

# ABILITY TO ADAPT

---

De mediërende effecten van expertise, engagement en autonomie op de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers.



**Universiteit Utrecht**

## **Masterscriptie**

3 juli 2020

*Student* F.M. (Frans) Tak (6654835)

*Eerste lezer* dr. L. (Leonie) Heres-van Rossum  
*Tweede lezer* dr. W.V. (Wouter) Vandenabeele

Universiteit Utrecht  
Department Bestuurs- en  
Organisatiewetenschappen  
Strategisch Human Resource  
Management

*Woordenaantal* 24869



## VOORWOORD

*‘Eén ding is zeker, afstuderen ten tijde van het coronavirus vergt een enorm verandervermogen’.* De achtbaan van het onderzoeksseminar Strategisch HRM ging voor mij goed en gestructureerd van start. Mijn onderzoeksdoel en hoofdvraag stonden al helder op papier en er vormde zich al enige aanzet tot een gedegen theoretisch kader. Geen vuiltje aan de lucht. Totdat begin maart een enorme smogwolk over Nederland trok; het coronavirus sloeg genadeloos toe. Vanaf 12 maart jl. ondervond ik daar de keiharde gevolgen van. Vanaf die dag stortte mijn gestructureerde werkwijze ten aanzien van dit onderzoek als een kaartenhuis in elkaar. Net als voor de rest van Nederland betekende dit voor mij ook dat er kosten noch moeite moest worden gespaard om de structuur in het afstuderen terug te vinden. En nu sta ik hier, vijf maanden later. De deadline van mijn masterscriptie is gekomen. Als ik terugkijk op de afgelopen maanden voelt het niet meer alsof ik in een achtbaan zat, deze periode nam aanzienlijk meer vormen aan van een raketlancering, op weg naar de maan. Een enorm lange weg, maar met een duidelijke eindbestemming. En net als dat op 16 juli 1969 Apollo 11 haar bestemming bereikte, heb ik dat nu ook.

Mijn dank gaat uit naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Een organisatie die zo ontzettend veel overtoeren maakte afgelopen maanden door het coronavirus. Zij stonden midden in de strijd, maar wisten het op te brengen om mij, op afstand, uitstekend te begeleiden. Maar ik wil met name Christel en Annemieke bedanken, die er vanaf het eerste moment voor hebben gezorgd dat ik in een warm bad terecht kwam binnen de organisatie, die mij uitstekend hebben geholpen met het uitzetten van de enquête en bij wie ik ook even afleiding kon zoeken van alle afstudeerstress. Al met al kijk ik terug op een onstuimige, maar zeer geslaagde samenwerking.

En dan tot slot wil ik met veel lof Leonie ontzettend bedanken! Zonder haar was het niet mogelijk om mijn masterscriptie in deze staat in te leveren. Zij heeft haar werkzaamheden de afgelopen periode ook honderdtachtiggraden zien draaien, maar heeft voor mijn gevoel haar rol als scriptiebegeleidster perfect ingevuld. Haar nuchterheid, eerlijkheid, de boekwerken aan feedback en vooral haar informele houding hebben ervoor gezorgd dat ik de afgelopen vijf maanden ongeschonden ben doorgekomen. Daarbij weefden haar heldere communicatie en de laagdrempeligheid om vragen te stellen als zachte wol door de begeleiding heen. Ik had me niemand beter kunnen wensen.

Achteraf moet ik eerlijk bekennen dat ik ongelooflijk blij ben dat het erop zit. Ik wens u veel leesplezier met dit interessante en uiterst relevante onderzoek.

Frans Tak

Zeist, 3 juli 2020



## SAMENVATTING

*Veranderingen in publieke organisaties vormen zich al lang niet meer van de ene stabiele situatie naar de andere, maar komen steeds frequenter en met meer overlapping voor (Petrou et al., 2018). De impact van veranderingen in functies en/of organisaties wordt steeds groter voor medewerkers, waardoor hun vermogen om te veranderen continu op de proef wordt gesteld. Daarom is het creëren van steun en enthousiasme onder medewerkers, in plaats van enkel het bestrijden van weerstand, steeds belangrijker in het verandermanagement (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013). Leidinggevendens spelen hierin een cruciale rol. Vanuit de visie dat het verandervermogen van medewerkers wordt beïnvloed door de ondersteuning van leidinggevendens wordt gekeken naar people management (Knies, 2012). Het leiderschapsgedrag en het implementeren van HR-praktijken moet leidinggevendens in staat stellen om medewerkersprestaties te vergroten (Knies et al., 2017). Het verandervermogen wordt in dezen gezien als indicator van medewerkersprestaties (Pulakos et al., 2002). Om meer inzichten te verkrijgen in deze relatie wordt het mediërende mechanisme van het AMO-model toegevoegd (Appelbaum et al., 2000), waarin expertise, engagement en autonomie als variabelen fungeren (Van der Heijden, 2002; Schaufeli et al., 2002; Deci et al., 1989). De vraagstelling om dit te onderzoeken is als volgt: In hoeverre mediëren expertise, engagement en autonomie de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers binnen de publieke sector?*

*Door middel van kwantitatief onderzoek is een enquête, gebaseerd op reeds gevalideerde meetschalen, uitgezet binnen een overheidsorganisatie. In totaal namen 292 respondenten deel aan dit onderzoek. Meerdere analyses maakte het vervolgens mogelijk om de directe en indirecte relaties uit de 5 opgestelde hypothesen (1, 2abc, 3) te toetsen.*

*Allereerst tonen de resultaten van dit onderzoek aan dat people management een effect heeft op het verandervermogen van medewerkers. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat niet alle variabelen van het AMO-model de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers mediëren. Zo blijken expertise en engagement de relatie significant te mediëren, maar bij autonomie is geen effect gevonden. Autonomie speelt aan de hand van dit onderzoek geen rol in de relatie. Tevens is er geen volledig mediërend effect gevonden bij de, uit het AMO-model afkomstige, variabelen. Hoewel people management wel effect heeft op expertise, engagement en autonomie, en deze vervolgens ook weer op het verandervermogen, blijft het mediërende mechanisme uit.*

*Dit onderzoek draagt bij aan de lacune van kennis over het AMO-mechanisme op de relatie tussen people management en het verandervermogen. Echter, dit onderzoek roept verdere vragen op over deze directe relatie. Het verder bestuderen van de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers, met het mediërende mechanisme van het AMO-model, moet meer inzichten geven in antecedenten die een positief effect hebben op het verandervermogen. Daarnaast zijn er aan de hand van de verkregen kennis uit dit onderzoek een aantal aanbevelingen beschreven om door middel van people management, expertise, engagement en autonomie het verandervermogen van medewerkers positief te beïnvloeden.*

**Sleutelwoorden:** *Verandervermogen, People management, Expertise, Engagement, Autonomie, AMO-Model, Mediatie*



## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTIE</b>	<b>6</b>
1.1. <i>Onderzoeksdoel en hoofdvraag:</i>	8
1.2. <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	8
1.3. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	9
1.4. <i>Praktische relevantie</i>	10
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	<b>11</b>
2.1. <i>Verandervermogen</i>	11
2.2. <i>People management</i>	13
2.3. <i>People management &amp; Verandervermogen</i>	15
2.4. <i>Expertise, Engagement &amp; Autonomie</i>	17
2.5. <i>AMO-theorie</i>	20
<b>3. METHODEN</b>	<b>22</b>
3.1. <i>Onderzoeksdesign</i>	22
3.2. <i>Onderzoekspopulatie</i>	22
3.3. <i>Dataverzameling</i>	24
3.4. <i>Meetinstrumenten</i>	25
3.5. <i>Data-analyse</i>	33
<b>4. RESULTATEN</b>	<b>35</b>
4.1. <i>Beschrijvende statistieken</i>	35
4.2. <i>Correlatieanalyse</i>	35
4.3. <i>Regressieanalyse</i>	37
4.4. <i>Mediatieanalyse</i>	39
4.5. <i>Resultatenmodel</i>	42
<b>5. CONCLUSIE &amp; DISCUSSIE</b>	<b>43</b>
5.1. <i>Conclusie</i>	43
5.2. <i>Discussie</i>	44
5.3. <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	48
5.4. <i>Wetenschappelijke implicaties</i>	49
5.5. <i>Praktische implicaties</i>	50
<b>Referentielijst</b>	<b>52</b>
<i>Bijlage I: Uitnodigingsmail</i>	57
<i>Bijlage II: Enquête</i>	58





## 1. INTRODUCTIE

Martin Luther King (1929-1968) zei ooit: “*Change does not roll in on the wheels of inevitability but comes through continuous struggle*”. Veranderingen binnen organisaties zijn niet altijd een vanzelfsprekendheid en kunnen weerstand en conflict teweegbrengen. Leiders binnen organisaties dienen hier op de juiste manier mee om te gaan. Echter, tijden veranderen en veranderingen in organisaties komen steeds vaker voor. Daarom is het creëren van steun en enthousiasme onder medewerkers, in plaats van enkel het bestrijden van weerstand, steeds belangrijker in het verandermanagement (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman, 2013). Dit maakt de rol van leidinggevendend cruciaal in het managen van *verandervermogen* van medewerkers.

Een organisatieverandering is al lang niet meer de transitie van de ene stabiele situatie naar de andere. Veranderingen overlappen elkaar steeds vaker. De ene reorganisatie is nog niet afgerond, of de volgende staat alweer voor de deur (Fernandez & Rainey, 2006). HR-professionals en leidinggevendend kunnen hierbij steeds minder vertrouwen op de bekende en reeds voor de hand liggende oplossingen (Van den Heuvel et al., 2013). Zij worden uitgedaagd om op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen. Iedereen kan verandering teweegbrengen. Binnen organisaties is het belangrijk dat medewerkers veranderingen gezamenlijk omarmen (Fernandez & Rainey, 2006). Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor het veranderen van een organisatie op actuele ontwikkelingen (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2018), als zij het vermogen hebben om mee te gaan in deze veranderingen en hier *autonoom* een bijdrage aan leveren.

Binnen de publieke sector is organisatieverandering een zeer actueel thema. Volgens Fernandez en Rainey (2006) is de uitdaging omtrent organisatieontwikkeling en -verandering in de publieke sector groter dan in de private sector. Sommige auteurs beweren dat publieke organisaties vaak een sneller veranderende omgeving ervaren dan private organisaties als gevolg van regelmatige veranderingen in het beleid (Rainey, 2009). Veranderingen in deze omgeving zijn daarbij ook gebonden aan politieke overwegingen en daarom minder voorspelbaar (Boyne & Meier, 2009). Tevens geeft Rainey (2014) aan dat, hoewel leidinggevendend over het algemeen vrij overeenkomstige taken en uitdagingen hebben, er meer bewijs over leidinggevendend in publieke organisaties ontstaat wat suggereert dat zij in de publieke sector zich voortbewegen in context die meer onderscheidende vaardigheden en kennis behoeft.

