vormt, heeft regelmatig contact met elkaar en ziet elkaar niet eenmalig. Dit wordt ook ondersteund door Eisenhardt (1988). Zij gaf aan dat instituties niet snel onderhevig zijn aan veranderingen en daarom een langere tijd van stabiliteit kennen.

Een derde belangrijk kenmerk is dat de institutie op een manier invloed moet hebben op het gedrag van een individu (Peters, 2012). Het deel uitmaken van deze institutie moet dus het gedrag van het individu beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan zijn mensen die samen wekelijks een cursus volgen met betrekking tot *mindfulness*. Hierbij is de groep mensen die deze cursus volgt een institutie. Het volgen van deze cursus heeft bij het individu tot gevolg dat hij nu elke avond mediteert en daardoor minder stress en meer rust ervaart. Op deze manier is zichtbaar dat de institutie invloed heeft gehad op het gedrag van het individu. Het vierde, meer voor de hand liggende kenmerk van een institutie, is het hebben van gedeelde normen en waarden (Peters, 2012).

Uit deze vier kenmerken kan dus worden geconcludeerd dat een organisatie, zoals een gemeente, altijd een institutie is. De gemeente is van zichzelf een formele organisatie (Meyer & Rowan, 1977). Een formele organisatie wordt gecontroleerd en gecoördineerd door de activiteiten die zij uitvoert en staat in een complexe omgeving van relaties en in contact met andere organisaties. Deze formele organisaties ontstaan vaak in een hoog geïstitutionaliseerde omgeving. Dit betekent een organisatie institutionele druk ervaart vanuit sociale processen, verplichtingen en feiten die een status moeten krijgen in het sociaal denken en handelen van mensen in een organisatie. Het is voor een organisatie belangrijk om aan deze gestelde verwachtingen te voldoen, omdat zij hiermee sociale legitimiteit verkrijgt (Meyer & Rowan, 1977). Hiermee kan een organisatie haar vitale bronnen behouden en beter overleven op de langere termijn (Brignall & Modell, 2000).

De mate van legitimiteit van de organisatie draagt dus bij aan de leefbaarheid van de organisatie en wordt dus bepaald door de sociale omgeving en verschillende stakeholders, zoals de overheid en de vakbonden (Boon, Paauwe, Boselie & Den Hartog, 2009). Er is daardoor een constante wisselwerking tussen een organisatie en haar omgeving (Selznick, 1996), waarbij het voor een organisatie onmogelijk is om zichzelf af te sluiten van deze externe druk (Bolman & Deal, 2013). Dit leidt er dan ook toe, dat hierdoor de omgeving altijd invloed heeft op de strategische keuzes die er binnen een organisatie worden gemaakt (Boxall & Purcell, 2016). Bij organisaties met niet duidelijk opgestelde doelen en zwakke technologieën, wordt er een grotere druk ervaren vanuit de omgeving (Bolman & Deal, 2013).

Het aanpassen naar de verwachting die worden gesteld vanuit de omgeving kan leiden tot hoge kosten (Scott & Meyer, 1994 in Boon, Paauwe, Boselie & Den Hartog, 2009) en een conflict met de efficiëntie die een organisatie wil bereiken en de activiteiten die zij wil organiseren (North, 1991). Deze constante druk kan er dus toe leiden, dat er soms meer aandacht is voor de bureaucratische processen van de organisatie en het willen voldoen aan de verwachtingen vanuit de omgeving. Hierdoor bestaat de kans dat de aandacht van de

organisatie verschuift van het uitvoeren van haar oorspronkelijke taak naar het managen van deze externe druk.

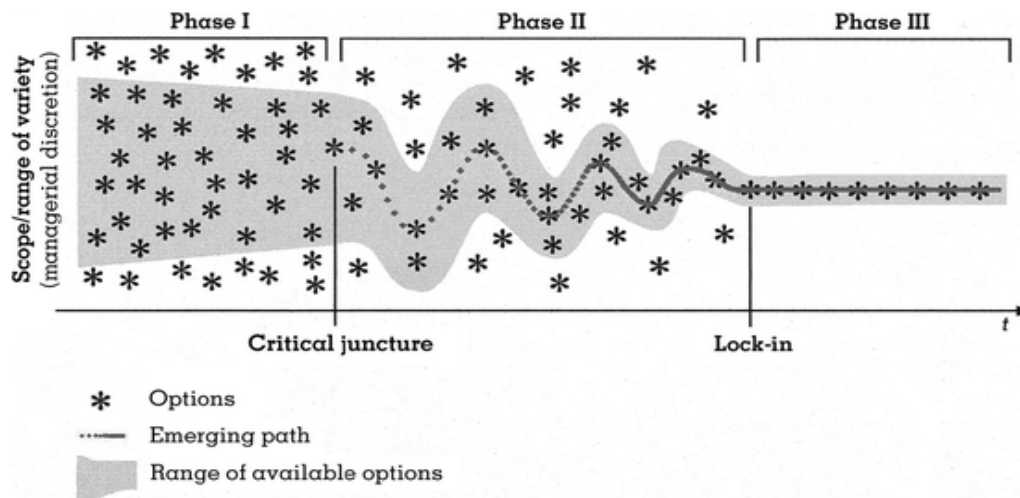
Binnen een organisatie heersen veel verschillende instituties (Selznick, 1996), wat kan worden verklaard door verschillende werkgroepen, afdeling en relaties binnen een organisatie. Dit kunnen als op zichzelf staande instituties binnen de organisatie worden gezien (Peters, 2012). Deze instituties kunnen veel met elkaar verschillen en hangen ook niet altijd goed met elkaar samen. Een organisatie kan daarom beter worden gezien als een coalitie van instituties (Selznick, 1996). Het is belangrijk dat de organisatie daarom blijft reflecteren op deze instituties en de daarbij horende verwachtingen die worden gesteld. Deze reflectie is noodzakelijk om te voorkomen dat er niet een te groot gat ontstaat tussen de verschillende instituties in de organisatie .

2.2 Self-reinforcing mechanisms

De externe druk die de organisatie ervaart, heeft dus invloed op de strategische beslissingen die binnen een organisatie worden genomen (Boxall & Purcell, 2016). Deze opeenstapeling van historische beslissingen leidt uiteindelijk tot een institutioneel patroon (Mahony, 2000). Dit betekent dat door strategische beslissingen van een organisatie een bepaalde weg wordt bewandeld, ook wel de *path dependence* genoemd (Pierson, 2000). De beslissingen die een organisatie maakt aan het begin van dit pad, zijn van veel groter belang, dan beslissingen die verderop op dit pad worden gemaakt. De reden hiervoor is dat de beslissingen aan het begin meer richting geven aan het pad dan de keuzes die verderop op het pad worden gemaakt. Dit is zichtbaar in figuur 1. Het bewandelen van dit pad lijkt een makkelijk en duidelijk te doorlopen proces, maar dat is in de werkelijkheid niet het geval. De reden hiervoor is dat dit proces onder constante invloed staat vanuit de omgeving (Sydow, Schreyögg & Koch, 2009).

Figuur 1

Het ontwikkelen van een institutioneel patroon



Noot. Door de opties van keuzes die een organisatie heeft, neemt bij elke beslissing de aantal opties af, waardoor een pad ontstaat voor de organisatie. Bron: Sydow, Schreyögg & Koch (2009)

Hoe langer er door een organisatie wordt vastgehouden aan dit pad, hoe lastiger het wordt om van dit pad af te wijken (Mahony, 2000). Dit heeft te maken met toenemende schaalvoordelen (Pierson, 2000). Dit betekent dat de baten groter worden, naarmate de organisatie dit pad langer bewandeld. De kosten zullen dan groter zijn als er van dit pad wordt afgeweken (Pierson, 2000). Zolang de baten groter zijn dan de kosten, zal er aan dit pad worden vastgehouden. Dit is een perspectief wat vooral door economen wordt gehanteerd en wordt hierom ook wel het economisch perspectief genoemd (Mahony, 2000). In een breder sociologisch perspectief wordt het aanhouden van het pad verklaard door het verkrijgen van *self-reinforcing mechanisms*, wat daarmee een beweegreden kan zijn om een pad te blijven volgen (Mahony, 2000; Sydow, Schreyögg & Koch, 2009). Er kan een onderscheid worden gemaakt in vier mechanismen, namelijk het utilitaristische-, het functionaliteits-, het machts- en het legitimiteitsmechanisme (Mahony, 2000). Een tweede beweegreden om het pad te blijven volgen, is de causaliteit in een mechanisme (Schwartz, 2004). Door een beslissing in een mechanisme, volgt logischerwijs een andere beslissing of reactie. Op deze manier blijft een bepaald mechanisme bestaan.

De genoemde voordelen, zowel in het economische- als het sociologisch perspectief kunnen niet van de een op de andere dag worden behaald (Pierson, 2000). Het is een proces wat veel tijd in beslag neemt, maar wat uiteindelijk kan leiden tot een competitief voordeel

ten opzichte van andere organisaties. Als een organisatie voordelen zal blijven behalen en daarmee dus profiteert van het gekozen pad, zal zij niet de noodzaak zien om een verandering door te voeren (Mahony & Thelen, 2010). In dit onderzoek zal het sociologisch perspectief met *self-reinforcing mechanisms* worden gehanteerd om te onderzoeken wat er gebeurt binnen een organisatie als zij hiermee geen voordelen meer behaalt. Hiervoor is gekozen, omdat dit een breder perspectief met meerdere aspecten dan het economisch perspectief. Allereerst zullen de *self-reinforcing mechanisms* worden toegelicht.

Het eerste mechanisme is het utilitaristische mechanisme (Mahony, 2000). Bij dit mechanisme wordt er vanuit gegaan dat de institutie het gekozen pad behoudt door de kosten-baten balans rationeel met elkaar af te wegen (Mahony, 2000). Dit mechanisme zal daarom in het vervolg het kosten-baten mechanisme worden genoemd. Als de baten hoger zijn dan de kosten, zal een organisatie kiezen om dit pad aan te houden. Door verschillende ontwikkelingen heerst er in de publieke sector steeds meer een private visie en heerst er een grotere financiële druk (Linna, Pekkola, Ukko & Melkas, 2010). De publieke sector heeft constante financiële uitdagingen en daarnaast ook een snel veranderende omgeving

Als een organisatie dus goede financiële resultaten blijft halen, dan zal dit geen aanleiding zijn voor een verandering. Zodra de kosten hoger worden dan de baten, is dit voor een organisatie een aanleiding om een institutionele verandering door te voeren, of doordat er competitieve concurrentie ontstaat vanuit andere organisaties (Mahony, 2000).

Het tweede mechanisme is het functionele mechanisme (Mahony, 2000). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat een institutie zal blijven bestaan door de functionaliteit die zij heeft. Hierbij gaat het over alle taken en doelstellingen die een organisatie heeft, behalve de doelen die betrekking hebben op financiële aspecten. Deze doelstellingen worden namelijk al afgewogen in het kosten-batenmechanisme. Een gemeente heeft veel taken om uit te voeren en stelt veel doelen om een prettige leefomgeving te creëren voor haar inwoners. Gemeenten zijn voornamelijk gefocust op het afleveren van de juiste diensten en het behalen van een hoge klanttevredenheid, oftewel tevreden inwoners (Molefe, Roodt & Schurink, 2011). Een gemeente mag hierbij over veel zaken zelfstandig beslissen, maar voert daarnaast ook veel landelijke wetten uit (Rijksoverheid, 2018b). Voorbeelden van het nemen van zelfstandige beslissingen zijn het aanleggen van wegen, huisvesting bieden aan scholen, subsidies uitdelen, bedrijfsterrein goed bereikbaar maken en verantwoordelijkheid dragen voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Deze functionaliteit wordt gedreven door de *public service motivation* van veel werknemers die in de gemeente werkzaam zijn. Dit is een unieke motivatie om te werken in de publieke sector en daarmee de gemeenschap te dienen (Perry & Wise, 1990).

Zolang een organisatie haar taken uit blijft voeren, haar doelen blijft bereiken en aan blijft sluiten bij de wensen van haar omgeving (Mahony, 2000), zal er geen institutionele verandering nodig zijn. Een institutionele verandering is dus wel nodig indien dit niet meer het geval is (Mahony, 2000).

Het derde mechanisme is het machtsmechanisme (Mahony, 2000). Bij dit mechanisme blijft de institutie bestaan door de macht die werknemers of andere actoren hebben in de organisatie. Als de bestuurlijke macht van de organisatie voordelen ondervindt aan een aantal heersende regels, dan zal de organisatie niet snel veranderen. Dit ondanks het feit, dat er eventueel andere werknemers zijn die wel een verandering door zouden willen voeren. Garrow en Hirsch (2008) geven aan dat medewerkers in de publieke sector veel waarde hechten aan het hebben van gelijke kansen en aan duidelijke procedures over doorgroeimogelijkheden. Dit wordt ook bevestigd door Pandey, Wright & Moynihan (2008). Zij geven aan dat werknemers binnen de publieke sector een hoge tolerantie hebben voor elkaar, maar dat een gelijke behandeling hierbij heel erg belangrijk is. Dit wordt ook wel het gelijkheidsbeginsel genoemd. Ondanks dit, kennen managers in gemeentelijke organisaties een bepaalde mate van autoriteit (Helden, 1998). De organisatiestructuur van gemeenten in Nederland is namelijk vaak zodanig opgebouwd, dat er verschillende afdelingen zijn met aparte managers, waarbij de verschillende afdelingen onderling niet veel met elkaar samenwerken (Helden, 1998).

Naast deze machtsverdeling binnen de organisatie van een gemeente, ervaart zij ook een delegerende kracht vanuit de centrale overheid. Zij heeft veel autoriteit, omdat zij de macht heeft om bepaalde regels en wetten door te voeren. Een gemeente moet hierbij de centrale overheid opvolgen. Afgelopen jaren heeft er bij de Nederlandse overheid veel decentralisatie plaatsgevonden (Rijksoverheid, 2018a). Hier is de macht van de centrale overheden afgenomen en hebben gemeenten er meer uitvoerende taken bij gekregen.

Zolang zowel de machtsverhoudingen binnen gemeentelijke organisaties als tussen gemeentelijke organisaties en de centrale overheid op orde zijn, zal de gemeente niet snel een verandering doorvoeren. Zodra deze machtsverhoudingen niet meer op orde zijn, kan dit aanleiding zijn tot een institutionele verandering (Mahony, 2000).

Het laatste mechanisme is het legitimiteitsmechanisme (Mahony, 2000). Legitimiteit kan worden gedefinieerd als een conditie waarbij het waardesysteem van de organisatie overeenkomt met het waardesysteem van haar omgeving (Lindblom, 1994 in Hoque, 2006). Hoe meer het waardesysteem van de organisatie overeenkomt met die van haar omgeving, hoe hoger de legitimiteit van de organisatie is. Deze legitimiteit heeft een organisatie nodig om te blijven bestaan (Boxall & Purcell, 2016). Hierdoor mag er niet een te groot verschil zijn

tussen het waardesysteem van de organisatie en die van haar omgeving. Het is daarom van belang dat een organisatie interacteert met de cultuur, het klimaat en de mensen uit de omgeving (McNabb & Sepic, 1995). Door deze interactie zorgt de organisatie ervoor dat er een klein of geen verschil wordt behouden met haar waardesysteem en die van haar omgeving (Mahony, 2000). Het is belangrijk dat deze interactie voort blijft duren, aangezien de waardesystemen plaats- en tijdafhankelijk zijn (Suchman, 1995 in Hoque, 2006).

Bij een overheidsinstantie, zoals een gemeente, wordt verwacht dat zij handelen in overeenstemming met de gestelde regels en de sociale normen en waarden. Dit wordt ook wel de *logic of appropriateness* genoemd (March & Olsen, 2011). Door aan deze verwachtingen te voldoen, verkrijgt de organisatie legitimiteit. Zeker in de publieke sector worden veel handelingen uitgevoerd om daarmee legitimiteit te verkrijgen vanuit de omgeving (Boxall & Purcell, 2016).

Naast het juist handelen van alle medewerkers, kan een organisatie ook meer legitimiteit verkrijgen door goed te presteren en transparant te zijn over de beslissingen die binnen de organisatie worden genomen (De Bruijn, 2003). Een publieke organisatie is constant bezig zijn legitimiteit te verhogen door bijvoorbeeld de gemeenteraadsverkiezingen (Bovaird & Löffler, 2009).

Zolang het waardesysteem van de organisatie en die van haar omgeving overeenkomen, er juist wordt gehandeld en er transparante beslissingen worden genomen, is er dus niet veel aanleiding voor een verandering. Als de verkregen legitimiteit wordt beschadigd, er niet meer in wordt geloofd of wanneer de sociale normen en waarden niet meer overeenkomen met die van haar omgeving, kan dit aanleiding zijn voor een institutionele verandering (Mahony, 2000).

2.3 Critical juncture

Er zijn veel benamingen voor een *critical juncture*, zoals een crisis, een omkeerpunt of een turbulente tijd (Capoccia, 2016). In dit onderzoek zal een *critical juncture* direct worden vertaald naar een kritieke gebeurtenis.

Een kritieke gebeurtenis is een exogene schok, zoals een onzekerheid in de omgeving, welke van grote invloed is op het gekozen pad of op de ontwikkeling van de organisatie (Capoccia, 2016). Deze gebeurtenis vindt vaak plaats na een langere periode van stabiliteit (Hall & Taylor, 1996). De invloed van een kritieke gebeurtenis is niet voor alle organisaties hetzelfde. Wat voor de ene organisatie een kritieke gebeurtenis is, hoeft dit voor een andere organisatie niet te zijn (Capoccia & Kelemen, 2007). Daarnaast hoeft deze gebeurtenis niet groot te zijn, om wel een grote invloed uit te oefenen op de organisatie (Pierson, 2000). Het gevolg van de kritieke gebeurtenis is wel dat de *self-reinforcing mechanisms* vaak niet meer

de voordelen opleveren zoals zij dit voorheen deden (Horton, 2006). Om deze voordelen weer te verkrijgen, is een institutionele verandering vaak noodzakelijk (Hall & Taylor, 1996).

Door een *window of opportunity* ontstaat de mogelijkheid om een institutionele verandering door te voeren (Gersick, 1991; Mahony & Thelen, 2010). Er is sprake van een *window of opportunity* als op kritieke momenten, er oplossingen aan worden gedragen of ontstaan die passen in de situatie waarin een organisatie zich bevindt (Kingdon, 1995).

2.4 Verandering en bereidheid tot verandering

Over het algemeen kennen organisaties een langere periode van stabiliteit (Gersick, 1991). Deze stabiliteit draagt enerzijds bij aan het ontstaan van bepaalde routines binnen de organisatie, waarmee de efficiëntie van de organisatie wordt behouden (Feldman & Pentland, 2003). Deze routines kunnen volgens worden gezien als herkenbare patronen, en niet zozeer als statische- en niet-veranderbare objecten. Anderzijds, zorgt de stabiliteit er ook voor dat de mogelijkheden tot verandering voor de organisatie worden beperkt en daarmee ook tegen worden gehouden.

Ondanks deze stabiliteit, kennen organisaties altijd geleidelijke en subtiele veranderingen (Mahony & Thelen, 2010). Van verandering kan worden gesproken als er vanuit een bepaald evenwicht, met behulp van sociale krachten en tegenwerkingen, wordt gewerkt naar een ander evenwicht (Lewis, 1947 uit Zand & Sorensen, 1975). Deze veranderingen zijn alleen niet altijd opmerkelijk en worden daardoor ook niet altijd waargenomen. Hoe klein en hoe langzaam deze veranderingen ook zijn, desondanks dragen ook deze veranderingen bij aan het ontstaan van bepaalde routines in de organisatie. Hierdoor hebben zij dus ook invloed op de kwaliteit van de diensten die de organisatie levert. De aanleiding voor een verandering is verschillend. Deze vindt soms plaats door een kritieke gebeurtenis, maar kan soms ook toevallig plaatsvinden (Kingdon, 2001).

Boon, Paauwe, Boselie en Den Hartog (2009) geven aan dat een institutionele verandering binnen een organisatie niet direct ontstaat door de druk vanuit de omgeving, maar dat deze verandering plaatsvindt door de reactie van de organisatie op deze druk. Ook Dacin, Goodstein & Scott (2002) sluiten zich hierbij aan. Volgens hen leidt ook niet alleen de druk vanuit de omgeving die wordt ervaren tot een institutionele verandering, maar gaat het om de interpretatie, de betekenis en de reactie hierop van de organisatie.

De medewerkers spelen een grote rol in een succesvolle implementatie van een institutionele verandering (Boxall & Purcell, 2016). Vaak leidt een verandering juist tot weerstand bij medewerkers (Coach and Friend, 1948 in Vakola & Nikolaou, 2005). Deze weerstand kan ontstaan door stress en ontevredenheid rondom de verandering (McNabb & Sepic, 1995). Dit kan ertoe leiden dat de verandering niet succesvol wordt geïmplementeerd.

De mate van bereidheid tot verandering is dus een sleutelfactor in het wel of niet succesvol implementeren van een verandering (Boxall & Purcell, 2016; Fullan, Cuttress en Kilcher, 2005). Deze mate van bereidheid staat onder invloed van verschillende factoren, namelijk de houding ten opzichte van en een eerdere positieve ervaring met de verandering en de intentie die de organisatie heeft met de verandering (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Cinite, Duxbury & Higgins (2009) geven daarnaast ook aan dat hierbij de perceptie van de medewerker, met betrekking tot de capaciteit van de organisatie om de verandering succesvol uit te voeren, van invloed is op de bereidheid tot verandering.

Aangezien deze bereidheid onder invloed staat van zowel de houding als ervaring worden deze twee variabelen mee genomen als modererende factoren. Er is gekozen om de perceptie van de capaciteit van de organisatie buiten beschouwing te laten. De reden hiervoor is dat het een groot begrip is, waarover niet voldoende informatie kan worden verstrekt in de fictieve situatiebeschrijvingen in dit onderzoek.

Het bovenstaande leidt tot de eerste zes hypothesen. Hypothese één tot en met vier gaan over de invloed van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering. Hypothese vijf gaat over de modererende invloed van de factor houding. Hypothese zes gaat over het interactie-effect van de houding en een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering. De hypothesen over de modererende factor “ervaring” zullen in de volgende sectie worden besproken.

Hypothese één: een kritieke gebeurtenis in het utilitaristische mechanisme leidt tot een hogere bereidheid voor een institutionele verandering onder medewerkers.

Hypothese twee: een kritieke gebeurtenis in het functionaliteitsmechanisme leidt tot een hogere bereidheid voor een institutionele verandering onder medewerkers.

Hypothese drie: een kritieke gebeurtenis in het machtsmechanisme leidt tot een hogere bereidheid voor een institutionele verandering onder medewerkers.

Hypothese vier: een kritieke gebeurtenis in het legitimizeitsmechanisme

leidt tot een hogere bereidheid voor een institutionele verandering onder medewerkers.

Hypothese vijf: een positieve houding ten opzichte van de verandering leidt tot een hogere bereidheid om mee te gaan met de institutionele verandering.

Hypothese zes: een kritieke gebeurtenis in een van de mechanismen met interactie van de positieve houding ten opzichte van de institutionele verandering, zal leiden tot een hogere bereidheid tot verandering.

2.5 Zelfsturende teams

Om de institutionele verandering binnen dit onderzoek beter te kunnen te definiëren is ervoor gekozen om de toepassing van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland te gebruiken als framework. De toepassing van zelfsturende teams is hedendaags steeds meer zichtbaar (Tjepkema, 2003b), ook binnen organisaties in de publieke sector (Yang & Guy, 2011). De toepassing hiervan staat onder invloed van de institutionele context (Dubbeldam & Goedmakers, 2016). Daarom kan de toepassing van zelfsturende teams worden gezien als een institutionele verandering. De invoering van zelfsturende teams in gemeentelijke organisaties, is een grote verandering, omdat op dit moment er een andere hiërarchie heerst (Helden, 1998). Er zijn vaste afdelingen met een vaste manager, waarbij er weinig contact is met andere afdelingen.

Het definiëren van zelfsturende teams is lastig, omdat het een breed begrip is (Tjepkema, 2003b). Het centrale idee is, dat een team, bestaande uit min of meer vaste medewerkers, verantwoordelijk is voor het managen van zichzelf en de taken die uit moeten worden gevoerd. Het autonoom werken van het team is hierbij een belangrijk kenmerk (Yang & Guy, 2011). Het team draagt hierbij de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van een bepaald product of een bepaalde service en kan als team zijn eigen beslissingen maken (Appelbaum, 1997). Door het invoeren van zelfsturende teams wordt de hiërarchie platter, waardoor de organisatie zichzelf makkelijker aan kan passen aan haar omgeving (Yang & Guy, 2011). Daarnaast kunnen teams taken makkelijker uitvoeren en zich makkelijker aanpassen naar situaties in de organisatie (Langfred, 2007). Hierdoor worden organisaties wendbaarder en flexibeler, wat aansluit bij de huidige verwachting vanuit de institutionele context (Tjepkema, 2003b). Dit is dan ook de meest voorkomende reden om deze teams toe te passen. Andere voordelen die met zelfsturende teams worden bereikt, zijn een verhoogde productiviteit, een lagere kostprijs en een hogere klantgerichtheid.

Naast deze voordelen voor de organisatie, zijn er ook voordelen met betrekking tot de ontwikkeling van de medewerker. De intrinsieke motivatie wordt verhoogd (Appelbaum, 1997) en de medewerker wordt meer gestimuleerd om zijn eigen capaciteiten en eigenschappen in te zetten en deze ook verder te ontwikkelen (Tjepkema, 2003b). Het biedt de medewerker meer ontplooiingsmogelijkheden en de betrokkenheid bij de organisatie wordt verhoogd (Tjepkema, 2003b). Hiermee kan hij bijdragen aan de prestaties van de organisatie, aan de producten die de organisatie ontwikkelt en ook meedenken met de verbetering van de processen binnen de organisatie. Wel blijkt, dat juist het teamproces dat door de invoering van zelfsturende teams ontstaat, een grotere bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie dan de ontwikkeling van de individuele medewerker zelf (Yang & Guy, 2011).