Het *verandervermogen* van medewerkers wordt, juist in deze tijd, erg op de proef gesteld. De verspreiding van het coronavirus heeft een nijpende impact op de wereldsamenleving. In Nederland heeft de overheid maatregelen afgeroepen voor organisaties om hun medewerkers, waar mogelijk, massaal thuis te laten werken (NOS, 2020). Zij oefenen in deze tijd druk uit op organisaties en hun HR-beleid (Van Berkel & Leisink, 2013), ongeacht publieke of private sector. Minister-president Mark Rutte sprak lovend over hoe Nederland deze maatregelen oppakt en beseft tegelijkertijd dat dit veel verandering vraagt van mensen (NOS, 2020). Zij hebben hun dagelijkse routine met betrekking tot het werk honderdtachtig graden moeten draaien. Dit maakt het voor leidinggevendend, vooral in de context van het onderzoek in deze tijd, extra belangrijk om hun medewerkers goed door deze verandering te blijven managen.



Voor leidinggevendenden is dit, net als voor medewerkers, een totaal onbekende situatie. Deze abrupte veranderingen binnen organisaties, afdelingen en teams brengen veel onzekerheden met zich mee. Een van de grootste onzekerheden is misschien wel dat het nog onbekend is wanneer weer teruggegaan kan worden naar de oude manier van werken. Wellicht dat dankzij de huidige situatie werken nooit mee hetzelfde wordt. Leidinggevendenden dienen op een zo goed mogelijke wijze hun medewerkers te managen in deze extreme verandering. Dat leidinggevendenden invloed hebben op veranderingen binnen een publieke organisatie is reeds bekend (Fernandez & Rainey, 2006). Fernandez en Rainey (2006) geven aan dat leidinggevendenden aan de basis staan van veranderingen in een organisatie. Door dit te managen kan daadwerkelijk verandering bewerkstelligd worden binnen een organisatie. De rol van de leidinggevende bij het managen van medewerkers leidt tot een goede werk-gerelateerde gemoedstoestand (*engagement*), echter, in hoeverre dit een positieve invloed heeft bij het managen tijdens veranderingen is niet bekend (Tanskanen, Mälekä & Viitala, 2018).

Vanuit de visie dat het verandervermogen van medewerkers wordt beïnvloed door leidinggevendenden, wordt in deze studie gekeken naar *people management* (Knies, Leisink & Van de Schoot, 2017). People management wordt, vanuit een HR-based perspectief, gebruikt om de kunde en het gedrag van medewerkers te beïnvloeden en daarmee de prestaties te vergroten (Purcell & Hutchinson, 2007). Hierin is de rol van leidinggevendenden essentieel. Zij hanteren people management om bij te dragen aan de medewerkersprestaties. Het verandervermogen van medewerkers wordt gezien als vorm van medewerkersprestaties (Boxall & Purcell, 2016). Dit blijkt uit de mate waarin het een prestatie is om te veranderen. Door over dit verandervermogen te beschikken wordt als het ware gepresteerd door medewerkers (Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Borman & Hedge, 2002).

Er is reeds onderzoek gedaan naar de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Hierin werd aangetoond dat er een verband is tussen deze twee concepten (Shaw, 2017). Eén mechanisme dat deze relatie verklaart is de mate van kennisdeling (Shaw, 2017). Volgens Shaw (2017) wordt people management onder andere ingezet om de kennisdeling van medewerkers te bevorderen. Hierdoor verkrijgen medewerkers meer *expertise*, wat hen het vermogen geeft om te veranderen. Doordat medewerkers meer kennis inwinnen hebben zij vervolgens het vermogen om gemakkelijker mee te veranderen met veranderingen binnen de organisatie (Shaw, 2017). Echter, wat onbekend is, is of meer aspecten van people management bijdragen aan het verandervermogen van medewerkers en hoe theoretische mechanismen daar een rol in spelen. Dit maakt het onderzoeken van de relatie tussen people management en verandervermogen interessant. De beperkte hoeveelheid beschikbare kennis over de vraag hoe mechanismen werken in deze relatie behoeft verdere aandacht.

Om meer inzichten te verkrijgen theoretische mechanismen in deze relatie wordt gebruik gemaakt van het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Dit model wordt gebruikt als voorspeller van medewerkersprestaties en kan ook gebruikt worden in relatie tot het verandervermogen van medewerkers. Het AMO-model bestaat uit de dimensies Ability, Motivation en Opportunity (Appelbaum et al., 2000). Er wordt verondersteld dat concepten die verband houden met deze dimensies invloed hebben op het verandervermogen van medewerkers. Echter, hoe het gebruik van dit model precies bijdraagt in een mediërende rol in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers is onbekend. Om hier meer inzicht in te verkrijgen wordt het



AMO-mechanisme geoperationaliseerd naar *expertise*, *engagement* en *autonomie*. Deze drie concepten staan als mediatie-indicatoren aan de basis in dit onderzoek.

Er is empirisch bewijs dat expertise, engagement en autonomie normaliter een positieve invloed hebben op het verandervermogen van medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Guan, Wang, Liu, Ji, Jia, Fang, Li, Hua & Li, 2014; Thongpapanl, De Clercq & Dimov, 2012). Ieder los concept levert in dezen een positieve bijdrage aan het verandervermogen. Echter, het is tot op heden onbekend hoe deze concepten tezamen in het AMO-model de directe relatie mediëren tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. In een situatie waar uiterste verandering van medewerkers, en dus een hogere prestatie, wordt gevraagd draagt dit bij aan de lacune van kennis die hierover bestaat. Daarom kijkt dit onderzoek naar de individuele en collectieve mediatie-effect.

### 1.1. Onderzoeksdoel en hoofdvraag:

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in het verandervermogen van medewerkers en hoe dit beïnvloed kan worden. Specifiek wordt gekeken naar de relatie tussen people management en het verandervermogen. Om meer inzichten te krijgen in deze relatie wordt, naast de directe relatie tussen people management en verandervermogen, ook gekeken naar mediërende mechanismen, te weten expertise, engagement en autonomie. Tevens wordt gecontroleerd in hoeverre deze mediërende variabelen met elkaar samenhangen en zodoende invloed uitoefenen op het verandervermogen van medewerkers. Op basis van dit onderzoek kunnen organisaties inzicht verkrijgen in antecedenten van het verandervermogen van medewerkers en hierop inspelen in tijden van genooddaakte organisatieverandering. Naar aanleiding van deze doelstelling zal er middels een kwantitatief onderzoek antwoord gegeven worden op de vraag:

*In hoeverre mediëren expertise, engagement en autonomie de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers binnen de publieke sector?*

### 1.2. Wetenschappelijke relevantie

Deze studie bouwt als het ware voort op het onderzoek van Shaw (2017). Hij deed onderzoek naar de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers en concludeerde dat de mate van kennisdeling zorgt voor een effect. Het delen van kennis zou medewerkers in staat stellen meer kennis te vergaren over de werkzaamheden en de organisatie. People management beïnvloedt op basis van zijn argumentatie de resultaten van organisatieverandering door een bijdragen aan exploratief leren en interne zingeving te leveren (Shaw, 2017). Het idee van kennisdeling kent raakvlakken met expertise (Nag, Corley & Giola, 2007); een concept dat centraal staat in dit onderzoek. Daarnaast kijkt dit onderzoek of, naast expertise, de relatie tussen people management en het verandervermogen ook wordt gemedieerd door engagement en autonomie. Zowel expertise als engagement als autonomie zouden prestatie verhogend moeten werken (Shaw, 2017; Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatsby, 2013; Knies & Leisink, 2014), waarvan het verandervermogen van medewerkers als indicator wordt gezien (Pulakos et al., 2002). Door te kijken naar drie mediërende concepten wordt onze kennis ten aanzien van de werking van het AMO-mechanisme vergroot in de relatie tussen people management en het verandervermogen, en hoe dit verandervermogen beïnvloed kan worden.





Eerder onderzoek wees uit dat people management een positieve relatie heeft met expertise, engagement en autonomie (Robertson & Hammersley, 2000; Knies et al, 2017; Knies & Leisink, 2014). People management werkt bevorderend op deze drie concepten door de beïnvloedende rol van leidinggevend. Leidinggevend kunnen ervoor zorgen dat expertise, engagement en autonomie bij medewerkers toeneemt. Tevens hebben expertise, engagement en autonomie een positieve relatie met het verandervermogen van medewerkers (Van der Heijden, 2002; Guan et al., 2014; Thongpapanl et al., 2012). Volgens deze studies zijn medewerkers met een hoge mate van expertise, engagement en autonomie eerder in staat mee te veranderen met ontwikkelingen in de functie en/of organisatie. Kortom, de directe relaties zijn reeds bekend. Echter, of expertise, engagement en autonomie opzichzelfstaand een deel van de relatie tussen people management en verandervermogen mediëren is onbekend. Dit onderzoek vult deze lacune van kennis op, waardoor er meer validering ontstaat in de mediërende effecten van expertise, engagement en autonomie in de relatie tussen people management en het verandervermogen. Door dit meer inzichtelijk te maken draagt deze studie bij aan zowel de veranderkundige als de managementliteratuur.

Naast de individuele mediatie-effecten van expertise, engagement en autonomie kijkt deze studie ook naar de collectieve mediatie van deze concepten. De wetenschappelijke bijdrage wordt getest in het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) en kijkt of deze empirisch gevalideerd is in de context van dit onderzoek. Hier wordt gekeken naar een multiple mediation, waarbij Preacher en Hayes (2008) aangeven dat het onderzoeken van meervoudige mediatie-effecten verdere aandacht behoeft. In dit onderzoek is gekozen voor het gebruik van drie specifieke mediërende variabelen. Om dit te testen zijn drie voorwaardelijke kenmerken van het AMO-model geïntegreerd: expertise (A), engagement (M) en autonomie (O). Hiermee wordt verwezen naar integratieve onderzoeksperspectieven die een bijdrage leveren aan de kennis over dit theoretisch mechanisme (Demortier, Delobbe & El Akremi, 2014). Door het integreren van drie indicatoren van het AMO-model wordt meer inzicht verkregen in de werking van dit theoretisch mechanisme op de medewerkersprestaties, ergo het verandervermogen.

Tevens draagt dit onderzoek bij aan de kennis over de relatie tussen people management en het verandervermogen in een bredere context. Shaw (2017) onderzocht al eerder de invloed van people management op kleinere en projectmatige organisatieveranderingen, maar ziet de relevantie in het onderzoeken van deze relatie in een grotere context. Deze studie geeft gehoor aan de vraag van Shaw (2017) en brengt deze relatie in grotere en meer generaliseerbare context. Tot slot draagt deze studie bij aan de kennis van people management in relatie tot het verandervermogen in een publieke context, in plaats van in een private context. Volgens Cullen, Edwards, Casper en Gue (2014) is dit essentieel. Zij geven aan dat het belangrijk is om het verandervermogen van medewerkers in kaart te blijven brengen, aangezien tegenwoordig steeds vaker en sneller verandering in het werk van medewerkers wordt verwacht.