Voor het invoeren van zelfsturende teams zijn er veranderingen binnen de organisatie noodzakelijk (Boxall & Purcell, 2016). Allereerst moet het functioneren van het management worden verbeterd. Medewerkers zullen hierdoor beter geïnformeerd worden over hun werk en betere kansen krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Ten tweede vraagt dit vanuit de organisatie hogere investeringen in training en ontwikkeling, waardoor medewerkers een hoger probleem-oplossend vermogen kunnen ontwikkelen en betere onderlinge relaties krijgen met collega's. Het invoeren van zelfsturende teams vraagt dus zowel verandering op individueel niveau van de medewerker als op organisatieniveau. Het is een verandering waarvoor dus veel bereidheid nodig is, om daarmee deze teams succesvol te implementeren.

Wel is het opmerkelijk te noemen dat er nog weinig hard wetenschappelijk bewijs is voor het goed functioneren van zelfsturende teams in organisaties (Tjepkema, 2003a). Desondanks wordt het steeds vaker toegepast en lijkt de toepassing hiervan volgens Dubbeldam en Goedmakers (2016) meer op een hype. Door de grote toepassing van zelfsturende teams in organisaties, wordt de verwachting gewekt dat de ervaring met deze teams goed is. Doordat een positieve ervaring bijdraagt aan een hogere bereidheid, leidt dit tot hypothese zeven en hypothese acht. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken wat het interactie-effect is van houding en ervaring als modererende effect op de relatie van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid van een medewerker. Dit leidt tot hypothese negen.

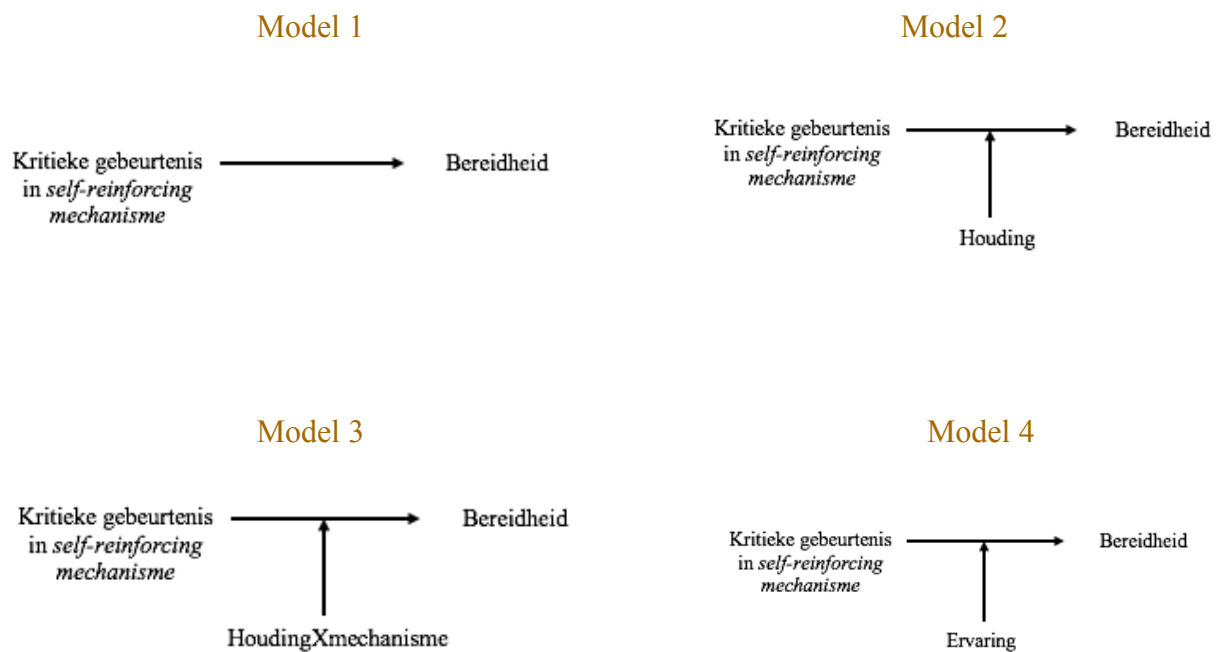
Hypothese zeven: Het al hebben van ervaring met de verandering, draagt positief bij aan de bereidheid van de medewerker om mee te gaan met de institutionele verandering.

Hypothese acht: Een kritieke gebeurtenis in een mechanisme en het al hebben van ervaring met de verandering, zal leiden tot een hogere bereidheid tot verandering.

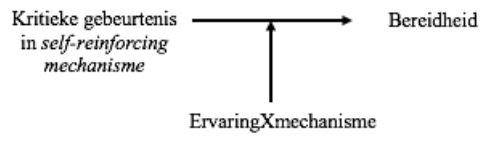
Hypothese negen: Een kritieke gebeurtenis in een mechanisme en het interactie-effect van het hebben van een positieve houding en het hebben van ervaring met in een zelfsturend team zal leiden tot een hogere bereidheid tot verandering.

2.6 Conceptuele modellen

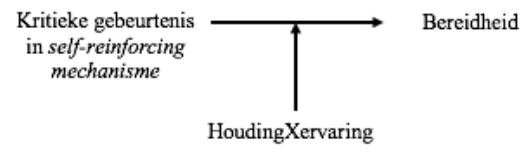
Dit leidt tot de zes onderstaande conceptuele modellen.



Model 5



Model 6



3. Methode

3.1 Data-verzameling

Vooraf was een *prior analyse* van de power uitgevoerd, om daarmee de benodigde *sample size* te bepalen. Deze analyse wordt uitgevoerd om te zorgen dat de *sample size* groot genoeg is om een effect vast te kunnen stellen (Cohen, 1991; Field, 2010). Met behulp van het programma G*Power is de benodigde *sample size* berekend voor een *effect size* van $d=.50$, een medium effect. Hieruit bleek een *sample size* van $N=82$ noodzakelijk, bij een *effect size* $d=.50$, $\alpha=.05$, $\text{power}=.80$.

In Nederland zijn 380 gemeenten (Centraal Bureau Statistiek, 2018). Al deze 380 gemeenten zijn met behulp van een e-mail benaderd met de vraag om mee te doen aan dit onderzoek. Deze e-mail is leesbaar in bijlage I. In totaal hebben 50 gemeenten deelgenomen aan dit onderzoek, dus 14,29% van alle gemeenten in Nederland. Deze deelnemende gemeenten variëren in grootte en zijn gesitueerd in verschillende delen van Nederland. Deze variatie van participanten leidt tot een hogere externe validiteit.

In totaal werden er 300 enquêtes ontvangen via het programma Qualtrics. Hierbij bleek dat er veel missende data was, doordat veel enquêtes voortijdig tijdens het invullen waren afgebroken, veelal na het tonen van de situatiebeschrijving. Deze enquêtes konden dus niet mee worden genomen in het onderzoek en zijn daarom geëlimineerd uit de analyse. Dit leidde uiteindelijk tot een steekproef van $N=209$.

Na deze grote eliminatie van enquêtes, werden de enquêtes van de participanten nader bekeken. Als er missende data was bij gegevens die noodzakelijk waren voor het beantwoorden van de hoofdvraag, zoals het zien van ruimte voor verandering, is besloten om deze participanten direct uit te sluiten van de resultatenanalyse. Er is hierop besloten om drie participanten te verwijderen uit het onderzoek. Bij participanten waarbij data ontbrak bij de demografische vragen, waarbij het weten van het antwoord dus minder noodzakelijk was om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is besloten om deze participanten wel deel te laten nemen aan de resultatenanalyse. Uiteindelijk is de totale steekproef dus $N=206$, groter dan de benodigde *sample size* van $N=82$.

3.1.1 Participanten

In de enquête zijn om een beter beeld te verkrijgen van de participanten, vier demografische gegevens bevraagd, namelijk het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau en het aantal jaren werkzaam zijn in de gemeentesector. Het aantal participanten per

demografisch wisselt enigszins, ondanks dit is er wel een goed beeld verkregen van het totaal aantal participanten.

De geslachtsverdeling van de participanten was, man ($N=75$) en vrouw ($N=124$), bij $N=199$. Dit betekent dat 36,4% van de participanten man is en 60,2% van de participanten vrouw. Bij dit demografisch gegeven ontbreekt er data van zeven participanten.

De gemiddelde leeftijd van de participanten is $M=3.97$ bij $N=199$. De bijbehorende leeftijdscategorie van dit gemiddelde in de enquête is 30-39 jaar. Dit betekent dat de gemiddelde leeftijd van de participanten ongeveer 39 jaar is. Bij dit demografisch gegeven ontbreekt er data van zeven participanten.

Het gemiddelde opleidingsniveau van de participanten is $M=4.07$ bij $N=199$. De bijbehorende opleidingscategorie bij dit gemiddelde in de enquête is het hoger beroepsonderwijs. Dit is dan ook gemiddeld de hoogst genoten opleiding van de participanten. Bij dit demografisch gegeven ontbreekt er data van zeven participanten.

Het gemiddeld aantal jaren werkzaam zijn in de gemeentesector is $M=14.72$ jaar bij $N=192$. De participanten werken dus gemiddeld 14 jaar en 9 maanden in de gemeentesector, variërend van 1 jaar tot 45 jaar. Bij deze vraag konden de participanten niet kiezen uit categorieën, maar konden zij zelf het aantal jaren in getallen invullen. Hiervoor is gekozen om zo een preciezer gemiddelde te verkrijgen. Sommige participanten hebben hierbij het aantal jaren werkzaam zijn in de gemeentesector niet afgerond in hele jaren, maar afgerond in maanden. Bij participanten waarbij dit het geval was, zijn deze maanden afgerond naar boven. Bij dit demografisch gegeven ontbreekt er data van 14 participanten.

Deze demografische gegevens zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2

Demografische gegevens participanten ($N=206$)

Item	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>SD</i>
Geslacht	199	1.62	1	2	.486
Leeftijd	199	3.97	1	7	1.31
Opleidingsniveau	199	4.07	1	5	0.78
Jaren werkzaam in gemeentesector	192	14.72	0	45	11.68

Noot. Het geslacht, de gemiddelde leeftijd, het gemiddelde opleidingsniveau en het gemiddelde aantal jaren werkzaam in de gemeentesector van de participanten.

3.2 Meetinstrument

In dit onderzoek is een kwantitatief onderzoeksdesign gehanteerd, waarbij gebruik is gemaakt van een *web-survey* experiment met de vignettenmethode (Atzmüller & Steiner, 2010). De vignettenmethode houdt in, dat er verschillende vignetten worden ontwikkeld met elk een eigen situatiebeschrijving over een fictieve gemeente in Nederland. Alle beschrijvingen komen in de basis met elkaar overeen, maar in elk vignet is een andere variabele gemanipuleerd. Er kan dus worden gesproken over een experimenteel onderzoek, omdat er sprake is van manipulatie van variabelen (Field, 2010). Een participant wordt daarnaast random aan een van deze vignetten toebedeeld.

In dit onderzoek zijn vijf verschillende vignetten gebruikt. Het eerste vignet was het basisscenario. In dit vignet is er een situatieschets gegeven over een fictieve gemeente in Nederland, waarbij alle *self-reinforcing mechanisms* aanwezig waren in de situatie. Dit betekent dat de organisatie voordelen behaalt in zowel het kosten-baten-, als het functionaliteits-, als het machts-, als het legitimeitsmechanisme. Er is geprobeerd om deze situatieschets zo realistisch mogelijk te maken, om daarmee een situatie te verkrijgen waarin de participant zich goed kan verplaatsen. Hiermee kan de externe validiteit worden vergroot. Dit eerste vignet wordt gezien als de controlegroep. Het hebben van een controlegroep is een kenmerk van experimenteel onderzoek, waarbij sprake is van een controle- en een experimentele groep (Neuman, 2012).

De experimentele groepen zijn de andere vier vignetten die worden gebruikt. In elk vignet zal één *self-reinforcing mechanisme*, dus of de kosten-baten, of de macht, of de functionaliteits- of het legitimeitsmechanisme, worden gemanipuleerd. Dit houdt in, dat de organisatie geen voordeel meer behaalt met het mechanisme dat wordt gemanipuleerd. Per vignet wordt er maar één mechanisme gemanipuleerd, om op deze manier het effect van deze manipulatie goed te isoleren en daarmee effecten van andere variabelen te elimineren (Neuman, 2012).

In totaal zijn er dus vijf verschillende vignetten, waaraan een participant random kan worden toebedeeld. Dit random toedelen van participanten aan een vignet, is mogelijk met het programma Qualtrics. Dit programma zal daarom worden gebruikt bij dit onderzoek. Het random toedelen van een participant aan een vignet, draagt bij aan de verhoging van de externe validiteit. Er zal nog worden gecontroleerd of deze random verdeling over de vignetten gelijkmatig is, de randomisatie-check.

Voordat de participant kan starten met het invullen van de enquête, zal er eerst informatie over het onderzoek worden verstrekt. Er zal een uitleg worden gegeven over het doel van het onderzoek, hoe lang het invullen van de enquête ongeveer zal duren, zal er aan

worden gegeven dat de enquête op elk moment kan worden gestopt en zal er worden benadrukt dat alle gegevens anoniem en vertrouwelijk zullen worden behandeld. De ingevulde gegevens kunnen daarmee niet worden teruggeleid naar een participant.

Als de participant op “volgende” drukt, wordt hij random toebedeeld aan een van de vijf vignetten en krijgt hij de bijbehorende situatiebeschrijving te zien. Deze situatiebeschrijving zal gaan over een fictieve gemeente, om op deze manier de resultaten goed met elkaar te kunnen vergelijken. In deze situatiebeschrijving zullen alle mechanismen op een herkenbare wijze voor de participant worden opgenomen. In het eerste vignet zullen alle vignetten aanwezig en goed georganiseerd zijn in de organisatie. In de daaropvolgende vignetten zal er elke keer een ander mechanisme niet goed op orde zijn in de organisatie, waardoor er geen voordelen meer door de organisatie worden behaald. Aan het einde van de situatiebeschrijving zal worden gesteld dat de participant in een projectgroep zit, die graag zelfsturende teams aan wil dragen als nieuwe werkwijze. Er is expliciet gekozen om de participant in een projectgroep te plaatsen en niet om aan te geven dat de managers nu zelfsturende teams in willen voeren. Hiermee is het machtseffect “van hogerop ingevoerd” geprobeerd uit te sluiten.

Na het lezen van deze beschrijving zal een viertal vragen worden gesteld. Deze vier vragen zullen betrekking hebben op het zien van ruimte voor de invoering van zelfsturende teams in de beschreven situatie, de bereidheid van de participant om mee te gaan in de invoering van zelfsturende teams, of de organisatiecontext het toe laat om de zelfsturende teams in de te voeren en wat er zal moeten worden veranderd in de context om de verandering wel toe te kunnen passen. Deze vragen zullen in alle enquêtes, ondanks het vignet waaraan een participant is toebedeeld, hetzelfde zijn. Hierdoor kunnen de antwoorden goed met elkaar worden vergeleken. Deze eerste drie vragen zijn opgesteld om daarmee de bereidheid van een participant voor verandering te meten en de laatste vraag is bedoeld om daarmee te onderzoeken of de participanten heeft geconstateerd welk mechanisme er is gemanipuleerd. Met deze vraag zal een treatment-check worden uitgevoerd. Hiermee wordt er een treatment-check uitgevoerd.

De eerste drie vragen zullen met een 5-punts Likert schaal op ordinaal meetniveau worden gemeten. Er is gekozen voor een 5-punts Likert schaal, omdat deze het meest herkenbaar is voor een participant en deze ook een “neutraal” antwoordcategorie bevat. Ondanks dat er in de literatuur discussie heerst over het gebruik van deze schaal, is gekozen om deze schaal toch te gebruiken. De reden hiervoor is, dat het beter is om de participant die echt geen antwoord weet op de vraag, wel deze antwoordmogelijkheid te bieden (Neuman, 2012). De antwoordmogelijkheden zullen zijn “1 = absoluut niet”, “2 = niet”, “3 =

“neutraal”, “4 = een beetje” en “5 = heel erg”. De vierde vraag, of er iets in de huidige situatie moet worden verbeterd, zal kunnen worden beantwoord met een keuze uit vijf antwoordmogelijkheden. Hierbij kan de participant kiezen voor de verbetering van één van de mechanismen of aangeven dat er niks hoeft te worden verbeterd. De antwoordmogelijkheden zijn dan als volgt: “1= de financiële situatie”, “2= het behalen van de overige gestelde doelen”, “3= de verhoudingen binnen de organisatie”, “4= de legitimiteit”, “5=er hoeft niks te worden verbeterd”.

Na deze vier vragen, worden er geen vragen meer gesteld met betrekking tot de situatiebeschrijving. Er is besloten om twee controle-vragen toe te voegen, om te controleren of de situatiebeschrijving gelijk staat aan de realiteit in de eigen gemeenten en aan die van gemeenten in de omgeving. De participant kan bij beide vragen kiezen uit twee antwoordmogelijkheden, “1=ja” en “2=nee”. Er is gekozen om deze twee vragen toe te voegen, omdat er bij een experiment sprake is van een nabootsing van de werkelijkheid (Neuman, 2012). Hierdoor is het noodzakelijk om te controleren of deze nabootsing gelijk staat aan de realiteit, om de resultaten op een juiste manier te kunnen generaliseren. Met de antwoorden op deze vragen kan een validiteitscheck worden uitgevoerd.

Vervolgens zal er worden gevraagd of de participant op dit moment werkzaam is in een zelfsturend team, om hiermee de ervaring te meten. Deze vraag kan worden beantwoord met een “1=ja” of “2=nee”. Daarna zal worden gevraagd of de participant in de realiteit een positieve houding heeft ten opzichte van zelfsturende teams. Deze vraag kan worden beantwoord met een 5-punts Likert schaal, “1 = absoluut niet”, “2 = niet”, “3 = “neutraal”, “4 = een beetje” en “5 = heel erg”. Door deze vragen te stellen kan er worden onderzocht of het huidige werken in een zelfsturend team, dus de ervaring, en de houding ten opzichte van de invoering van zelfsturende teams in het dagelijks leven, een modererend effect heeft op de relatie tussen een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* en de mate van bereidheid van de medewerker om mee te gaan met de verandering.

Ter afsluiting van de enquête zullen er vier demografische vragen worden gesteld. Deze zullen gaan over het geslacht, de leeftijd, de hoogst genoten opleiding en het totaal aantal jaren werkzaam zijn in de gemeentesector van de participant. Het geslacht zal worden gemeten op nominaal meetniveau, waarbij er een antwoordkeuzemogelijkheid is tussen “1=man” of “2=vrouw”. De leeftijd zal worden gemeten op ratio meetniveau, waarbij de antwoordcategorieën zullen starten vanaf <20 jaar en daarna per antwoordmogelijkheid met 9 jaar zal worden verhoogd. Er is gekozen om te starten met de antwoordmogelijkheid <20, omdat er wordt verwacht dat er weinig participanten werkzaam zullen zijn bij gemeenten in deze leeftijdscategorie en daardoor het verkleinen van deze leeftijdscategorie niet

noodzakelijk is. De hoogst genoten opleiding zal worden gemeten op ordinaal meetniveau, waarbij de antwoordkeuzemogelijkheid zal starten met het basisonderwijs en op zal lopen tot wetenschappelijk onderwijs (wo). Ten slotte zal het aantal jaren werkzaam in de gemeentesector worden gemeten op interval meetniveau. De participant kan in een open vak zelf het aantal jaren invullen, waarbij wordt gevraagd dit af te ronden in hele jaren. De enquête wordt met de demografische vragen afgesloten, omdat het gevaar is dat de participant minder geconcentreerd is aan het einde van het invullen van de enquête dan aan het begin. De participant hoeft minder na te denken over het beantwoorden van de demografische vragen, waardoor er is gekozen deze aan het einde van de enquête te plaatsen. De enquête is te vinden in bijlage II.

3.3 Data-analyse

De data die zal worden verkregen via de enquêtes, zal in worden gevoerd in SPSS om hiermee de data te analyseren. De kans is aanwezig dat een participant een vraag niet heeft beantwoord. Er wordt dan gesproken over missende data (Field, 2010). Als een participant missende data heeft in vragen die noodzakelijk zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag, zoals bij de vragen die bereidheid tot verandering meten, zal hij direct worden verwijderd uit de dataset. Mocht er data ontbreken bij vragen waarvan de informatie niet noodzakelijk is om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zoals het ontbreken van demografische gegevens, zal de participant wel op worden genomen in de dataset. De ontbrekende data zal dan in de dataset aan worden gegeven met 99.

De resultatenanalyse zal starten met het analyseren van de demografische gegevens. Hierbij zal eerst de man/vrouw-verdeling vast worden gesteld en daarna de gemiddelde leeftijd, het opleidingsniveau en het aantal jaren werkzaam in de gemeentesector. Door deze verdeling en de gemiddelden vast te stellen, kan er een duidelijker beeld van de steekproef worden verkregen.

Vervolgens zal de betrouwbaarheid van de bereidheid tot verandering worden gecontroleerd, aangezien in de enquête dit is geprobeerd te meten met drie vragen. Om dit te controleren is hiervoor de meest gebruikte toets gebruikt, namelijk de *Cronbach's alpha* (Field, 2013). In de enquête is de bereidheid tot verandering geprobeerd te meten met de drie onderstaande items:

1. In hoeverre zie jij in deze situatie ruimte om zelfsturende teams in te voeren in de organisatie?
2. In hoeverre ben jij in deze situatie bereid mee te gaan in de invoering van zelfsturende teams?

3. Ik denk dat de organisatiecontext het niet toe laat om de zelfsturende teams in te voeren.

Voordat de betrouwbaarheid kan worden berekend, is het noodzakelijk dat alle items in dezelfde richting worden gesteld (Field, 2010). Het derde item is in tegengestelde richting gesteld in vergelijking met de andere twee items. Hierdoor was het noodzakelijk om dit derde item om te poolen. Na het ompoolen is de *Cronbach's alpha* berekend.

Tabel 3

Cronbach's alpha om de bereidheid tot verandering te meten

<i>Item</i>	<i>Cronbach's alpha if item deleted</i>
1 In hoeverre zie jij in deze situatie ruimte om zelfsturende teams in te voeren in de organisatie?	
2 In hoeverre ben jij in deze situatie bereid mee te gaan in de invoering van zelfsturende teams?	
3 Ik denk dat de organisatiecontext het niet toe laat om de zelfsturende teams in te voeren.	.816

Noot. De betrouwbaarheid van de onafhankelijke variabele bereidheid

De betrouwbaarheid van de meting van bereidheid tot verandering zou aanzienlijk stijgen, als het derde item zou worden verwijderd uit de meting van bereidheid. De meting van de bereidheid tot ruimte kan daarmee worden gekwalificeerd als goed, *Cronbach's alpha* = .816 (Field, 2010).

Voordat er daarna over wordt gegaan naar de multiële regressieanalyse, zullen eerst de randomisatie-, de treatment en de validiteitscheck worden uitgevoerd. Hoe gelijkmatiger de participanten over de vignetten zijn verdeeld en hoe meer de participanten aangeven dat de situatiebeschrijving lijkt op de realiteit, hoe groter de generaliseerbaarheid van de resultaten is. Daarnaast is het waardevol om te weten of de participanten de manipulatie hebben geconstateerd, door middel van de treatment-check.

Hierna zal de multiële regressieanalyse worden toegepast, om daarmee het effect van één of meerdere variabelen op de afhankelijke variabelen te onderzoeken (Field, 2010). Voor deze toets moeten er dummy-variabelen worden ontwikkeld, om meetbare variabelen te

hebben. Dit betekent dat de participant 1 zal laden op het vignet waar hij random aan toe is bedeed en 0 zal laden op de andere vier vignetten. Dit is zichtbaar in onderstaande tabel.

Tabel 1

Dummy-variabelen van de self-reinforcing mechanismen

	Controlegroep	Kosten- baten	Functionaliteit	Macht	Legitimiteit
Controlegroep	1	0	0	0	0
Kosten-baten	0	1	0	0	0
Functionaliteit	0	0	1	0	0
Macht	0	0	0	1	0
Legitimiteit	0	0	0	0	1

Noot. Een participant die random is toebedeeld aan een vignet zal op dit vignet 1 scoren en bij de andere vignetten 0.

Hierna zal de multiële regressieanalyse op zes manieren uit worden gevoerd, waarbij eenzijdig zal worden getoetst met $p=.05$. Allereerst zal de directe invloed van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanismen* op de bereidheid tot verandering van medewerkers in model 1 worden onderzocht. Ten tweede zal de houding ten opzichte van zelfsturende teams als modererende variabele worden toegevoegd. Hiermee kan worden gecontroleerd of er een invloed is van de houding ten opzichte van zelfsturende teams, op de relatie die is getest in stap 1. Daarna zal het interactie-effect van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* met de houding ten opzichte van zelfsturende teams worden gecontroleerd. Hierop volgend zal dezelfde analyse uit worden gevoerd, maar zal de houding ten opzichte van de verandering worden vervangen door de ervaring met de verandering. Ten slotte, zal het interactie-effect van houding en ervaring op de relatie tussen een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* en de mate van bereidheid worden gecontroleerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen eerst de randomisatie-, treatment- en validiteitscheck worden besproken. Daarna zal er in worden gegaan op de zes onderzochte modellen met de multiële regressieanalyse.

4.1 Randomisatie-check

Er is gecontroleerd of de random toedeling van participanten aan de vijf vignetten, namelijk de controlegroep, de kostenbaten-, het functionaliteits-, het machts- en het legitimeitsmechanisme, op een gelijkmatige manier is verdeeld. De verdeling hiervan is zichtbaar in onderstaande tabel 4.

Tabel 4

Verdeling participanten per vignet

Mechanisme	Aantal participanten	Percentage
Controlegroep	43	20,9%
Kostenbaten-mechanisme	39	18,9%
Functionaliteitsmechanisme	41	19,9%
Machtsmechanisme	41	19,9%
Legitimeitsmechanisme	42	20,4%
Totaal	206	100%

Noot. Het aantal participanten verdeeld per mechanisme en dit weergegeven in percentage ten opzichte van het totaal aantal participanten.

De participanten zijn dus op een gelijkmatige manier over de vignetten verdeeld. De invloed per vignet is dus ongeveer even groot en daarom kunnen ze op een evenwichtige manier met elkaar worden vergeleken. Dit heeft een positieve bijdrage aan de externe validiteit.