### 1.3. Maatschappelijke relevantie

Zoals in de introductie benoemd is normaliter de uitdaging omtrent organisatieontwikkeling en -verandering in de publieke sector groter dan in de private sector (Fernandez & Rainey, 2006). Dit heeft alles te maken met de vaak sneller ervaren veranderende omgeving als gevolg van regelmatige veranderingen in het beleid (Rainey, 2009). Echter, in de maatschappelijke context die zich nu voordoet met betrekking tot het coronavirus maakt het relevant voor alle sectoren om onderzoek te



doen naar de mate van verandervermogen. Zo schrijven Knies, Boselie, Gould-Williams en Vandenameele (2018) dat de context essentieel is waar een organisatie mee te maken heeft. Hierin is het met name interessant om de rol van de leidinggevende onder de loep te nemen. Door heel Nederland dienen leidinggevendenden hun rol namelijk anders in te vullen. Zij tonen nu leiderschap op afstand. Echter, hoe geeft dit zich nu daadwerkelijk vorm in de praktijk? Zij hebben allemaal te maken met de hoge mate van externe druk die op hun wordt uitgeoefend, waar zowel organisaties als medewerkers worden gedwongen hun verandervermogen aan te boren.

Desalniettemin focust dit onderzoek zich op een publieke organisatie. Nu nood aan de man is, is het de publieke sector die in het geweer moet komen (Zielonka, 2020). Tevens kan er gesteld worden dat de context binnen de publieke sector relevanter is, omdat hier publieke gelden mee gemoeid zijn en er op dit moment meer maatschappelijke legitimering gepaard gaat met publieke besluiten (Boxall & Purcell, 2016). Daarom is het uiterst relevant om juist de invloed van leidinggevendenden op het verandervermogen van medewerkers in de publieke sector is. Dit geeft inzichten in hoe mensen worden aangestuurd en hoe dit invloed heeft op medewerkers om met veranderingen om te gaan.

#### 1.4. Praktische relevantie

Binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is een werkgroep van personeel- en organisatiedeskundigen gestart om zich bezig te houden met het verandervermogen van medewerkers binnen dit ministerie. Vanuit deze werkgroep is de vraag en opdracht voor dit onderzoek ontstaan. Zij willen graag weten hoe het verandervermogen van medewerkers beïnvloed kan worden om zodoende de wendbaarheid van de organisatie te vergroten. Zeker in tijden van snel veranderende ontwikkelingen is hier grote behoefte aan binnen het ministerie van VWS. Van Dam (2013) beschrijft zoekende te zijn naar meerdere middelen die het verandervermogen van medewerkers te kunnen beïnvloeden. De conclusie uit dit onderzoek moet HR-afdelingen in staat stellen om leidinggevendenden te ondersteunen bij het vergroten van het verandervermogen van medewerkers. Leidinggevendenden kunnen dan op hun beurt, door het toepassen van people management, medewerkers ondersteunen om in staat te zijn mee te gaan met veranderingen in de functie en/of organisatie. Deze studie zal een actueel en precies beeld schetsen van de mate waarin medewerkers over verandervermogen beschikken. Dergelijke kennis zal HRM'ers en leidinggevendenden helpen medewerkers door organisatieveranderingen te leiden (Petrou et al., 2018).

De gehele publieke sector is gebaat bij dit verandervermogen. Door juist nu onderzoek te doen naar de rol van leidinggevendenden in het proces van medewerkersverandering binnen deze publieke context kunnen conclusies worden getrokken in een situatie waar van deze medewerkers veel verandering wordt gevraagd. Dit geeft inzichten in het verandervermogen van medewerkers en kan door organisaties of sectoren in de toekomst vertaald worden naar acties om veranderprocessen effectiever en efficiënter te laten verlopen.



## 2. THEORETISCH KADER

### 2.1. Verandervermogen

Het concept verandervermogen vloeit in deze studie voort uit de studie over duurzame inzetbaarheid, bestaande uit drie basisprincipes, te weten vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018). Medewerkers met een hoge mate van inzetbaarheid hebben het vermogen om zich sneller aan te passen in een veranderende omgeving of functie en maken het voor organisaties mogelijk om sneller te veranderen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Dit onderzoek legt de focus specifiek op de dimensie verandervermogen; de mate waarin en de wijze waarop een medewerker kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen (Nauta & Van de Ven, 2016, 2017; Van de Ven & Nauta, 2018).

De ambiguïteit omtrent verandering van medewerkers in organisaties is enorm, net als de hoeveelheid literatuur en de vele benaderingen ten aanzien van dit concept. Verandering wordt door verschillende auteurs verschillend beschreven. De onderzoeken over de meerdere benaderingen verschillen in zekere mate van elkaar, maar kennen ook veel raakvlakken. Zo zijn er studies die verandervermogen benaderen vanuit het gedrag of attitude om te veranderen, of uit een veranderingscapaciteitsbenadering (Yasir, Imran, Irshad, Mohammed & Khan, 2016; Choi, 2011; Kim, Hornung & Rousseau, 2011). Vanuit meerdere perspectieven wordt naar medewerkers gekeken wanneer het om verandering gaat. Dit maakt echter wel dat er veel conceptuele overlap in de verschillende benaderingen zit. Almahamid, McAdams en Kalaldehy (2010) constateren zelfs dat verandervermogen een vaag en slecht gedefinieerd begrip is.

Omdat deze studie ingaat op snel veranderende ontwikkelingen in organisaties en/of functies wordt het vermogen (*adaptability*) om te veranderen binnen het huidige werk/de huidige organisatie bestudeerd (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), niet te verwarren met *career adaptability*: “de mate waarin medewerkers hun eigen professionele carrière vormgeven en in staat zijn om te veranderen wanneer dat van hen geacht wordt” (Rudolph, Lavigne & Zacher, 2016, p. 18). Echter, in deze studie gaat het meer om de snelle ontwikkelingen/veranderingen op organisatie-, team- of functieniveau. De vraag die hier gesteld kan worden is of medewerkers individueel het vermogen hebben om mee te veranderen met deze ontwikkelingen. De veranderkundige literatuur beschrijft dus meerdere benaderingen en perspectieven als wordt ingezoomd op het veranderen van medewerkers, maar deze studie focust zich op het verandervermogen.

Dit onderzoek benadert verandervermogen vanuit een individuele focus. Cullen et al. (2014) hebben een definitie rondom het individueel verandervermogen opgesteld en wordt geadviseerd toe te passen bij toekomstig onderzoek naar verandervermogen. Het begrip verandervermogen definiëren zij als als “het vermogen, de vaardigheid, de aanleg, de bereidheid en/of motivatie van een individu om verschillende taak-, sociale en omgevingskenmerken te veranderen of aan te passen” (Cullen et al., 2014, P.3). Zij benoemen in hun definitie een breed scala aan aspecten die maken dat medewerkers kunnen veranderen. Van Dam (2013) kijkt, in plaats van individueel verandervermogen, meer naar het succesvol gedrag en prestaties van medewerkers op abstractieniveau, als het potentiële onderliggende adaptieve gedrag en prestaties van medewerkers. In de kern wordt individueel verandervermogen gezien als het vermogen om te veranderen, inclusief de competentie en motivatie om dit te doen.



Verandervermogen van medewerkers kan worden beschreven in termen van adaptieve prestaties, gekenmerkt door het gedrag van een medewerker dat zich aanpast aan de vereiste taak en de sociale en omgevingseisen van de werkplek (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). De definitie die hierbij gekozen is, is dus ook gekozen omdat deze het best bij de context van het onderzoek past, vanwege de individualistische benadering. Er wordt meer verheldering gegeven aan de definitie, omdat de definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) ingaat op de adaptieve en sociale competenties die het werk vereist. Mede om deze reden is de definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt, ten aanzien van verandervermogen, afkomstig uit Van der Heijde en Van der Heijden (2006, p. 454): “de bereidheid om zich aan te passen aan veranderingen in termen van werkgelegenheid, functie-inhoud, voorwaarden of locaties”. Dit sluit goed aan op de context van dit onderzoek en maakt dat de overeenkomstigheid en de bruikbaarheid van de definitie goed is, evenals het ingaan op adaptieve en sociale competenties.

Van der Heijde en Van der Heijden (2006, p. 452) definiëren verandervermogen als “het vermogen om de behoeften te balanceren om te veranderen vorm te geven en omgevingen te selecteren om succes te behalen”, en onderscheiden twee dimensies betreffende het verandervermogen. Medewerkers met een hoge mate van verandervermogen stellen zich gemakkelijker bloot aan verandering, omdat ze verandering verwelkomen en beter weten hoe zij voordeel kunnen halen uit verandering (*'personal flexibility'*, Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Zij bereiden zich ook proactief voor op toekomstige werkverandering om de best mogelijke baan- en loopbaanresultaten te bereiken (*'anticipation and optimization'*, Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ter ondersteuning van dit argument vonden Petrou et al. (2015) dat bereidheid voor het eigen verandervermogen positief gerelateerd is aan het zoeken naar middelen en het zoeken naar uitdagingen. Medewerkers met een hoog verandervermogen kunnen ook reducerende eisen gebruiken als een manier om werkstress tegen te gaan en welzijn te behouden. Ze kunnen zich bezighouden met het minimaliseren van onnodige of belemmerende eisen, zodat zij meer voordeel uit verandering kunnen halen.

### **Anticipatie & Optimalisatie**

Anticipatie en optimalisatie heeft in de basis geen betrekking op verandering, maar eerder op het voorbereiden van toekomstige werkveranderingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het gaat erom dat hier op een persoonlijke en creatieve manier mee om wordt gegaan, om de best mogelijke baan- en loopbaanresultaten na te streven. In toenemende mate moeten medewerkers hun baan en hun professionele leven zelf uitvoeren, vanwege de complexiteit van het werk en de moeilijkheid om toekomstige arbeidsinhoud te voorspellen door medewerkers. In de huidige kennisintensieve markten hebben medewerkers zeker de mogelijkheid om aan de arbeidsbehoeften te voldoen door zelf de toekomst te creëren in plaats van alleen maar vaste taken uit te voeren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

### **Persoonlijke Flexibiliteit**

Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op flexibiliteit van de inhoud van arbeid. Naast creatief verandervermogen moeten medewerkers zich passief aanpassen aan veranderingen in hun werk- en arbeidsmarktomgeving die medewerkers niet zelf kiezen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze dimensie verwijst niet alleen naar de capaciteit voor soepele overgangen tussen banen en tussen organisaties, maar omvat ook een gemakkelijke aanpassing aan allerlei veranderingen op de interne



en externe arbeidsmarkt. Er talloze veranderingen in organisaties en hun omgeving die vragen om flexibele medewerkers en daarom is het zaak dat medewerkers hier goed mee omgaan en mee veranderen met de verandering van structuren in organisaties en functies (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

## 2.2. People management

Het concept people management wordt, evenals verandervermogen, in de literatuur vanuit verschillende perspectieven benaderd. Zo wordt people management gebruikt als een meer omvattende term om te verwijzen naar alle relevante praktijken die organisaties zouden kunnen gebruiken om het delen van kennis te vergemakkelijken en aan te moedigen (Cabrera & Cabrera, 2005). De vraag is of het concept people management zich echter alleen focust op het delen van kennis in organisaties. People management kan in een veel bredere context gebruikt worden, waar de waarde van dit concept in publieke organisaties toeneemt.