4.2 Treatment-check

Uit de treatment-check vraag is gebleken, dat ondanks het mechanisme dat is gemanipuleerd, participanten voornamelijk hebben aangegeven dat de machtsverhouding binnen de organisatie moet worden verbeterd. Dit antwoord is namelijk vaak gegevens, zelf in situaties waarbij niet het machtsmechanisme was gemanipuleerd. De resultaten zijn zichtbaar in onderstaande tabel 5.

Tabel 5*De manipulatie van de variabele en de benodigde verbetering*

Variabele	Verbetering					
	1	2	3	4	5	6
Controlegroep	2	2	21	8	10	-
Kosten-baten	9	1	20	7	2	-
Functioneel	1	5	23	6	6	-
Macht	0	5	30	2	4	-
Legitimiteit	0	3	24	11	3	-

Noot. 1= financiële situatie verbeteren, 2 = het behalen van de politieke doelen, 3=de verhoudingen in de organisatie, 4= de ondernomen handelingen moeten worden gecontroleerd, 5= er hoeft niks te worden verbeterd. Missende data $N=1$.

4.3 Validiteits-check

In onderstaande tabel is zichtbaar in de linker kolom vonden van situatiebeschrijving in vergelijking met hun eigen gemeente. In de rechterkolom is zichtbaar wat participanten vonden van de situatiebeschrijving in vergelijking met de realiteit in gemeenten in de omgeving. Dit is zowel aangegeven in de frequentie van de participanten als in een percentage.

Tabel 6*Situatiebeschrijving gelijk aan eigen gemeente en gemeenten in de omgeving*

	Eigen gemeente		Gemeenten in omgeving	
	Aantal participanten	%	Aantal participanten	%
Helemaal niet	34	16,8	8	4,0
Niet	53	26,2	29	14,4
Neutraal	38	18,8	109	54,0
Een beetje	64	31,7	41	20,3
Heel erg	13	6,4	15	7,4
Totaal	202	100	202	100

Noot. Percentage gecorrigeerd voor missende data van $N=4$.

De categorieën “helemaal niet” en “niet” worden samengevoegd om aan te geven, dat de situatiebeschrijving niet voldoet aan de realiteit. De categorieën “een beetje” en “heel erg”,

worden gecombineerd om aan te geven, dat de situatiebeschrijving wel lijkt op de realiteit. Er is gekozen om de categorie “neutraal” als een aparte categorie te houden, omdat hieruit niet kan worden afgeleid of de participant wel of niet vindt dat de situatiebeschrijving lijkt op de realiteit.

Dit betekent dat 43,0% van de participanten vindt dat de situatiebeschrijving niet lijkt op de situatie in de eigen gemeente, 18,8% hier een neutrale blik op heeft en 38,1% wel vindt dat de situatie lijkt in die van de eigen gemeente. Voor de realiteit in andere gemeenten betekent dat 18,4% vindt dat de situatiebeschrijving niet lijkt op de situatie in een andere gemeente en 27,7% vindt dit wel. Daarnaast is zichtbaar dat 54,0% van de participanten “neutraal” heeft aangegeven als antwoord.

4.4 Kritieke gebeurtenis

Voor het uitvoeren van de multipel regressieanalyse moet er worden voldaan aan een vijftal assumpties, voordat de resultaten op een juiste manier kunnen worden geïnterpreteerd (Allen & Bennett, 2010).. Allereerst zijn er genoeg predictoren gebruikt om de onafhankelijke variabele te meten. Ten tweede zijn de VIF waarden gecontroleerd, allemaal lager dan <1. Hierdoor is de kans op multicollineariteit erg laag is. Ten derde zijn er geen continue variabelen in dit onderzoek aanwezig, waardoor automatisch aan deze assumptie is voldaan. Ten vierde zijn de resultaten geplot, waarbij zichtbaar was dat de data lineair, normaal is verdeeld en homogeen is. Ten slotte was hierin ook zichtbaar dat er geen outliers in de data aanwezig waren.

Allereerst is er onderzocht wat de invloed is van een critical juncture in de *self-reinforcing* mechanismen op de bereidheid tot verandering. Van de variantie in bereidheid wordt 4% verklaard door een kritieke gebeurtenis in een mechanisme. Dit resultaat is niet-significant, $R^2=.004$, adjusted $R^2= -.02$ $F(4,189)=.19$, $p=.471$.

De invloed van de vier losse mechanismen op de bereidheid tot verandering is onderzocht. Bij geen van de mechanismen bleek bij eenzijdig toetsen een significant effect.

De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten zijn samen met de t- en p-waarden zichtbaar in onderstaande tabel, tabel 7.

Tabel 7

Ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten voor elke kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering

Variabele	B	95%CI	β	t	p
Controlegroep	3.707	[3.406, 4.009]		24.233	.000
Kosten-batenmechanisme	0.171	[-.267, .609]	.069	.7700	.247
Functionaliteitsmechanisme	0.057	[-.385, .498]	.023	.253	.398
Machtsmechanisme	0.030	[-.399, .460]	.013	.139	.500
Legitimiteitsmechanisme	0.005	[-.424, .435]	.002	.024	.487

Noot. $R^2=.004$ ($N=206$, $p < .05$). CI= confidence interval voor B

4.5 Positieve houding

Hierop volgend is er gecontroleerd of er een modererend effect is van de houding van een medewerker ten opzichte van zelfsturende teams op de relatie tussen een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de bereidheid tot verandering van medewerkers.

Hierbij is een significante verklaring gevonden voor de variantie in de mate van bereidheid tot verandering van 40,2% door de mechanismen en de houding ten opzichte van zelfsturende teams, $R^2=.418$, adjusted $R^2=.402$, $F(5,184)=26.45$, $p=.000$. Een grote stijging is zichtbaar door toevoeging van de variabele houding in de mate van bereidheid tot verandering. Dit gecombineerde effect kan worden aangeduid als groot ($f^2=.67$).

De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten van de houding ten opzichte van zelfsturende teams zijn samen met de t- en p-waarden zichtbaar in tabel 8. Aangezien hierbij geen grote veranderingen zichtbaar zijn van de resultaten op het niveau van de kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de bereidheid tot verandering, zijn deze gegevens niet hier zichtbaar.

Tevens is er gecontroleerd of er een interactie-effect is tussen de mechanismen en de houding ten opzichte van zelfsturende teams op de mate van bereidheid tot verandering. Hierbij is een significante variantie vastgesteld van 42,9%, $R^2=.429$, adjusted $R^2=.401$, $F(9,180)=15.04$, $p=.000$. Dit gecombineerde effect kan als groot worden gezien ($f^2=.75$) (Cohens, 1988 uit Allen & Bennett, 2010). Er is een minder grote stijging zichtbaar van deze verklaarde variantie in vergelijking met het vorige model. Dit gecombineerde effect kan worden aangeduid als groot ($f^2=.75$).

De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten zijn samen met de t - en p -waarden zichtbaar in tabel 8. Hierbij moet worden opgemerkt dat alle ongestandaardiseerde B -waarden negatief zijn.

Tabel 8

Ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten met de modererende factor houding en de interactie-effecten van een kritieke gebeurtenis in een self-reinforcing mechanisme en de houding

Variabelen	B	95%CI	β	t	p
Houding	0.545	[.451, .639]	.647	11.45	.000
Kosten-batenXhouding	-0.045	[-.478, 0.076]	-.074	-0.300	.382
FunctionaliteitXhouding	-0.182	[-.338, .249]	-.281	-1.211	.114
MachtXhouding	-0.201	[-.484, 0.086]	-.337	-1.431	.077 †
LegitimiteitXhouding	-0.199	[-.479, .115]	-.325	-1.377	.085 †

Noot. $R^2=.429$ ($N=206$, $p < .05$). CI= confidence interval voor B , † borderline significant toetsen.

4.6 Ervaring

Dezelfde analyse is uitgevoerd voor het item “participanten die nu al werkzaam zijn in zelfsturende team”, oftewel al ervaring hebben met het werken in zelfsturende teams. Hierbij verklaart het al hebben van ervaring, significant 7,5% van de variantie in de bereidheid tot verandering, $R^2=.075$, adjusted $R^2=.049$, $F(5,179)=2.89$, $p=.007$. De verklaring van variantie in de bereidheid die wordt veroorzaakt door de ervaring, is aanzienlijk kleiner dan de verklaarde variantie door de houding ten opzichte van zelfsturende teams. Dit gecombineerde effect kan worden aangeduid als klein ($f^2=.007$).

Hierbij is zichtbaar dat de ervaring met het werken in zelfsturende teams een negatieve relatie heeft met de mate van bereidheid tot verandering. Dit betekent dat hoe meer ervaring iemand hiermee heeft, hoe minder hij bereid is om met deze verandering mee te gaan. Deze relatie is significant en zichtbaar in tabel 9.

Daarnaast is ook hier onderzocht of er een interactie-effect is tussen de mechanismen en het al werken in een zelfsturend team op de mate van bereidheid tot verandering. Dit interactie-effect verklaart niet-significant de variantie in de bereidheid tot verandering, $R^2=0.086$, adjusted $R^2=.039$, $F(9,175)=1.83$, $p=.064$. Dit gecombineerde effect kan worden aangeduid als klein ($f^2=.09$).

De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten zijn samen met de t - en p -waarden zichtbaar in tabel 9. Hierbij is wel zichtbaar dat er minder negatieve interactie-effecten zijn dan bij het interactie-effect van een mechanisme en houding.

Tabel 9

Ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten met de modererende factor ervaring en de interactie-effecten van een kritieke gebeurtenis in een self-reinforcing mechanisme en de ervaring

Variabele	B	95%CI	β	t	p
Ervaring	-.548	[-.841, -.255]	-.269	-3.693	.000*
Kosten-batenXervaring	-.003	[-.915, 908]	-.002	-.007	.497
FunctionaliteitXervaring	.587	[-.336, 1.510]	.415	1.256	.106
MachtXervaring	.186	[-.709, 1.081]	.132	.411	.341
LegitimiteitXervaring	.367	[-.542, 1.275]	.278	.796	.213

Noot. $R^2=.086$ ($N=206$, $p < .05$). CI= confidence interval voor B

4.7 Houding en ervaring

Dezelfde analyse is uitgevoerd voor het interacterende effect van de houding ten opzichte van zelfsturende teams en de ervaring met het werken in zelfsturende teams, op de relatie van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de bereidheid tot verandering.

Er is allereerst gebleken dat de ervaring een negatief effect heeft op de houding ten opzichte van zelfsturende teams, $r = -.283$, $p=.000$. Het interacterend model van houding en ervaring verklaart significant 12,8% van de variantie in de mate tot bereidheid van verandering, $R^2=.128$, adjusted $R^2=.083$, $F(9,175) = 2.85$, $p=.004$. Dit gecombineerde effect kan als klein worden aangeduid ($f^2=.15$)

De ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten zijn samen met de t - en p -waarden zichtbaar in tabel 10. Het is zichtbaar dat deze interactie-effect een negatief effect hebben op de mate van bereidheid tot verandering.

Tabel 10

Ongestandaardiseerde (B) en gestandaardiseerde (β) regressiecoëfficiënten met de interactie-effecten van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* met de houding en de ervaring

Variabele	B	95%CI	β	t	P
HoudingxErvaring (HE)	0.138	[.081, 195]	.280	4.750	.000
Kosten-batenXHE	-0.121	[-.301, .058]	-.338	-1.336	.091
FunctionaliteitsXHE	-0.095	[-.277, .088]	-.251	-1.025	.154
MachtXHE	-0.126	[-.318, .066]	-.335	-1.296	.099
LegitimiteitXHE	-0.099	[-.274, .075]	-.289	-1.124	.131

Noot. $R^2=.128$ ($N=206$, $p < .05$). CI= confidence interval voor B

5. Discussie

Allereerst zullen nu de resultaten van de randomisatie-, de treatment- en de validiteitscheck worden besproken. Vervolgens zullen de resultaten van de effecten van de kritieke gebeurtenissen in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid, met de modererende effecten van de houding ten opzichte van zelfsturende teams en de ervaring van het werken in een zelfsturend team, worden toegelicht. Hierna zal de invloed van deze resultaten op de wetenschap, de maatschappij en de praktijk.

5.1 Randomisatie-, treatment- en validiteitscheck

De participanten kwamen uit allerlei gemeenten uit verschillende delen in Nederland. Deze participanten zijn gelijkmatig random verdeeld over de vignetten, wat een positieve bijdrage heeft geleverd aan de externe validiteit. Hierdoor zijn de resultaten goed te generaliseren naar de gehele populatie van medewerkers in gemeenten in Nederland.

Uit de treatment-check is gebleken, dat niet veel participanten het juiste mechanisme ter verbetering van de situatiebeschrijving hebben aangedragen. De participanten hebben de manipulatie van de variabele dus vaak niet herkend. Een eventuele verklaring hiervoor zou zijn, dat de participanten de vraag anders hebben geïnterpreteerd en dat daarmee deze vraag zijn functie als treatment-check is verloren.