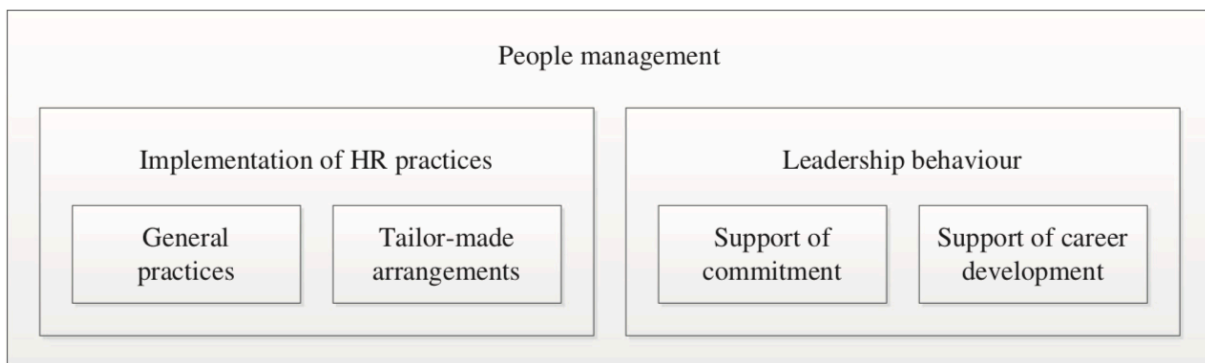
Voor het bereiken van verandervermogen zijn niet alleen medewerkers verantwoordelijk, maar ook leidinggevendenden (Hutchinson & Purcell, 2008). Leidinggevendenden zijn immers van grote invloed op medewerkerspercepties van het werk en de werkomgeving (Knies & Leisink, 2014). Dit geldt tevens voor bijvoorbeeld de medewerkerspercepties ten aanzien van HR-praktijken. Volgens Wright en Nishii (2007) zijn de reacties van medewerkers op HR-praktijken bepalend voor de mate van effectiviteit van deze praktijken. Niet alleen het waarnemen en interpreteren van HR-praktijken, maar ook hoe leidinggevendenden de werkelijke HR-praktijken uitdragen zijn van invloed op medewerkerspercepties (Wright & Nishii, 2007; Knies, 2012). Bovendien is volgens de social exchange theory de mate van ondersteunend leiderschapsgedrag bepalend voor positieve medewerkerspercepties (Knies, 2012; Blau, 1964). In onderzoek is het uitvoeren van HR-praktijken door leidinggevendenden en diens leiderschapsgedrag samen te conceptualiseren als people management (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014).

People management wordt omschreven als “de manier waarop lijnmanagers het HR-beleid van een organisatie uitvoeren, en leiderschapsgedrag” (Purcell & Hutchinson, 2007, p. 6). Vanuit deze definitie wordt people management niet alleen gespecificeerd op de mate van kennisdeling, maar combineren het HR-beleid met het leiderschapsgedrag. Leidinggevendenden staan relatief dicht bij de medewerkers, wat het aannemelijk maakt dat de mate van people management evengoed door hen wordt ingevuld. Op die manier is het mogelijk voor de HR-afdeling om op een meer strategisch niveau binnen de organisatie te bewegen en daarmee leidinggevendenden te ondersteunen (Wright, Dunford & Snell, 2001). People management wordt van origine gebruikt bij positief beïnvloeden van de prestaties van medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007).

Met het leiderschapsgedrag kan een leidinggevende de attitude van medewerkers beïnvloeden (Purcell & Hutchinson, 2007). De reacties van medewerkers op HR-praktijken die voor hun van toepassing zijn kan afwijken van de intentie. Door de aanpasbaarheid van het leiderschapsgedrag kan hierop ingespeeld worden door leidinggevendenden om de implementatie hiervan positief te beïnvloeden. De kwaliteit van de LMX-theorie (leader-member exchange theory) kan hieraan bijdragen, vanwege de wisselwerking die tussen leidinggevendenden en medewerkers plaatsvindt (Lunenburg, 2010). De uitvoering van het HR-beleid door leidinggevendenden komt namelijk in alle vormen van werk-gerelateerde zaken en ondersteuning samen. De HR-praktijken waar

leidinggevend en over beschikken kunnen op bedoelde en gepercipieerde grond verschillen (Wright & Nishii, 2013). De leidinggevende kan de implementatie van een HR-praktijk op een zekere wijze bedoelen voor medewerkers, maar medewerkers kunnen dit anders ervaren dan de originele intentie. Dit kan het motivatieproces van medewerkers negatief beïnvloeden en vervolgens tegenwerken. Het is daarom belangrijk om bij het implementeren van HR-praktijken in te spelen op de attitudes van medewerkers (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Het voldoen aan de ‘waaromvraag’ bij medewerkers speelt in op de attitude van medewerkers betreffende de implementatie van HR-praktijken en hoe deze worden ontvangen.

De definitie van het concept people management die in dit onderzoek wordt toegepast vloeit voort uit Knies et al. (2017, p. 712), die people management definiëren als “de implementatie van HR-praktijken en het leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de medewerkers die zij op het werk begeleiden.” Deze definitie trekt het concept people management ook breder dan alleen het delen van kennis binnen de organisatie. Het gaat uit van de verantwoordelijkheid van leidinggevend en over het implementeren van HR-praktijken en de mate waar waarin hun leiderschapsgedrag daarop van invloed is. Tevens is het doel van people management in dezen om medewerkers te ondersteunen en te begeleiden bij het werk. Knies et al. (2017) conceptualiseren people management in twee aspecten; de implementatie van HR-praktijken en het leiderschapsgedrag. Deze twee aspecten impliceren een symbiotische relatie (Purcell & Hutchinson, 2007).



**Figuur 1:** Conceptualisering van people management (Knies et al., 2017)

Door middel van het implementeren van HR-praktijken en het leiderschapsgedrag van leidinggevend en kan de juiste ondersteuning aan medewerkers verleend worden. Volgens Purcell & Hutchinson (2007) is de toepassing van people management het belangrijkste en waardevolste middel om de mate van motivatie van medewerkers te bevorderen. Het samenbrengen van de dimensies ‘implementatie van HR-praktijken’ en ‘leiderschapsgedrag’ in people management draagt bij aan het welzijn, de prestaties en de carrière van medewerkers (Knies & Leisink, 2014).

### Implementatie van HR-praktijken

Implementatie van HR-praktijken vloeit voort uit Perry en Kulik (2008). Leidinggevend en hebben goed ontworpen HR-praktijken nodig om medewerkers te motiveren en te belonen. Echter, het gaat in people management niet om de HR-praktijken op zich. Het is de implementatie van de HR-praktijken die zich als aspect ontleent in dit concept. Volgens Wright en Nishii (2013) speelt de implementatie van HR-praktijken een belangrijke rol bij de functie van leidinggevend en. Op deze manier wordt het



idee dat leidinggevendenden meer verantwoordelijkheid nemen voor het HR-beleid in organisaties aanvaard (Knies et al., 2017). Daarnaast onderscheiden Knies et al. (2017) de implementatie van HR-praktijken in twee niveaus: algemene praktijken en op maat gemaakte overeenkomsten. Op het niveau van de algemene praktijken wordt uitgegaan dat organisaties methoden en processen ontwikkelen om het vermogen, de motivatie en de prestaties van medewerkers te stimuleren (Knies et al., 2017). Het niveau van de op maat gemaakte overeenkomsten gaat uit van de vrijwillige 'deals' die medewerkers met hun leidinggevende sluiten ten behoeve van mogelijke HR-praktijken en bevordering van de arbeidsrelatie. Deze deals dienen bij te dragen aan het functioneren en het welzijn van de medewerkers. De mate waarin leidinggevendenden deze HR-praktijken toepassen wordt beïnvloed door het leiderschapsgedrag.

### **Leiderschapsgedrag**

Volgens Purcell en Hutchinson (2007) speelt het leiderschapsgedrag een prominente rol in het uitoefenen van een functie als leidinggevendenden. In people management wordt het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden als tweede dimensie gezien. Hier wordt uitgegaan dat een leidinggevende ondersteunend leiderschapsgedrag vertoont door middel van specifieke handelingen die bedoeld zijn om medewerkers aan het werk te helpen (Knies et al., 2017). De focus ligt hierbij op de relatiegerichte benadering van het leiderschapsgedrag die gericht is op het bevorderen van de kwaliteit van menselijke relaties, organisatorische betrokkenheid en andere attitudes van medewerkers. Het HR-beleid kan op deze manier, dankzij het leiderschapsgedrag, een positieve invloed hebben op de resultaten van medewerkers en de organisatie en een positief effect vormen op de attitudes en het gedrag van medewerkers. Wat betreft dit leiderschapsgedrag van leidinggevendenden wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende twee punten: het ondersteunen van de commitment van medewerkers en het ondersteunen van de carrièreontwikkeling van medewerkers. Op basis van leiderschapsgedragliteratuur wordt hierin onderscheid gemaakt tussen de psychosociale ondersteuning en de loopbaan gerelateerde ondersteuning door leidinggevendenden aan medewerkers (Knies & Leisink, 2014).

### **2.3. People management & Verandervermogen**

Wat reeds bekend is, is dat kennisdeling ervoor zorgt dat people management van invloed is op het verandervermogen van medewerkers (Shaw, 2017). Echter, het is onbekend welke aspecten nog meer bijdragen aan het verandervermogen van medewerkers. People management heeft een relatie met een verbeterde organisatie-effectiviteit (Purcell, Kinnie, Rayton & Hutchinson, 2009). De organisatie-effectiviteit in deze context omvat: verhoging van de productiviteit van leidinggevendenden en medewerkers, het besparen van middelen die anders zouden worden gebruikt bij productie- of onderhoudsactiviteiten, verbeterde coördinatie tussen teamleden en projectgroepen, verbeterde werving/selectie en behoud van de beste mensen, een stabielere organisatie en tot slot een verhoogd verandervermogen aan veranderingen in de omgeving (Purcell et al., 2009). Dit laatste punt van organisatie-effectiviteit geeft al een enige weergave van aspecten in de relatie tussen people management en verandervermogen.

Er wordt overigens vanuit het people management principe wél uitgegaan van het verandervermogen van leidinggevendenden (Hutchinson & Purcell, 2008). Met name het verandervermogen en de flexibiliteit van leidinggevendenden, bijvoorbeeld ten aanzien van de medewerkers, in werkpatronen en het herkennen van individuele behoeften naast de ondersteuning die een leidinggevende biedt (Wright &

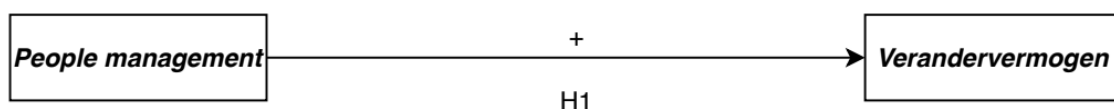
Nishii, 2013). Dit weerspiegelt de fundamentele rol van leidinggevend in veranderprocessen binnen organisaties.

De literatuur beschrijft wel dat het verandervermogen van medewerkers een relatie heeft met de onafhankelijke dimensies van people management. Zo wordt de relatie tussen de implementatie van HR-praktijken, de eerste dimensie van people management, en verandervermogen beschreven, waarin wordt benoemd dat de implementatie van HR-praktijken om het vermogen, de motivatie en de mogelijkheid voor medewerkers te vergroten bijdraagt aan het proactief veranderen en verbeteren van werkprocessen (Agarwal & Farndale, 2017). HR-praktijken, zoals selectie, ontwikkeling, het definiëren van arbeidsverwachtingen, discretie bij structurering van arbeidsactiviteiten, loopbaantrajecten voor vooruitgang en high performance-beleid, blijken bij te dragen aan de kundigheid van medewerkers om te veranderen (Agarwal & Farndale, 2017). De implementatie van HR-praktijken blijken hieruit een positieve relatie te hebben met het verandervermogen van medewerkers.

Vanuit de tweede dimensie van people management, het leiderschapsgedrag, blijkt ook een relatie te zijn met het verandervermogen van medewerkers. Zhang, Waldman, Han & Li (2015) beschrijven dat people management leidt tot een beter vermogen van medewerkers wanneer dit gepaard gaat met het juiste leiderschapsgedrag. Dit leiderschapsgedrag verdelen zij onder in drie vormen: taak, adaptief en proactief gedrag. Het taak en proactief gedrag laten we in deze beschrijving achterwege omdat dit in mindere mate relevant is in deze studie. Echter, het adaptieve gedrag, de mate waarin een individu zich aanpast aan veranderingen in een werksysteem of werkrollen, is wel relevant voor dit onderzoek. Hier heeft het leiderschapsgedrag namelijk positieve invloed op. Er zou op basis hiervan verondersteld kunnen worden dat de leiderschapsgedrag dimensie van people management een positieve invloed heeft op het verandervermogen. Daarnaast focust het leiderschapsgedrag in people management zich met name op de ondersteuning die leidinggevend bieden aan medewerkers (Knies et al, 2017).

Het verandervermogen is positief gerelateerd aan de ondersteuning die de medewerker vanuit de leidinggevende of organisatie ervaart (Cullen et al., 2014). Dan kan de medewerker met een hoog verandervermogen positievere percepties van ondersteuning uit de organisatie vormen dan medewerkers met een laag verandervermogen. De resulterende percepties van de ondersteuning zullen vervolgens, volgens Cullen et al. (2014), de niveaus van werktevredenheid en prestaties positief beïnvloeden. De ondersteuning vanuit de organisatie en leidinggevend, zoals onderdeel van people management, kan dus een positieve invloed hebben op het verandervermogen van medewerkers. Door het theoretiseren van de verbanden tussen meerdere aspecten van people management, zoals leiderschapsgedrag, implementatie van HR-praktijken en ondersteuning wordt een directe relatie tussen people management en verandervermogen verwacht. Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 1:** *People management is positief gerelateerd aan verandervermogen van medewerkers.*



**Figuur 2:** *Hypothetisch model 1*



## 2.4. Expertise, Engagement & Autonomie

Naast de directe relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers, meet deze studie meerdere indirecte relaties. Zoals beschreven kent dit onderzoek drie mediërende variabelen, te weten expertise, engagement en autonomie.

### **Expertise**

De juiste kennis en expertise van het werk is van groot belang voor medewerkers. Demortier et al. (2014) stellen dat medewerkers met veel kennis vaak hooggekwalificeerd zijn en dat zij daarom over het algemeen over veel professionele ervaring en expertise beschikken. De ervaring en expertise van medewerkers wordt in dit geval beschouwd als een vorm van menselijk kapitaal (Demortier et al., 2014). Zij beschikken over kennis en expertise waardoor hun waarde toeneemt. Een multidimensionale operationalisering van het concept professionele expertise moet in ieder geval de verschillende soorten kennis omvatten die inherent zijn aan een bepaald vakgebied. Deze verschillende soorten kennis zijn declaratieve kennis ('weten dat'), procedurele kennis ('weten hoe') en voorwaardelijke kennis ('weten wanneer en waar of onder welke voorwaarden') (Van der Heijden, 2002).

People management kent een samenhang met de expertise van medewerkers (Robertson & Hammersley, 2000). Zij concluderen dat people management bijdraagt aan de skills en expertise van medewerkers. Shaw (2017) onderbouwt daarbij dat de mate van people management door leidinggevendenden bijdraagt aan de kennisdeling van medewerkers binnen teams en organisaties. Zij ondersteunen medewerkers bij het verrijken van kennis door het bieden van mogelijkheden voor opleidingen (Knies et al., 2017). Dit leidt er mede toe dat, door middel van people management, medewerkers zich blijven ontwikkelen en in staat zijn om mee te veranderen met ontwikkelingen binnen de werkinhoud en de organisatie. Zo wordt people management onder andere ingezet om kennisdeling te bewerkstelligen (Cabrera & Cabrera, 2005). Dit zal leiden tot hogere expertise.

Naast de beargumentering dat expertise een relatie heeft met people management, heeft dit ook een verband hebben met het verandervermogen van medewerkers. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderzoeken in hoeverre expertise en verandervermogen verschillende dimensies van het concept duurzame inzetbaarheid zijn. De samenhang van deze dimensies vormen een gedeelte van het concept duurzame inzetbaarheid. Echter, deze dimensies kunnen ook onafhankelijk in een ander perspectief worden geplaatst. Zo menen Van der Heijde en Van der Heijden (2006) dat medewerkers expertise nodig hebben om te kunnen veranderen, omdat dit hen in staat stelt mee te gaan met ontwikkelingen in het werk en de organisatie. Hiermee tonen medewerkers dat zij flexibel en capabel zijn om nieuwe vakgebieden aan te snijden (Van der Heijden, 2002).

Juist door het vergaren van meer kennis en expertise zijn medewerkers daardoor in hogere mate in staat mee te veranderen met ontwikkelingen in het werk en de organisatie. Het verhogen van de expertise leidt namelijk tot gedragsverandering (Brown, 2016). De gedragsverandering richting het vergaren van kennis maakt dat het verandervermogen toeneemt. De mate waarin medewerkers meer vaardigheden en expertise vergaren hangt positief samen met de flexibiliteit en het verandervermogen van medewerkers. Bij een gebrek aan expertise over werkzaamheden zal een medewerker minder snel in staat zijn om te veranderen (Van der Heijden, 2002). De flexibiliteit en capabiliteit om nieuwe



vakgebieden aan te boren nemen daarmee af. Op dat moment beschikken medewerkers niet over de juiste kennis en skills om mee te veranderen met ontwikkelingen. Op basis van bovenstaande argumentatie is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 2a:** *Expertise medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

### **Engagement**

Engagement wordt gedefinieerd als “een positieve, vervullende, werk-gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002, p. 74). Deze dimensies van engagement brengen op hun beurt ieder een verschillende positieve gemoedstoestand tot stand binnen de werkzaamheden van medewerkers. Zo beschrijven Schaufeli et al. (2002) dat kracht wordt gekenmerkt door een hoge mate van energie en mentale veerkracht tijdens het werken. De bereidheid om inspanningen te leveren in het werk en doorzettingsvermogen, zelfs wanneer zich moeilijke situaties ontstaan. Toewijding wordt in dezen gekenmerkt door een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging. De laatste dimensie van engagement, absorptie, wordt gekenmerkt door volledig geconcentreerd en verdiept te raken in het werk, waardoor de tijd snel voorbijgaat en medewerkers op een positieve manier moeite heeft het werk los te laten.

Knies et al. (2017) concluderen dat people management positief gerelateerd is aan de mate van engagement van medewerkers. Het uitgangspunt dat people management positief gerelateerd is aan attitudes van medewerkers, zoals engagement, is gebaseerd op de social exchange theory (Blau, 1964). Empirische studies tonen aan dat het waargenomen gedrag van leidinggevenden en de waargenomen HR-praktijken positief gerelateerd zijn aan engagement (Alfes et al., 2013). Door middel van people management worden medewerkers ondersteund en gestimuleerd waardoor zij hogere mate van kracht, toewijding en absorptie ervaren. De social exchange theorie maakt dat medewerkers, die ondersteuning ervaren vanuit de organisatie, een verplichting voelen om wederkerig gedrag te vertonen en daardoor ook ondersteunend gedrag naar de organisatie toe bieden (Knies et al., 2017; Blau, 1964).

De mate van engagement van medewerkers houdt verband met het verandervermogen van medewerkers. Het verhogen van engagement moet leiden tot hogere prestaties (Alfes et al., 2013). Aangezien, op basis van de theorie van Pulakos et al. (2002), het verandervermogen van medewerkers in deze studie als indicator wordt gezien van prestaties zal het ook hierop positief verband houden. Daarnaast betekent een verminderd gevoel van engagement een lage mate van kracht, toewijding en absorptie van medewerkers (Schaufeli et al., 2002). Dit gaat ten koste van het verandervermogen. Juist door het gevoel van kracht, toewijding en absorptie zijn medewerkers in staat hogere prestaties te leveren (Alfes et al., 2013), waardoor het verandervermogen alsmede positief wordt beïnvloed. Dit heeft te maken met gevoel waarin medewerkers zich kunnen identificeren met hun werk en daardoor er het beste van willen maken. Als indicator van prestatie wordt een hoger verandervermogen bewerkstelligd als medewerkers zich kunnen identificeren met het werk dat zij doen. Hoewel empirisch aangetoond is dat het verandervermogen van medewerkers een positief effect op de mate van engagement van medewerkers (Xie, Xia, Xin & Zhou, 2016), concluderen Guan et al. (2014) dat een tekort aan engagement een negatieve invloed heeft op het verandervermogen van mensen.



Tevens onderzoeken Alfes et al. (2013) het mediërende mechanisme van engagement op de relatie tussen het ontvangen people management van medewerkers en de werkprestaties. Zij ontdekten dat de perceptie van medewerkers op het gedrag van leidinggevend en HR-praktijken positief gerelateerd zijn aan de mate van engagement van medewerkers. En dat engagement vervolgens op zijn beurt een relatie tot stand brengt met individuele werkprestaties van medewerkers. Deze bevindingen komen overeen met de social exchange theorie, wat suggereert dat organisaties die in staat zijn een omgeving van wederkerig gedrag te kweken, positieve attitudes en gedragsresultaten van medewerkers zullen opwekken en vergroten (Blau, 1964). Op basis van bovenstaande argumentatie is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 2b:** *Engagement medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

### **Autonomie**

De mate waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken en verantwoordelijk zijn over het werk zou bij moeten dragen aan het in staat stellen van medewerkers om te veranderen. Om hier dieper op in te gaan is gekeken naar de zelf-determinatie theorie van Deci et al. (1989). Autonomie houdt een innerlijke goedkeuring van iemands acties in en het gevoel dat ze uit zichzelf voortkomen en van zichzelf zijn (Deci & Ryan, 1987, p. 581), waar de werkomgeving voldoende ondersteuning en mogelijkheden biedt om het werk te doen (Appelbaum et al., 2000). Een autonome actie wordt dus door medewerkers individueel gekozen. Hoe autonomer het gedrag, hoe meer het wordt onderschreven en wordt ervaren als actie waarvoor iemand verantwoordelijk is.

Knies en Leisink (2014) passen autonomie toe als mediërende variabele in hun onderzoek naar de relatie tussen people management en extra-rol gedrag. Zij vinden in de resultaten dat de mate van ondersteunende HR-praktijken die leidinggevend implementeren een effect hebben op de autonomie van medewerkers. Dit heeft als oorzaak dat medewerkers zelf de controle hebben over het werk dat zij doen en daarop op een zo passend mogelijke manier hun gedrag kunnen instellen. Om dit te bewerkstelligen moeten leidinggevend die ondersteunende HR-praktijken wel faciliteren door middel van hun leiderschapsgedrag en de mate van implementeren van HR-praktijken.