Ten slotte is ook de validiteits-check uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat het overgrote deel van de participanten vond dat de situatiebeschrijving niet leek op de realiteit in de eigen gemeente. Het oordelen over de situatie van de gemeente in een omgeving werd daarnaast vaak beantwoord met de antwoordmogelijkheid “neutraal”. Dit is een aantasting van de externe validiteit en daarmee de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek.

5.2 Self-reinforcing mechanismen

In dit onderzoek is dus gekeken naar de invloed van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering van een medewerker. Er is geen significante invloed gebleken van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering van een medewerker. De verklaarde variantie in de mate van bereidheid is erg klein en ook is er geen opvallend resultaat gevonden per mechanisme. Hierdoor zijn hypothese één, twee, drie en vier dus niet aangenomen.

Voor het vinden van deze resultaten, zijn verschillende verklaringen mogelijk. Een eerste verklaring is, dat de bereidheid van medewerkers afhangt van individuele eigenschappen (Weiner, 2009; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Een tweede verklaring is, dat de cultuur van de organisatie ook een rol speelt in de mate van bereidheid tot verandering (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). Het hebben van een goede band met de leidinggevende en het als organisatie bezitten van de juiste capaciteiten om met de

verandering om te kunnen gaan, hebben namelijk wel een positieve bijdrage aan de bereidheid tot verandering. De bereidheid tot verandering is dus eventueel meer afhankelijk van de individuele en subjectieve eigenschappen van een individu, van de heersende cultuur en de capaciteiten van de organisatie.

Ten slotte kan er naast deze verklaringen vanuit de literatuur, ook worden gekeken naar de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. De niveaus waarop de afhankelijke- en de onafhankelijke variabele zijn gemeten, verschillen van elkaar. De kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* is op organisatieniveau gemeten, dit in tegenstelling tot de bereidheid tot verandering, wat op individueel niveau is gemeten. Dit zou ertoe bij hebben kunnen dragen dat er geen resultaten zijn gevonden die overeen komen met de hypothesen.

5.3 Positieve houding

Er is een significant modererend effect gevonden van de positieve houding ten opzichte van zelfsturende teams op de mate van bereidheid tot verandering. Dit betekent, dat hoe positiever de houding is van de participant ten opzichte van de invoering van verandering, hoe meer hij bereid is om met deze verandering mee te gaan. Dit is in lijn met de verwachte hypothese en daarom is hypothese vijf dus aangenomen.

Ook zijn er twee *borderline* significante interactie-effecten gevonden tussen de kritieke gebeurtenis in de *self-reinforcing mechanisms* en de houding ten opzichte van de verandering op de mate van bereidheid tot verandering. Deze *borderline* significante effecten zijn gevonden in het machts- en het legitimiteitsmechanisme. Dit betekent dat participanten die random toe zijn bedoeld aan deze mechanismen en een positievere houding hebben ten opzichte van zelfsturende teams, minder bereid zijn om mee te gaan met de verandering. Daarentegen zijn er geen significante interactie-effecten gevonden bij het kosten-baten- en het functionaliteitsmechanisme en de houding ten opzichte van de verandering. Ondanks dat er wel twee *borderline* significante interactie-effecten zijn gevonden, zijn deze niet zichtbaar in alle mechanismen. Daardoor kan hypothese zes niet worden aangenomen.

Voor het vinden van deze resultaten zijn verschillende verklaringen mogelijk, maar is er ook direct aanleiding voor verder onderzoek. Medewerkers in de publieke sector hechten waarde aan veel gelijke kansen (Garrow & Hirsch, 2008) en aan een gelijke behandeling, ook wel het gelijkheidsbeginsel genoemd (Pandey, Wright & Moynihan, 2008). Als er dus een verstoring is in de macht, zijn zij minder bereid om mee te gaan met de verandering. Ten tweede wordt er van organisaties in de publieke sector verwacht, dat zij op een legitieme wijze handelen, de *logic of appropriateness*. Het blijkt dat participanten bij verstoring van de legitimiteit, minder bereid zijn om mee te gaan met de verandering. Dit geldt ook voor de resultaten die bij het kosten-baten- en functionaliteitsmechanisme zijn gevonden. Juist

doordat de financiële druk hoog is in de publieke sector (Linna, Pekkola, Ukko & Melkas, 2010), werd er verwacht dat medewerkers dan bereid zijn om mee te gaan met de verandering om hiermee de situatie te verbeteren. Hetzelfde geldt voor de het functionaliteitsmechanisme. Medewerkers in de publieke sector hebben vaak een *public service motivation*, waardoor juist de functie die de organisatie heeft als waardevol wordt gezien en er wordt dan ook verwacht dat medewerkers gevoeliger zijn om te veranderen als deze doelen niet worden gehaald.

Het niet vinden van eenduidige significante interactie-effecten op de mate van bereidheid tot verandering, leidt tot de vraag of zelfsturende teams wel de oplossing zijn voor een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing* mechanisme. Hierbij is het dan wel interessant om te onderzoeken, waardoor bij het machts- en legitimiteitsmechanismen wel *borderline* significante interactie-effecten zijn gevonden.

5.4 Ervaring

Een significant modererend effect is ook gevonden voor het nu al werken in een zelfsturend team en de mate van bereidheid tot verandering. Er is hierbij sprake van een negatieve relatie. Hoe meer ervaring iemand heeft met het werken in een zelfsturend team, hoe minder hij bereid is om mee te gaan met deze verandering. Ondanks dat hierbij wel een significant effect is gevonden, maar deze niet in dezelfde richting is als de hypothese, is hypothese zeven daarom niet aangenomen.

Vervolgens is er geen significant interactie-effect gevonden tussen een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanismen* en het al werken in een zelfsturend team. Wel is hierbij opmerkelijk te noemen dat er geen negatieve invloeden zijn op de mate van bereidheid tot verandering bij de mechanismen. Alleen bij het kosten-batenmechanisme is een licht negatief effect waarneembaar. Aangezien hierbij geen significante resultaten zijn gevonden, wordt hierdoor hypothese acht niet aangenomen.

Het vinden van deze resultaten kan worden verklaard door de variantie die ervaring hebben met zelfsturende teams verklaart in de bereidheid tot verandering, in vergelijking met de variantie die de houding ten opzichte van zelfsturende teams verklaart. De ervaring in het werken van zelfsturende teams verklaart veel minder van variantie in de bereidheid, dan dat de houding dit doet. Er kan dus worden geconcludeerd dat het meegaan met een verandering meer wordt bepaald door de houding van een persoon ten opzichte van de verandering dan de ervaring die een persoon heeft met de verandering.

5.5 Positieve houding en ervaring

Vervolgens is het modererend interactie-effect van de houding ten opzichte van zelfsturende teams en de ervaring met zelfsturende teams met een kritiek gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering onderzocht.

Er is geen significant modererend interactie-effect geconstateerd. Dit is een opmerkelijk resultaat, omdat er wel een los interactie-effect is van zowel houding als ervaring en de mechanismen. Hiermee wordt hypothese negen dus niet aangenomen.

5.5 Wetenschappelijke-, maatschappelijke- en praktische invloed

Er kan dus worden geconcludeerd dat het hebben van een positieve houding bijdraagt aan een hogere bereidheid tot de invoering van zelfsturende teams. Daarentegen leidt het hebben van ervaring met het werken in zelfsturende teams tot een lagere bereidheid van medewerkers om mee te gaan met deze verandering. Maar, dat zodra hierbij wordt gekeken naar de interactie-effecten met de *self-reinforcing mechanisms*, het juist blijkt dat de bereidheid bij de houding minder wordt en deze bij ervaring toeneemt. Ondanks dat er dus niet veel significant resultaten zijn gevonden in dit onderzoek, levert dit wel een bijdrage aan de wetenschap.

Voorgaande vergelijkbare onderzoeken hebben namelijk tot nu toe alleen significante resultaten laten zien, zoals Groters (2017). Dit huidig onderzoek heeft geen significante resultaten gevonden en daardoor kan er worden getwijfeld aan de theorie van Mahony (2000) en zijn de schroeven van deze theorie wat losser gedraaid.

Er is geconstateerd dat de bereidheid van een medewerker in gemeenten in Nederland onder invloed is van de houding ten opzichte van de verandering en de ervaring die hij al heeft met de verandering. Dit komt overeen met andere literatuur. Wel zijn er vraagtekens gesteld bij de invoering van zelfsturende teams en het functioneren van deze teams in de realiteit. Het is namelijk de vraag of deze teams daadwerkelijk de functie hebben waarvoor zij eigenlijk worden toegepast. In de wetenschap wordt tot op heden ook deze vraag gesteld, omdat er nog geen harde wetenschappelijke bewijzen zijn voor het goed functioneren van zelfsturende teams (Tjepkema, 2003a). Aanleiding voor deze vraag in dit onderzoek, komt door het afnemen van de mate van bereidheid tot verandering als iemand ervaring heeft met het werken in zelfsturende teams.

Zodra er wordt gekeken naar de interactie-effecten, blijkt dat hierin weinig of zeer zwakke significante resultaten zijn. Hierbij rijst wel de vraag, of de participanten van het onderzoek zelfsturende teams als een goede institutionele verandering zien om weer in een balans in de organisatie te krijgen.

Wel dragen de resultaten van dit onderzoek bij aan de wetenschap. Enerzijds, omdat het resultaten bevestigt die al in eerdere onderzoeken zijn gevonden, anderzijds omdat het heeft geleid tot nieuwe inzichten wat kan leiden tot nieuwe onderzoeken.

Een eerste verklaring voor deze nieuwe inzichten zou een contextuele verklaring kunnen zijn. Tot op heden heeft onderzoek naar institutionele theorieën voornamelijk

plaatsgevonden in de private sector en is de publieke sector hierin ondergeschikt geweest (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Het zou dus het geval kunnen zijn, dat de invloed van kritieke gebeurtenissen in *self-reinforcing mechanisms* en de invloed op de mate van bereidheid tot verandering, in de publieke sector niet even groot is als die in de private sector. Er is namelijk een verschil tussen de sector waarin een organisatie zich bevindt, en de mate waarin de bereidheid tot verandering aanwezig is (Boxall & Purcell, 2016). Een organisatie in de private sector die niet goed presteert, ziet haar cijfers dalen en zal op een gegeven moment moeten sluiten. Voor een organisatie in de publieke sector is dit anders. Een gemeente, een school of een ziekenhuis moet blijven bestaan, ondanks haar financiële prestaties. In de private sector is het duidelijker wanneer er een verandering plaats moet vinden dan in de publieke sector en dit zorgt er dan ook voor dat mensen in de private sector sneller bereid zijn om te veranderen en in de publieke sector minder snel. Aangezien dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de publieke sector kan dit een verklaring zijn waarom er geen significante resultaten zijn gevonden van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme*.

Als de verklaring niet in de contextuele factor kan worden gevonden, ligt de verklaring misschien in de wijze van het uitvoeren van dit onderzoek. Er kunnen dan drie verklaringen worden geboden.

De eerste verklaring zou kunnen zijn dat de situatiebeschrijving die is gehanteerd in dit onderzoek, niet goed overeen blijkt te komen met de realiteit. Hierdoor hebben participanten zich misschien minder goed kunnen verplaatsen in de situatie, waardoor zij een ander antwoord hebben gegeven dan verwacht of dan wat zij in werkelijkheid zouden vinden. Dat de situatiebeschrijving niet volledig voldoet aan de realiteit is dan ook direct een zwakte te noemen van dit onderzoek.

Een tweede verklaring zou kunnen zijn dat de bereidheid tot verandering is gemeten op individueel niveau, terwijl de kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op organisatieniveau is gemeten. Hierdoor staat de kritieke gebeurtenis in de situatiebeschrijving te ver van het individuele werkniveau af, waardoor een participant zich hierin minder heeft kunnen verplaatsen. Dit zou ertoe hebben kunnen geleid dat er teveel verschil op meetniveau is en dit de resultaten heeft beïnvloed.

Een derde verklaring is dat houding experimenteel is gemeten door een fictieve situatiebeschrijving. Dit in tegenstelling tot de ervaring die niet experimenteel is gemeten. Hierbij is gekeken of de participant in werkelijkheid werkzaam is in een zelfsturend team. Dit is een zwakte te noemen van dit onderzoek.

Een vierde verklaring is dat de invoering van zelfsturende teams niet het juiste framework is om een institutionele verandering mee aan te geven. Het zou kunnen zijn dat

met een ander gekozen framework, participanten meer of minder bereid zouden zijn geweest om met de verandering mee te gaan. Dit wordt extra versterkt doordat er bij het verspreiden van de enquête geen uitgebreide definitie is gegeven van zelfsturende teams. Dit kan invloed hebben gehad op de antwoordkeuze van een participant. Dit hoeft niet direct een zwakte te worden genoemd, maar kan wel de uiteindelijke resultaten hebben beïnvloed.

5.7 Toekomstig onderzoek

Naar aanleiding van de gevonden resultaten kan er nog verder wetenschappelijk onderzoek worden gedaan. Allereerst naar het ervaren van institutionele druk binnen de publieke sector en welke invloed dit heeft op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een institutionele verandering. Om hierin duidelijkere resultaten te verkrijgen, is het raadzaam om de kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* naar het individuele niveau van de medewerker te verplaatsen. Op deze manier kan er beter in worden gespeeld op de manier waarop medewerkers in de publieke sector reageren op institutionele druk.