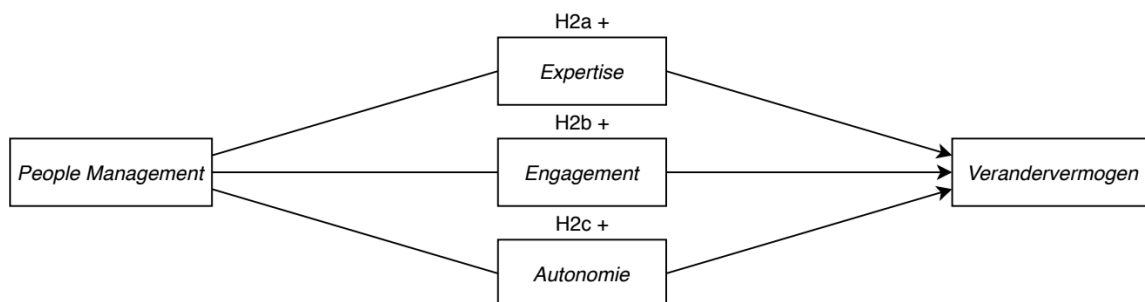
De mate waarin medewerkers vrij worden gelaten in het maken van beslissingen zal ook moeten leiden tot een hogere mate van verandervermogen. Thongpapanl et al. (2012) concludeert dat autonomie in de besluitvorming een positieve bijdrage levert aan de prestaties en het verandervermogen van medewerkers. Zij tonen aan dat de relatie tussen afstemming en prestatie wordt onderdrukt bij een hoge mate van autonomie, echter, omgekeerd wordt de relatie tussen verandervermogen en prestatie versterkt bij een hoge mate van autonomie. Juist de vrijheid die medewerkers, door middel van autonomie, krijgen in de besluitvorming over hun werk leidt tot een hogere motivatie. Concreet kan de mate van autonomie medewerkers motiveren om meer te doen dan vereist in hun taakomschrijvingen en actief nieuwe kennis vergaren, wat nodig is voor zowel hogere prestaties als succesvol verandervermogen (Thongpapanl et al., 2012). Aan de hand van bovenstaande redenering is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 2c:** *Autonomie medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

## Conceptueel model

Dit onderzoek meet een aantal mediatie-effecten. Zoals beschreven hangt people management samen met expertise, engagement en autonomie (Robertson & Hammersley, 2000; Knies et al, 2017; Knies & Leisink, 2014). De rol van leidinggevend is dus essentieel in de toename van deze concepten. Dit is te bewerkstelligen door middel van de ondersteuning en implementatie van HR-praktijken en het leiderschapsgedrag. Tevens wordt aangetoond dat expertise, engagement en autonomie een relatie hebben met het verandervermogen (Van der Heijden, 2002; Guan et al., 2014; Thongpapanl et al., 2012). Een hoge mate van expertise, engagement en autonomie van medewerkers maakt dat zij bekwaam, gemotiveerd en flexibel zijn om te kunnen veranderen. Zodoende wordt het verandervermogen van deze medewerkers vergroot.

Bovengenoemde mechanismen tonen aan dat er een samenhang bestaat tussen people management en expertise, engagement en autonomie. Daarnaast wordt getheoretiseerd dat expertise, engagement en autonomie invloed hebben op het verandervermogen van medewerkers. En in paragraaf 2.3 staat beargumenteerd dat people management een positief samenhangt met het verandervermogen. Op basis van deze toelichting op de onafhankelijke directe relaties wordt verondersteld dat expertise, engagement en autonomie opzichzelfstaand gedeeltelijk de relatie medieert tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Op basis van deze veronderstelling is het volgende hypothetisch model ontwikkeld.



**Figuur 3:** *Hypothetisch model 2*

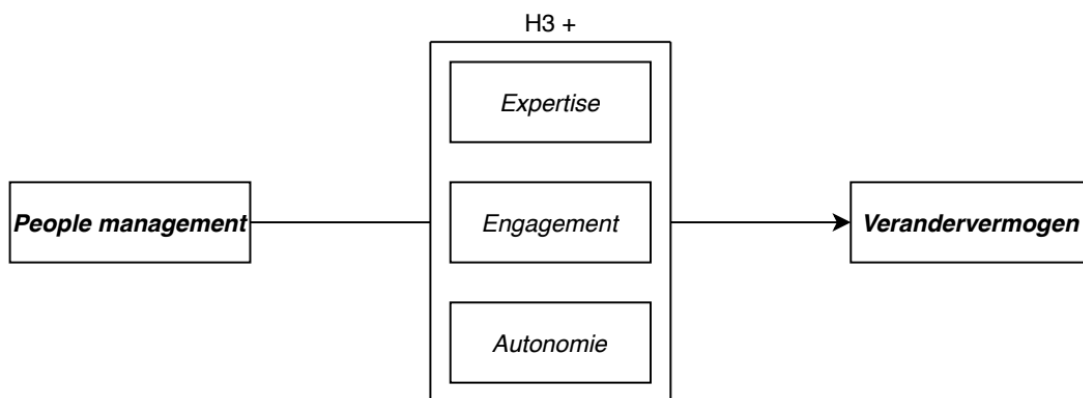
## 2.5. AMO-theorie

Naast de hypothesen dat expertise, engagement en autonomie opzichzelfstaand gedeeltelijk de relatie mediëren tussen people management en verandervermogen van medewerkers, verwacht deze studie ook dat alle drie de concepten tezamen de volledige relatie medieert tussen people management en verandervermogen. Deze drie mediërende mechanismen vloeien namelijk voort uit het AMO-model (Appelbaum et al., 2000). AMO staat voor *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* en deze componenten staan aan de basis van medewerkersprestaties. In deze studie wordt verandervermogen gezien als vorm van prestatie. Pulakos et al. (2002) concluderen dat verandervermogen kan worden gezien als een vorm van prestatie, omdat de medewerker weet te presteren door te veranderen. Bij Ability (vaardigheden) gaat het om de mate waarin medewerkers in staat zijn het werk goed uit te voeren omdat zij over de benodigde kennis, skills en attitudes beschikken. Bij Motivation (motivatie) gaat het om de mate waarin medewerkers het werk willen doen of voelen dat zij het werk goed moeten doen.

Bij Opportunity (kansen) gaat het om de mate waarin medewerkers zich op het werk in de juiste omgeving bevinden die mogelijkheden en steun biedt (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2016).

Het AMO-raamwerk draagt bij aan de ontwikkeling van karakteristieken van de medewerkers, wanneer deze zijn ingedeeld in de componenten vaardigheden, motivatie en kansen (Lepak et al., 2006). Dit model wordt veelal toegepast bij het onderzoeken van prestaties van medewerkers. Echter, dit onderzoek focust zich op de invloed van people management op de mate van verandervermogen van medewerkers. Pulakos et al. (2002) concluderen dat het niet ongebruikelijk is om verandervermogen te zien als vorm van medewerkersprestaties. In theoretische modellen van HR-literatuur in relatie met prestatie wordt uitgegaan dat de perceptie van medewerkers over HR-beleid van invloed is op hun houding en gedrag, en uiteindelijk op het resultaten (Wright & Nishii, 2013; Purcell & Kinnie, 2007). Het onderzoek van Hess et al. (2012) verbond het AMO-model al eerder aan een vorm van verandervermogen van medewerkers. Zij onderzochten de mate van vaardigheden, motivatie en kansen om van baan te veranderen. Zij geven aan dat er zekere mate van self-perceived (zelf-ervaren) vaardigheden, motivatie en kansen moeten zijn voor medewerkers om te kunnen veranderen (Hess et al., 2012). Het AMO-model fungeert in deze studie als theoretisch raamwerk in de hypothese dat expertise, engagement en autonomie de volledige relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers medieert.

**Hypothese 3:** *Expertise, engagement en autonomie mediëren gezamenlijk volledig de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers.*



**Figuur 4:** *Hypothetisch model 3*



## 3. METHODEN

### 3.1. Onderzoeksdesign

Deze studie kent kwantitatief karakter en probeert de opgestelde hoofdvraag te beantwoorden. De data die wordt gebruikt om de hypothesen te toetsen wordt verzameld door middel van een online enquête. De kwantitatieve vorm van dit onderzoek is gekozen omdat hiermee goed inzichtelijk gemaakt kan worden in hoeverre een groot aantal medewerkers hun eigen people management, expertise, engagement, autonomie en verandervermogen ervaren en analyses te generaliseren zijn. Daarnaast is het op deze manier mogelijk om relaties en effecten te toetsen.

Op basis van deze data wordt getracht meer inzichten te verkrijgen in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers, met de mediërende invloed van expertise, engagement en autonomie. De enquête wordt uitgezet binnen Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), een organisatie van de rijksoverheid binnen het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De enquête kent een heldere structuur waarin de vijf concepten systematisch worden bevestigd. Deze studie betreft een cross-sectioneel onderzoek, omdat het één meetmoment kent (Scheepers et al., 2016). Op basis van het cross-sectioneel onderzoek worden relaties getoetst tussen de variabelen. Het is helaas niet mogelijk om causaliteit aan te tonen, vanwege het feit dat er één meetmoment is.

### 3.2. Onderzoekspopulatie

Het primaire proces van de onderzochte organisatie is het inspecteren van wet- en regelgeving en kwaliteit van zorg bij zorgaanbieders. De zorg bevindt zich, buiten het coronavirus om, in een onstuimige periode. Het kampt met vele uitdagingen, zoals personeelstekorten, vergrijzing en er is vanuit de overheid fors bezuinigd op deze sector. Dit gaat gepaard met de hogere eisen die zorgbehoevenden stellen aan de zorg. Zo wordt bijvoorbeeld meer thuiszorg en een hogere kwaliteit van zorg verwacht. Al deze ontwikkelingen in de zorg maken dat deze sector in een stroomversnelling zit. De ontwikkelingen in de sector zijn van invloed op het primair proces van IGJ. Als ontwikkelingen in de sector veranderen, dient het primair proces van IGJ flexibel mee te veranderen. De inspecteurs uit het primair proces zijn voornamelijk oud-zorgverleners, die na hun carrière in de zorg op deze manier toch bij de sector betrokken willen blijven. Deze medewerkers werken over het algemeen hun hele loopbaan in de zorg en kennen hierdoor dus al veel ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan binnen de sector.

Het personeelsbestand van de te onderzoeken organisatie kent 821 medewerkers en vormt de onderzoekspopulatie voor deze studie. In tabel 1 zijn de demografische kenmerken van de medewerkers binnen de organisatie te zien. De demografische kenmerken zijn gespecificeerd in geslacht, leeftijd en leidinggevende functie. Deze demografische kenmerken zijn ook in dit onderzoek opgenomen als controlevariabelen. Echter, hier ontbreken er nog twee; het opleidingsniveau van medewerkers en het aantal jaren in dienst konden binnen de organisatie niet inzichtelijk worden gemaakt.

**Tabel 1** Beschrijving demografische kenmerken organisatie

	<i>N</i>	%		<i>N</i>	%
<b>Geslacht</b>			<b>Leidinggevende functie</b>		
- Man	305	37,20%	- Ja	39	4,75%
- Vrouw	516	62,80%	- Nee	782	95,25%
<b>Totaal</b>	<b>821</b>	<b>100,00%</b>	<b>Totaal</b>	<b>821</b>	<b>100,00%</b>
<b>Leeftijd</b>					
- < 24 jaar	2	0,24%			
- 25 – 34 jaar	146	17,78%			
- 35 – 44 jaar	204	24,85%			
- 45 – 54 jaar	222	27,00%			
- 55 – 64 jaar	135	16,44%			
- > 65 jaar	112	13,64%			
<b>Totaal</b>	<b>821</b>	<b>100,00%</b>			

In tabel 2 staan de demografische kenmerken van de respondenten weergegeven. Hierin staan de aantallen en percentages per controlevariabele weergegeven. In totaal kent de enquête een respons van 312 respondenten. Dit is 38% van het gehele personeelsbestand van de organisatie. Echter, 20 respondenten hebben de enquête na de *informed consent* vraag niet vervolgd. Van hun is een blanco enquête teruggekregen. Dit heeft ertoe geleid dat het respons van deze 20 respondenten niet bruikbaar was voor analyses. Om een vertekend beeld in de analyses te voorkomen is gekozen om deze non-respons te verwijderen (Scheepers et al., 2016). Dit maakt dat het bruikbare aantal respons een *N* van 292 kent.

Op basis van de *One-Sample T Test* is geanalyseerd in hoeverre de dataset representatief is aan de werkelijke onderzoekspopulatie binnen de organisatie. Bij het geslacht is binnen de organisatie te zien dat er 37,20% mannen zijn en 62,80% vrouwen, terwijl de dataset 22,90% mannen en 71,20% vrouwen (tabel 2). Na het uitvoeren van de *One-Sample T Test* is dan ook te zien dat er ten aanzien van geslacht een significante afwijking is tussen de dataset en de werkelijkheid binnen de organisatie ( $f = -5.783$ ;  $p < .001$ ). Op basis van geslacht is deze dataset dus niet representatief. Het percentage leidinggevend van de dataset is daarentegen wel representatief aan de werkelijkheid. De organisatie kent 4,75% met een leidinggevende functie en de dataset kent 4,80% met een leidinggevende functie.

De gemiddelde leeftijd binnen de organisatie is 47,5 jaar. Echter, vanwege het feit dat leeftijden van respondenten in de dataset gecategoriseerd zijn, is hier niet uit op te maken wat de precieze gemiddelde leeftijd is. Wel is in tabel 2 te zien dat het in de dataset ook ongeveer die leeftijd kan zijn, omdat de leeftijdscategorie 45 – 54 jaar het hoogste percentage kent. Omdat de demografische kenmerken van de respondenten in de dataset veelal afwijkt met de werkelijke demografische kenmerken binnen de organisatie kan er selectiebias voor komen.

**Tabel 2** Beschrijving demografische kenmerken respondenten

	N	%		N	%
<b>Geslacht</b>					
- Man	67	22,90%	<b>Opleidingsniveau</b>		
- Vrouw	208	71,20%	- Basisonderwijs	0	0,00%
- Anders	2	0,70%	- Lbo/vmbo	0	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>277</b>	<b>94,90%</b>	- Havo	16	5,50%
- Missend	15	5,10%	- Vwo	3	1,00%
			- Mbo	27	9,20%
			- Hbo	71	24,30%
			- Wo	160	54,80%
			<b>Totaal</b>	<b>277</b>	<b>94,90%</b>
			- Missend	15	5,10%
<b>Leeftijd</b>					
- < 24 jaar	1	0,30%	<b>Aantal jaar werkzaam</b>		
- 25 – 34 jaar	42	14,40%	- 0 – 5 jaar	142	52,00%
- 35 – 44 jaar	67	22,90%	- 6 – 10 jaar	58	21,30%
- 45 – 54 jaar	82	28,10%	- 11 – 15 jaar	32	11,70%
- 55 – 64 jaar	75	25,70%	- 16 – 20 jaar	21	7,70%
- > 65 jaar	9	3,10%	- 21 – 25 jaar	9	3,30%
<b>Totaal</b>	<b>276</b>	<b>94,50%</b>	- 26 – 30 jaar	5	1,80%
- Missend	16	5,50%	- > 31 jaar	6	2,20%
			<b>Totaal</b>	<b>292</b>	<b>100,00%</b>
<b>Leidinggevende functie</b>					
- Ja	14	4,80%			
- Nee	262	89,70%			
<b>Totaal</b>	<b>276</b>	<b>94,50%</b>			
- Missend	16	5,50%			

### 3.3. Dataverzameling

#### Contextuele invloed op dataverzameling

De verwachting is dat de situatie rondom corona van invloed is op dit onderzoek, vooral gezien het onderwerp verandervermogen en omdat het deze periode voor leidinggevendenden een enorme verandering is om ondersteuning en leiderschap op afstand te tonen/bieden aan medewerkers. Medewerkers en leidinggevendenden moeten massaal hun vermogen om te veranderen aanboren. Het feit dat mensen zoveel mogelijk thuis moeten werken maakt dat mensen in een andere omgeving terecht komen. Hoewel thuis een bekende omgeving is, heeft dit toch impact op het gedrag bij het invullen van een enquête (Scheepers et al., 2016). Daarnaast is het voor medewerkers complexer om nu te overleggen met collega's. Hoewel de technische voorzieningen dit aanzienlijk makkelijker maken, zijn mensen minder snel geneigd dit te doen. Onder andere door deze redenen moeten medewerkers veranderen om zich aan te passen aan de nieuwe werk gerelateerde situatie. Hun vermogen om te veranderen wordt hiermee op de proef gesteld en heeft vlak voor een onderzoek naar verandervermogen van medewerkers en de rol van de leidinggevende vrijwel zeker effect op de beoogde beantwoording van de enquête. Mensen zitten namelijk niet in hun oorspronkelijke werkomgeving, wat van invloed kan zijn op de participatie van een werk gerelateerd onderzoek (Scheepers et al., 2016).

#### Dataverzameling onderzoek

De data wordt online verzameld. Via een uitnodigingsmail naar alle medewerkers wordt de enquête verspreid binnen de organisatie. De enquête is, door middel van het programma Qualtrics, ontwikkeld en uitgezet op vrijdag 8 mei 2020 en heeft actief twee weken opengestaan tot en met vrijdag 22 mei





2020. Dit programma maakt het mogelijk om de onderzoekspopulatie online deel te laten nemen aan de enquête. Het voordeel van het gebruik van een digitale vragenlijst is dat de kans kleiner is dat fouten worden gemaakt bij de verwerking van de ingekomen data dan bij een schriftelijke vragenlijst (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). Tevens scheelt dit veel tijd.

Om de respons van de onderzoekspopulatie zo hoog mogelijk te krijgen is de enquête op specifieke wijze ontwikkeld. Allereerst start de enquête met een duidelijke formulering van het doel van het onderzoek waar de respondenten in participeren. Hierin is benadrukt dat de anonimiteit en vertrouwelijkheid van resultaten gewaarborgd blijft. Resultaten zullen niet te herleiden zijn naar een individu en alleen op geaggregeerd niveau verwerkt worden in deze verslaglegging. Tevens duurt de beantwoording van de vragenlijst niet langer dan 10 minuten, om zo de aandacht van de respondent bij de enquête te houden. Het is mogelijk dat respondenten de aandacht verliezen bij een te lange vragenlijst en daardoor sneller en onnauwkeuriger de laatste vragen beantwoorden (Scheepers et al, 2016). Dit kan de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Daarnaast is getracht dit te ondervangen door controlevariabelen aan het eind van de vragenlijst te plaatsen. Dit zijn vragen die respondenten relatief snel beantwoorden en dan weten zij dat het invullen van de enquête bijna voldaan is. De items van de variabelen zijn op volgorde bevraagd aan de respondenten in de enquête. Dit vergroot de kans op common source bias, maar is toch op deze wijze in stand gehouden om respondenten een duidelijke structuur in de vragenlijst aan te reiken. Daarnaast wordt in de meeste onderzoeken direct de link gelegd tussen het gedrag van medewerkers en prestaties op collectief niveau. Mogelijk wordt dit veroorzaakt doordat het meten van individuele prestaties lastig is, omdat het optreden van een bias als gevolg van sociale wenselijkheid bij de beantwoording van dergelijke vragen voor de hand ligt.

Voorafgaande aan de vragenlijst staat een instemmingsverklaring weergegeven. Hierin is kort en bondig de aanleiding en het doel van het onderzoek beschreven. De aanleiding en het doel van het onderzoek zijn op abstractieniveau beschreven, zodat dit geen invloed kan hebben op de interpretaties van medewerkers en daardoor de beantwoording van vragen niet beïnvloedt. In deze instemmingsverklaring konden respondenten aangeven of zij daadwerkelijk willen participeren in dit onderzoek. Tot slot is, om te voldoen aan de AVG-wetgeving, aangegeven dat medewerkers zich te allen tijde zonder opgaaf van redenen of consequenties terug konden trekken uit het onderzoek.

### 3.4. Meetinstrumenten

#### **People management**

People management wordt gemeten aan de hand van 17 items uit Knies (2012). People management kent vier dimensies, te weten toepassing van HR-praktijken, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning van het dagelijks functioneren en ondersteuning van ontwikkeling. De items omtrent people management zijn geclusterd binnen deze verschillende dimensies, maar worden in analyses als één variabele gehanteerd.

#### *Toepassing van HR-praktijken*

De dimensie toepassing van HR-praktijken kent zeven items uit Knies (2012). In deze schaal wordt de algemene ervaring van toepassingen op HR-praktijken bevraagd aan de respondenten. De schaal start met de stelling 'Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid in de praktijk gericht zijn op ondersteuning van medewerkers'. Vervolgens kan op basis van deze stelling op zeven items geantwoord worden, zoals opleiding en ontwikkeling, beoordeling, vitaliteit, enzovoorts. De



antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

#### *Ondersteuning door maatwerkafspraken*

De dimensie ondersteuning door maatwerkafspraken kent twee items uit Knies (2012). Binnen deze schaal wordt de ervaren ondersteuning door maatwerkafspraken met leidinggevendenden aan respondenten bevraagd. Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

#### *Ondersteuning van het dagelijks functioneren*

De dimensie van ondersteuning van het dagelijks functioneren kent vier items uit Knies (2012). Binnen deze schaal wordt bevraagd in hoeverre respondenten de ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden ervaren door hun leidinggevende. Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

#### *Ondersteuning van ontwikkeling*

De dimensie van ondersteuning in ontwikkeling kent vier items uit Knies (2012). Deze schaal bevraagt in welke mate medewerkers ondersteuning in zowel hun horizontale als verticale ontwikkeling ervaren door hun leidinggevende. Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

#### *Validiteit en betrouwbaarheid*

Na het analyseren van de principale component analyse over alle items is gekeken naar de factoranalyse per concept. De principale component analyse is uitgevoerd op basis van de *Varimax* rotatie om de uiting van de onderliggende matrix te vergroten, op de 17 items van people management. Allereerst is beoordeeld of de data geschikt is voor een factoranalyse. In tabel 3 is te zien dat de *KMO*-waarde .889 is. Deze overstijgt het discutabele validiteitspunt van 0.6 (Field, 2009). Daarnaast is te zien dat de *Bartlett's Test* een significantie ( $p < .001$ ) aangeeft. Dat wil zeggen dat de items binnen de schaal van people management een onderlinge relatie hebben. Er kan op basis van deze twee assumpties geconcludeerd worden dat de data omtrent people management geschikt is voor een factoranalyse.