Ten tweede is het ook interessant om verder onderzoek te doen naar de daadwerkelijke invloed van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland en in hoeverre medewerkers daadwerkelijk bereid zijn om mee te gaan met de invoering hiervan. Zoals Dubbeldam en Goedmaker (2016) al aangeven, is het tegenwoordig een hype om deze teams in een organisatie toe te passen. Bij de invoering van deze teams moet niet uit het oog worden verloren dat gemeenten goed moeten blijven presteren, door de verantwoordelijke taken die zij uit moet voeren en de diensten die zij moet leveren. Maatschappelijk gezien is dit dan ook van groot belang, omdat de gemeenten goed moet blijven presteren. Als laatste kan een gemeente met meer onderzoek naar de invoering van zelfsturende teams, haar beslissing over het wel of niet toepassen van zelfsturende teams, wetenschappelijk onderbouwen.

Ten derde is het de vraag of de participanten van het onderzoek zelfsturende teams wel als een oplossing zien als institutionele verandering om meer balans in de organisatie te verkrijgen na een kritieke gebeurtenis. Hierover kan meer duidelijkheid worden verkregen als zowel de kritieke gebeurtenis als de bereidheid tot verandering op hetzelfde niveau worden gemeten. Er kan worden gekozen om de kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* ook op individueel niveau te meten. Dit kan worden gedaan door deze gebeurtenis meer van invloed te laten zijn op het individuele medewerker. Daarnaast kan er ook worden gekozen om de bereidheid tot verandering op organisatieniveau te meten.

Ten vierde is in dit onderzoek gebleken dat de houding ten opzichte van zelfsturende teams een modererende factor is tussen de relatie van een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid. Dit verandert, zodra mensen al ervaring hebben met het werken in een zelfsturend team. Naarmate participanten meer ervaring hebben met het werken in een

zelfsturend team, hoe minder zij bereid zijn om met deze verandering mee te gaan. Het is dus interessant om verder onderzoek te doen naar de daadwerkelijke werking en uitvoering van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland en welke bijdrage zij leveren aan de prestaties van de organisaties. Hierdoor kan dus worden onderzocht of de invoering van zelfsturende teams inderdaad meer is dan een hype en daadwerkelijk bijdragen aan het functioneren van de organisatie.

Ten vijfde is in dit onderzoek gekeken naar één soort organisatie in de publieke sector. Voor vervolg onderzoek zou het interessant zijn om dit onderzoek ook in andere organisaties in de publieke sector uit te voeren. Op deze manier worden er eventueel andere resultaten gevonden en kunnen deze met elkaar worden vergeleken. Er kan dan worden onderzocht of er verschil is in institutionele druk per organisatie in de publieke sector. Tevens kan ditzelfde onderzoek ook in de private sector worden uitgevoerd, om te controleren of er op dezelfde manier institutionele druk wordt ervaren binnen de organisatie.

Ten slotte kan dit onderzoek ook uit worden gevoerd met behulp van een ander gekozen framework, dan zelfsturende teams. Tijdens dit onderzoek bleek dat veel gemeenten negatief stonden tegenover dit onderwerp, omdat zij bang waren voor een beweging binnen de organisatie, die zou leiden tot verwarring. Daarnaast hebben veel mensen ook een eigen visie op zelfsturende teams, wat ertoe leidt dat het waardevol is om dit onderzoek nogmaals af te nemen, maar met een ander gekozen framework, zoals het werken met een ander computersysteem. Dit kan ertoe leiden dat er eventueel ook andere resultaten worden gevonden met betrekking tot een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering. Het kan zijn dat de resultaten in dit onderzoek door dit gekozen framework negatief zijn beïnvloed.

6. Conclusie

De deelvragen zullen nu worden beantwoord, waarna er vervolgens antwoord zal worden gegeven op de hoofdvraag.

Er is gebleken dat er geen significante invloed is een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid van een medewerker om mee te gaan met een verandering. Hierbij zijn wel twee modererende factoren geconstateerd, van zowel de houding ten opzichte van de verandering als de ervaring met de verandering. Alleen een *borderline* significant interactie-effect is gevonden bij het machts- en het legitimiteitsmechanisme en de houding ten opzichte van de verandering op de mate van bereidheid. Hieruit is gebleken dat een verstoring in deze mechanismen leidt tot een mindere bereidheid tot verandering van een medewerker. Er zijn geen significante interactie-effecten gevonden tussen de ervaring met de verandering en de *self-reinforcing mechanismen* op de mate van bereidheid tot verandering. Ook geen significant interactie-effect is gevonden van houding, ervaring en een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering.

Het onderzoek heeft geprobeerd om antwoord te geven op de volgende vraag: “*Wat is de invloed van een critical juncture in een self-reinforcing mechanismen op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met een verandering, zoals de invoering van zelfsturende teams, in gemeenten in Nederland, en wat is de rol hierbij van modererende variabelen, zoals de houding en het hebben van ervaring?*”. Er blijkt geen invloed te zijn van een kritieke gebeurtenis in een *self-reinforcing mechanisme* op de mate van bereidheid tot verandering van de medewerkers. Een positieve houding ten opzichte van de zelfsturende teams, leidt tot een hogere bereidheid om mee te gaan met een verandering, maar het hebben van ervaring leidt in dit onderzoek tot een mindere bereidheid tot verandering.

7. Referenties

- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-462. doi: 10.1108/00251749710173823
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-702.
- Ashworth, R., & Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165-187. doi: 10.1093/jopart/mum038
- Atzmüller, C., & Steiner, P. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology European Journal of Research Methods for the behavioral and social sciences*, 6(3), 128-138
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations (5th edition)*. San Fransisco: United States: Jossey-Bass
- Boon, C., & Paauwe, J., & Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Peronnel Review*, 38(5), 492-508. doi: 10.1108/00483480910978018
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public manamgenet and governance*. Verkregen van: http://inovasi.lan.go.id/uploads/download/1475428233_eBook-Public-Management-and-Governance-Tony-Bovaird.pdf#page=28
- Boxall, P., & Purcell, J. *Strategy and Human Resource management*
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281- 306. doi: 10.1006/mare.2000.0136
- Capoccia, G. (2016). Critical junctures. *The Oxford Handbook of Historical Institutionalism*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199662814.013.5
- Capoccia, G., & Kelemen, R. D. (2007). The study of critical junctures: Theory, Narrative and Counterfactuals in historical institutionalism. *World politics*, 59(3), 341-369.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). Gemeentelijke indeling op 1 januari 2018. Verkregen van : <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/overig/gemeentelijke-indelingen-per-jaar/indeling%20per%20jaar/gemeentelijke-indeling-op-1-januari-2018>

- Cinite, I., & Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x
- Dacin, M. T., & Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56.
- De Bruijn, H. (2003). Managing performance in the public sector.
http://erl.ucc.edu.gh:8080/jspui/bitstream/123456789/2983/1/%5BHans_de_Bruijn%5D_Managing_Performance_in_the_Publi%28BookZZ.org%29.PDF
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Oxford University Press*, 14(3), 283-307.
- Garrow, V., & Hirsh, V. (2008). Talent Management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402. doi: 10.1177/009102600803700402
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management*, 37(2), 350-382. doi: 10.5465/256833
- Groters, H.C. (2015). Van HRM naar Evidence-based HRM in de organisatie als institutie (Afstudeeropdracht). Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Hall, P.A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957. doi: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x
- Helden, G. J. (1998). A review of the policy and management instruments project for municipalities in The Netherlands. *Financial Accountability & Management*, 14(2), 85-104.
- Horton, S. (2006). The public service ethos in the British civil service: An historical institutional analysis. *Public Policy and Administration*, 21(1), 32-48.
- Hoque, Z. (2006). *Methodological Issues in Accounting Research*. Londen, United Kingdom: Spiramus Press Limited.
- Jones R. A., & Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kingdon J.W. (1995) *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: HarperCollins College Publishers.

- Kingdon, J. W. (2001). *A Model of Agenda-Setting, with Applications*. Verkregen van: https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/mslr2001&div=43&g_sent=1&asa_token=&collection=journals
- Knies, E., & Boselie, P., & Gold-Williams, J., & Vandenabeele, W (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 421-424. doi: 10.1080/09585192.2014.980127
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- Linna, P., & Pekkola, S., & Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5)e, 479-499. doi: 10.1108/09513551011058493
- Mahony, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548.
- Mahony, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining institutional change: ambiguity, agency and power*. Londen: Cambridge University Press.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate and total quality management: measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369-385.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). The logic of Appropriateness. In Goodin, R. E. (Reds.), *The Oxford Handbook of Political Science* (1e druk, pp. 479-497. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199604456.001.0001
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340- 363.
- Molefe, G. N., & Roodt, G., & Schurink, W. J. (2011). High performance organisation: A quantitative inquiry at a specific metropolitan municipality in the Gauteng Province. *African Journal of Business Management* (5)3, 699-712. doi: 10.5897/AJBM10.039
- Neuman, W. L. (2012). *Understanding Research*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic perspective*, 5I(1), 97-113.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108. doi: 10.1080/10967490801887947

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi: 10.2307/976618
- Personeelsmonitor (2016). Personeelsmonitor gemeenten 2016. Verkregen van <http://personeelsmonitor2016.aeno.nl>
- Peters, B. G. (2012). Institutional theory in political science (3^e editie). New York, New York: The continuum International Publishing Group.
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: what's next? *Innovation: Management, Policy, & Practice*, 12(2), 122-137. doi: 10.5172/I,pp.12.2.122
- Rijksoverheid (2018a). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Rijksoverheid (2018b). *Taken van een gemeente*. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Schwartz, H (2004). Down the wrong path: Institutional innovation and the development of the U.S. congress. Unpublished Manuscript, University of Virginia.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, Praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sydow, J., & Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *The Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory [Electronic version]. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: SAGE.
- Tjepkema, S. (2003a). *The learning infrastructure of self-managing work teams* (Proefschrift). Universiteit Twente, Enschede.
- Tjepkema, S. (2003b). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In J. Remmerswaal, *Werken, Leren en leven met groepen*. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <http://www.ozet-ontwikkeling.nl/wp-content/uploads/2016/07/Artikel-Tjepkema.pdf>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174. doi: 10.1108/014254505172685
- Vakola, M., & Tsaousias, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. doi: 10.1108/02683940410526082

- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. doi: 10.1080/14719030701726697
- Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67-76. doi: 10.1186/1748-5908-4-67
- Yang, S. B., & Guy, M.E. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in governments organizations. *Journal Business of Psychology*, 26(4), 531-541.
- Zand, D. E., & Sorensen, R. E. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quaterly*, 20(4), 532-545.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

Bijlage I

Geachte meneer/mevrouw,

Ik stuur u deze mail, omdat ik op dit moment bezig ben met mijn afstudeeronderzoek binnen gemeenten in Nederland. Voordat ik hier meer over vertel, zal ik mij eerst even voorstellen.

Ik ben Miranda Bink, 24 jaar, wonende in Utrecht en volg de master "Strategisch Human Resource Management" aan Universiteit Utrecht. Ik ben nu bezig met mijn afstudeeronderzoek en dit gaat over wat de invloed is van de invoering van zelfsturende teams op de bereidheid van medewerkers om mee te gaan met deze verandering binnen gemeenten in Nederland, daarbij rekening houdend met de invloed van de omgeving van de organisatie. Om hiervoor data te verzamelen heb ik een enquête opgesteld, waarvan het invullen 5-10 minuten duurt. Voor de enquête hoeft er niet met zelfsturende teams te worden gemaakt en maakt het niet uit welke functie een medewerker in de gemeente vervult. Iedereen die in de gemeente werkt, kan de enquête invullen. De enquête kan via de mail worden verstuurd, of met behulp van een link op het intranet worden geplaatst. De verkregen gegevens zullen volledig anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. Mijn vraag is of er bij de gemeente X de mogelijkheid is om deze enquête af te nemen?

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u mij bereiken via mijn e-mailadres: m.h.b.bink@students.uu.nl of mijn telefoonnummer: 06-41699367.

Ik kijk uit naar uw antwoord!

Met vriendelijke groet,
Miranda Bink

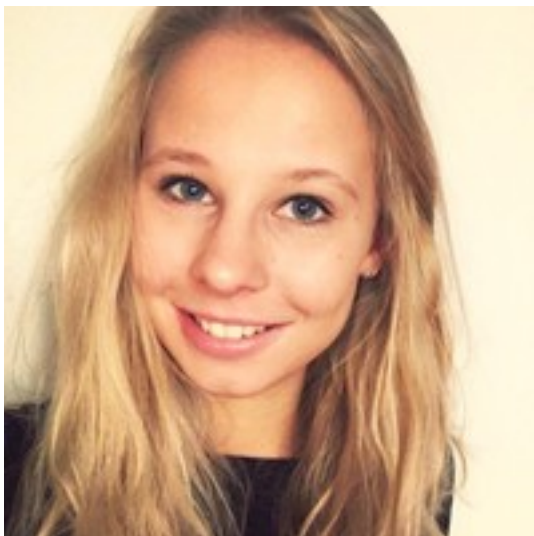
Bijlage II

Beste deelnemer,

Hartelijk bedankt dat u deel wilt nemen aan mijn onderzoek naar de bereidheid van medewerkers bij de invoering van zelfsturende teams in gemeenten in Nederland. Ik doe onderzoek hiernaar, omdat ik op dit moment in de laatste fase van mijn master Strategisch Human Resource Management aan Universiteit Utrecht zit. Na deze introductie zal u allereerst een situatiebeschrijving te lezen krijgen over een gemeente in Nederland en hier zullen drie vragen over worden gesteld. Omdat het bij deze situatiebeschrijving gaat over een fictieve gemeente in Nederland, wil ik u vragen zich goed te verplaatsen in de beschreven situatie. Na de drie vragen over de situatiebeschrijving, zullen vier stellingen volgen over de invoering van zelfsturende teams. Deze staan los van de situatiebeschrijving. Afsluitend zullen vier demografische vragen worden gesteld. De antwoorden op deze vragen kunnen niet naar u als persoon worden herleid en zijn puur bedoeld om de doelgroep van dit onderzoek beter te kunnen specificeren. Het invullen van deze enquête zal maximaal 5-10 minuten in beslag nemen.

Alle antwoorden op de vragen zullen vertrouwelijk en anoniem worden verwerkt en alleen worden gebruikt voor dit onderzoek. Mocht u geïnteresseerd zijn in de resultaten van dit onderzoek, dan kunt u bij de laatste vraag uw e-mailadres invullen. De resultaten zullen dan naar u worden verstuurd.

Nogmaals bedankt voor uw deelname!



Met vriendelijke groet,
Miranda Bink

Normale situatie

Je bent al een aantal jaren werkzaam in een middelgrote gemeente in Nederland met ongeveer 60.000 inwoners. Binnen jouw gemeente wordt er gewerkt met verschillende afdelingen, zoals een afdeling Vergunningen en Personeelszaken. Elke afdeling heeft een eigen en vaste manager. Daarnaast is er natuurlijk het gemeenteraadsbestuur en de burgemeester. Eigenlijk een hiërarchie zoals deze zichtbaar is in de meeste gemeenten.

De organisatie van de gemeente is stabiel. De gemeente slaagt erin om de door de politiek opgestelde doelen te realiseren en bovendien zijn er in de gemeente weinig maatschappelijke problemen. Dit maakt de gemeente een fijne plek voor burgers om in te wonen. De gemeente bereikt dit alles met goede financiële resultaten. Het geld wordt op een juiste manier besteed en er zijn geen grote gaten in de begroting. Daarnaast zijn binnen de gemeente de verhoudingen ook goed verdeeld. De burgemeester is al ruim vier jaar de baas van de gemeente en dit wordt ook door niemand ter discussie gesteld. Daarnaast is tijdens de verkiezingen in maart ongeveer dezelfde coalitie in de gemeenteraad gekozen. De relaties tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de relatie tussen de afdeling en de managers is ook goed. In de organisatie vinden bovendien alleen dingen plaats die aanvaardbaar en sociaal geaccepteerd zijn. Niemand, zowel niet de burgers als de medewerkers, stellen vraagtekens bij handelingen die worden ondernomen, zowel niet binnen de organisatie als naar buiten toe. Mensen handelen op de manier zoals dit van hen wordt verwacht.

Nu ben jij lid van het projectteam dat graag zelfsturende aan wil dragen om in te voeren in de organisatie. Dit betekent dat een team medewerkers zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de bepaalde taak of dienst, zonder een vaste manager.

Klik op pijltje rechtsonder op de pagina om door te gaan naar de vragen.

Kosten-baten

Je bent al een aantal jaren werkzaam in een middelgrote gemeente in Nederland met ongeveer 60.000 inwoners. Binnen jouw gemeente wordt er gewerkt met verschillende afdelingen, zoals een afdeling Vergunningen en Personeelszaken. Elke afdeling heeft een eigen en vaste manager. Daarnaast is er natuurlijk het gemeenteraadsbestuur en de burgemeester. Eigenlijk een hiërarchie zoals deze zichtbaar is in de meeste gemeenten.

De organisatie van de gemeente is stabiel. De gemeente slaagt erin om de door de politiek opgestelde doelen te realiseren en bovendien zijn er in de gemeente weinig maatschappelijke problemen. Dit maakt de gemeente een fijne plek voor burgers om in te wonen. Daarnaast zijn binnen de gemeente de verhoudingen ook goed verdeeld. De burgemeester is al ruim vier jaar de baas van de gemeente en dit wordt ook door niemand ter discussie gesteld. Daarnaast is tijdens de verkiezingen in maart ongeveer dezelfde coalitie in de gemeenteraad gekozen. De relaties tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de relatie tussen de afdeling en de managers is ook goed. Ten slotte vinden er in de organisatie alleen dingen plaats die aanvaardbaar en sociaal geaccepteerd zijn. Niemand, zowel niet de burgers als de medewerkers, stellen vraagtekens bij handelingen die worden ondernomen, zowel niet binnen de organisatie als naar buiten toe. Mensen handelen op de manier zoals dit van hen wordt

verwacht. Helaas bereikt de gemeente dit alles met slechtere financiële resultaten. Het geld wordt niet altijd op de juiste manier besteed en er zijn grote gaten in de begroting.

Nu ben jij lid van het projectteam dat graag zelfsturende aan wil dragen om in te voeren in de organisatie. Dit betekent dat een team medewerkers zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de bepaalde taak of dienst, zonder een vaste manager.

Klik op pijltje rechtsonder op de pagina om door te gaan naar de vragen.

Functionaliteit

Je bent al een aantal jaren werkzaam in een middelgrote gemeente in Nederland met ongeveer 60.000 inwoners. Binnen jouw gemeente wordt er gewerkt met verschillende afdelingen, zoals een afdeling Vergunningen en Personeelszaken. Elke afdeling heeft een eigen en vaste manager. Daarnaast is er natuurlijk het gemeenteraadsbestuur en de burgemeester. Eigenlijk een hiërarchie zoals deze zichtbaar is in de meeste gemeenten.

De organisatie van de gemeente is stabiel. De gemeente heeft goede financiële resultaten. Het geld wordt op een juiste manier besteed en er zijn geen grote gaten in de begroting. Daarnaast zijn binnen de gemeente de verhoudingen ook goed verdeeld. De burgemeester is al ruim vier jaar de baas van de gemeente en dit wordt ook door niemand ter discussie gesteld. Daarnaast is tijdens de verkiezingen in maart ongeveer dezelfde coalitie in de gemeenteraad gekozen. De relaties tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de relatie tussen de afdeling en de managers is ook goed. In de organisatie vinden er bovendien alleen dingen plaats die aanvaardbaar en sociaal geaccepteerd zijn. Niemand, zowel niet de burgers als de medewerkers, stellen vraagtekens bij handelingen die worden ondernomen, zowel niet binnen de organisatie als naar buiten toe. Mensen handelen op de manier zoals dit van hen wordt verwacht. De gemeente slaagt er niet in om de door de politiek opgestelde doelen te realiseren en daarnaast ontstaan er in de gemeente steeds meer maatschappelijke problemen. Dit maakt de gemeente een steeds minder fijne plek voor burgers om in te wonen.

Nu ben jij lid van het projectteam dat graag zelfsturende aan wil dragen om in te voeren in de organisatie. Dit betekent dat een team medewerkers zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de bepaalde taak of dienst, zonder een vaste manager.

Klik op pijltje rechtsonder op de pagina om door te gaan naar de vragen.

Macht

Je bent al een aantal jaren werkzaam in een middelgrote gemeente in Nederland met ongeveer 60.000 inwoners. Binnen jouw gemeente wordt er gewerkt met verschillende afdelingen, zoals een afdeling Vergunningen en Personeelszaken. Elke afdeling heeft een eigen en vaste manager. Daarnaast is er natuurlijk het gemeenteraadsbestuur en de burgemeester. Eigenlijk een hiërarchie zoals deze zichtbaar is in de meeste gemeenten.

De organisatie van de gemeente is stabiel. De gemeente slaagt erin om de door de politiek opgestelde doelen te realiseren en bovendien zijn er in de gemeente weinig maatschappelijke problemen. Dit maakt de gemeente een fijne plek voor burgers om in te wonen. De gemeente bereikt dit alles met goede financiële resultaten. Het geld wordt op een juiste manier besteed en er zijn geen grote gaten in de begroting. In de organisatie vinden bovendien alleen dingen plaats die aanvaardbaar en sociaal geaccepteerd zijn. Niemand, zowel niet de burgers als de medewerkers, stellen vraagtekens bij handelingen die worden ondernomen, zowel niet binnen de organisatie als naar buiten toe. Mensen handelen op de manier zoals dit van hen wordt verwacht. De verhoudingen binnen de gemeente zijn daarentegen minder goed verdeeld. De

burgemeester is al ruim vier jaar de baas van de gemeente en dit wordt steeds vaker ter discussie gesteld. Daarnaast is tijdens de verkiezingen in maart een totaal andere coalitie in de gemeenteraad gekozen. De relaties tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de relatie tussen de afdelingen en de managers staan ook steeds meer onder druk.

Nu ben jij lid van het projectteam dat graag zelfsturende aan wil dragen om in te voeren in de organisatie. Dit betekent dat een team medewerkers zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de bepaalde taak of dienst, zonder een vaste manager.

Klik op pijltje rechtsonder op de pagina om door te gaan naar de vragen.

Legitimiteit

Je bent al een aantal jaren werkzaam in een middelgrote gemeente in Nederland met ongeveer 60.000 inwoners. Binnen jouw gemeente wordt er gewerkt met verschillende afdelingen, zoals een afdeling Vergunningen en Personeelszaken. Elke afdeling heeft een eigen en vaste manager. Daarnaast is er natuurlijk het gemeenteraadsbestuur en de burgemeester. Eigenlijk een hiërarchie zoals deze zichtbaar is in de meeste gemeenten.

De organisatie van de gemeente is stabiel. De gemeente slaagt erin om de door de politiek opgestelde doelen te realiseren en bovendien zijn er in de gemeente weinig maatschappelijke problemen. Dit maakt de gemeente een fijne plek voor burgers om in te wonen. De gemeente bereikt dit alles met goede financiële resultaten. Het geld wordt op een juiste manier besteed en er zijn geen grote gaten in de begroting. Daarnaast zijn binnen de gemeente de verhoudingen ook goed verdeeld. De burgemeester is al ruim vier jaar de baas van de gemeente en dit wordt ook door niemand ter discussie gesteld. Daarnaast is tijdens de verkiezingen in maart ongeveer dezelfde coalitie in de gemeenteraad gekozen. De relaties tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie en de relatie tussen de afdeling en de managers is ook goed. In de organisatie vinden er helaas wel dingen plaats die niet aanvaardbaar en niet sociaal geaccepteerd zijn. Zowel de burgers als de medewerkers, stellen vraagtekens bij handelingen die worden ondernomen, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Mensen handelen niet meer op de manier zoals dit van hen wordt verwacht.

Nu ben jij lid van het projectteam dat graag zelfsturende aan wil dragen om in te voeren in de organisatie. Dit betekent dat een team medewerkers zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de bepaalde taak of dienst, zonder een vaste manager.

Klik op pijltje rechtsonder op de pagina om door te gaan naar de vragen.

- In hoeverre zie jij in deze situatie ruimte om zelfsturende teams in te voeren in de organisatie?
 1. Helemaal niet
 2. Niet
 3. Neutraal
 4. Een beetje
 5. Heel erg

- In hoeverre ben jij in deze situatie bereid mee te gaan in de invoering van zelfsturende teams?
 1. Helemaal niet
 2. Niet
 3. Neutraal
 4. Een beetje
 5. Heel erg

- Wat zou volgens jou moeten worden verbeterd in deze situatie om meer ruimte te zien voor het invoeren van zelfsturende teams?
 1. De financiële situatie
 2. Het behalen van de overige gestelde doelen
 3. De verhoudingen binnen de organisatie
 4. De legitimiteit
 5. Er hoeft niks te worden verbeterd.

Geef antwoord op de volgende stellingen:

- De beschreven situatie staat gelijk aan de realiteit in mijn gemeente.
 1. Helemaal niet
 2. Niet
 3. Neutraal
 4. Een beetje
 5. Heel erg

- De beschreven situatie staat gelijk aan de realiteit in anderen gemeente.
 1. Helemaal niet
 2. Niet
 3. Neutraal
 4. Een beetje
 5. Heel erg

- Ik sta positief tegenover de invoering van zelfsturende in mijn eigen gemeente.
 1. Helemaal niet
 2. Niet
 3. Neutraal

4. Een beetje
 5. Heel erg
-
6. Wordt er in jouw gemeente in zelfsturende teams gewerkt?
 1. Ja
 2. Nee

Demografische kenmerken

1. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
 - <20 jaar
 - 20-29 jaar
 - 30-39 jaar
 - 40-49 jaar
 - 50-59 jaar
 - 60-69 jaar
 - >69 jaar
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?
 - Basisschool
 - Middelbare school
 - Middelbaar beroepsonderwijs
 - Hoger Beroepsonderwijs
 - Wetenschappelijk Onderwijs
4. Hoe lang bent u al werkzaam in de gemeentesector?
 - 1-5 jaar
 - 6-10 jaar
 - 11-15 jaar
 - 16-20 jaar
 - 21-30 jaar
 - 31-35 jaar
 - 36-40 jaar
 - > 40 jaar