Toch bleek niet de gehele schaal van people management valide om tot één variabele om te bouwen. Vooral binnen de eerste dimensie, toepassing van HR-maatregelen, liepen de componenten waarop de factoren laadden redelijk uiteen. Een oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat de items uit de eerste dimensie van people management overlappen ten aanzien van de andere bevraagde variabelen. Na nogmaals een factoranalyse te hebben uitgevoerd, met het forceren op één component, bleken de factorladingen in de eerste dimensie tamelijk lager dan bij de anderen. Veel items in de eerste dimensie laadde niet boven de .500 en kunnen daardoor de sterkte van het component negatief beïnvloeden (Field, 2009). Daarom is ervoor gekozen om item 1, 2, 5, 6 en 7 van de eerste dimensie te



verwijderen uit de schaal. Hoewel er in onderzoeken van Knies (2012, 2014, 2017) de compleetheid van de schaal benadrukt wordt ten aanzien van het meten van people management, is er toch voor gekozen om een valide schaal te behouden in de verdere analyses. Als deze items niet verwijderd zouden worden werden de analyses uitgevoerd met een instabiele onafhankelijke variabele, wat een vertekend beeld kan geven in de resultaten.

De betrouwbaarheid van de schalen per dimensie zijn berekend door middel van de *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). In tabel 3 is te zien dat iedere dimensie van people management een *Cronbach's Alpha* van .820 heeft. In het boek van Field (2009) staat beschreven dat een schaal betrouwbaar is als de *Cronbach's Alpha* boven de .700 uitkomt. Hieraan is per dimensie voldaan. De betrouwbaarheid van de volledige schaal, minus de niet-valide items, is berekend met een *Cronbach's Alpha* van .820.

**Tabel 3:** Meetschaal people management

Principal component analysis

	I
<i>Toepassing van HR-maatregelen (Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid in de praktijk gericht zijn op ondersteuning van medewerkers)</i>	
1. <del>Opleiding en ontwikkeling</del>	.493
2. <del>Doorstroom naar een andere functie</del>	.423
3. Beoordeling	.557
4. Beloning	.524
5. <del>Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies</del>	.480
6. <del>Vitaliteit (bv. Preventie en gezondheid)</del>	.478
7. <del>Combinatie werk/privé (bv. Flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)</del>	.429
<i>Ondersteuning door maatwerkafspraken</i>	
8. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie	.736
9. Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen	.809
<i>Ondersteuning in het dagelijks functioneren</i>	
10. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe	.769
11. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren	.767
12. Mijn leidinggevende toont waardering voor mijn werk	.789
13. Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan	.750
<i>Ondersteuning in ontwikkeling</i>	
14. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding	.717
15. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen	.622
16. Mijn leidinggevende helpt mij (door)groeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten	.719
17. Mijn leidinggevende helpt mij (door)groeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten	.706
<b>Cronbach's (<math>\alpha</math>) = .820</b>	

Gebaseerd op de Varimax rotatie. KMO: .889; Bartlett's: Sig. .000

## AMO-variabelen

### Expertise

De meetschaal van expertise komt uit Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Echter, deze schaal kent 15 items. Om de lengte enquête te beperken, is gekozen voor een verkorte schaal. De Vos, Forrier, Van der Heijden en De Cuyper (2017) gebruiken in hun onderzoek een verkorte en gevalideerde schaal van zes items die expertise meet. Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Ik beschouw mezelf als bekwaam om deel te nemen aan diepgaande, gespecialiseerde discussies in mijn werkdomein'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).



### Validiteit en betrouwbaarheid

De principale component analyse is uitgevoerd op basis van de *Varimax* rotatie op de 6 items van expertise. Allereerst is beoordeeld of de data geschikt is voor een factoranalyse. In tabel 4 is te zien dat de KMO-waarde .831 is. Deze overstijgt het discutabele validiteitspunt van 0.6 (Field, 2009). Daarnaast is te zien dat de *Bartlett's Test* een significantie ( $p < .000$ ) aangeeft. Dat wil zeggen dat de items binnen de meetschaal van expertise een onderlinge relatie hebben. Er kan op basis van deze twee assumpties geconcludeerd worden dat de data omtrent expertise geschikt is voor een factoranalyse.

Binnen de principale component analyse is te zien dat de items keurig op één component laden. Dit maakt dat de validiteit van deze meetschaal in orde is. Er wordt binnen deze schaal voldaan aan de factorladingen die niet lager zijn dan .500, wat de sterkte van het component negatief kan beïnvloeden (Field, 2009). De betrouwbaarheid van de meetschaal is berekend door middel van de *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). In tabel 4 is te zien dat expertise een *Cronbach's Alpha* van .779 heeft. Field (2009) beschrijft dat een schaal betrouwbaar is als de *Cronbach's Alpha* boven de .700 uitkomt. Hieraan is aan voldaan. Echter, binnen de schaal bleek de *Cronbach's* ( $\alpha$ ) hoger wanneer het eerste item, ik ben bekwaam om deel te nemen aan diepgaande, gespecialiseerde discussies in mijn werkdomein, niet mee werd genomen in de analyse. Om een hogere betrouwbaarheid te verkrijgen in deze schaal is gekozen om dit item te verwijderen.

**Tabel 4:** Meetschaal expertise

Principal component analysis

Expertise	I
1. Ik ben bekwaam om deel te nemen aan diepgaande, gespecialiseerde discussies in mijn werkdomein	.543
2. Ik ben bekwaam om mijn werk nauwkeurig en met weinig fouten uit te voeren	.686
3. Ik ben bekwaam om snel beslissingen te nemen met betrekking tot mijn manier van werken	.735
4. Ik ben bekwaam om aan te geven wanneer mijn kennis onvoldoende is om een taak uit te voeren of een probleem op te lossen	.679
5. Ik ben bekwaam om op een begrijpelijke manier informatie over mijn werk te verstrekken	.775
6. Ik ben staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	.716
<b>Cronbach's <math>\alpha</math> = .779</b>	

Gebaseerd op de *Varimax* rotatie. KMO: .831. Bartlett's: Sig. .000

### Engagement

De meetschaal van engagement komt uit Schaufeli et al. (2002). Echter, deze schaal heeft 17 items. Om de lengte van de enquête te beperken is gekozen voor een verkorte schaal uit de Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9] (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Schaufeli et al. (2006) gebruiken in hun onderzoek een verkorte en gevalideerde schaal van negen items die engagement meet. Eén van de stellingen uit deze schaal luidt 'Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om naar mijn werk te gaan'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

### Validiteit en betrouwbaarheid

De principale component analyse is uitgevoerd op basis van de *Varimax* rotatie op de 9 items van engagement. Allereerst is beoordeeld of de data geschikt is voor een factoranalyse. In tabel 5 is te zien dat de KMO-waarde .894 is. Deze overstijgt het discutabele validiteitspunt van 0.6 (Field, 2009).



Daarnaast is te zien dat de *Bartlett's Test* een significantie ( $p < .000$ ) aangeeft. Dat wil zeggen dat de items binnen de meetschaal van engagement een onderlinge relatie hebben. Er kan op basis van deze twee assumpties geconcludeerd worden dat de data omtrent engagement geschikt is voor een factoranalyse.

Na de principale component analyse over alle items van engagement bleken deze keurig op één factor te laden. Dit is te zien in tabel 5, wat maakt dat de validiteit van deze meetschaal in orde is. Er wordt binnen deze schaal voldaan aan de factorladingen die niet lager zijn dan .500, wat de sterkte van het component negatief kan beïnvloeden (Field, 2009). De betrouwbaarheid van de meetschaal is berekend door middel van de *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). In tabel 5 is te zien dat expertise een *Cronbach's Alpha* van .900 heeft. Field (2009) beschrijft dat een schaal betrouwbaar is als de *Cronbach's Alpha* boven de .700 uitkomt. Hieraan is aan voldaan.

**Tabel 5:** Meetschaal engagement

Principal component analysis

	I
<i>Engagement</i>	
1. Op mijn werk zit ik barstensvol energie	.828
2. Tijdens mijn werk voel ik me sterk en krachtig	.747
3. Ik ben enthousiast over mijn werk	.832
4. Mijn baan inspireert mij	.830
5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om naar mijn werk te gaan	.789
6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	.600
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe	.772
8. Ik ga helemaal op in mijn werk	.671
9. Mijn werk brengt mij in vervoering	.653
<b>Cronbach's <math>\alpha</math> = .900</b>	

Gebaseerd op de Varimax rotatie. KMO: .894. Bartlett's: Sig. .000

### *Autonomie*

De meetschaal van autonomie komt uit Deci, Connell en Ryan (1989). Echter, om de lengte enquête te beperken, is gekozen voor een verkorte schaal. Deci et al. (1989) gebruiken in hun onderzoek een verkorte en gevalideerde schaal van vier items die autonomie meet. De items die voor het meten van autonomie zijn gebruikt, zijn gebaseerd op een schaal voor het meten van *self-determination* van Spreitzer (1995). Spreitzer heeft zich in haar onderzoek gebaseerd op de *self-determination theory* van Deci et al. (1989). Deze meetschaal passen Knies en Leisink (2014) ook toe in hun onderzoek. Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te benutten'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens).

### *Validiteit en betrouwbaarheid*

De principale component analyse is uitgevoerd op basis van de Varimax rotatie op de 4 items van autonomie. Allereerst is beoordeeld of de data geschikt is voor een factoranalyse. In tabel 6 is te zien dat de KMO-waarde .793 is. Deze overstijgt het discutabele validiteitspunt van 0.6 (Field, 2009). Daarnaast is te zien dat de Bartlett's Test een significantie ( $p < .000$ ) aangeeft. Dat wil zeggen dat de items binnen de meetschaal van autonomie een onderlinge relatie hebben. Er kan op basis van deze twee assumpties geconcludeerd worden dat de data omtrent autonomie geschikt is voor een factoranalyse.



Na de principale component analyse over alle items bleken deze van autonomie keurig op één factor te laden. Dit is te zien in tabel 6, wat maakt dat de validiteit van deze meetschaal in orde is. Er wordt binnen deze schaal voldaan aan de factorladingen die niet lager zijn dan .500, wat de sterkte van het component negatief kan beïnvloeden (Field, 2009). De betrouwbaarheid van de meetschaal is berekend door middel van de *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). In tabel 6 is te zien dat expertise een *Cronbach's Alpha* van .829 heeft. Field (2009) beschrijft dat een schaal betrouwbaar is als de *Cronbach's Alpha* boven de .700 uitkomt. Hieraan is aan voldaan.

**Tabel 6: Meetschaal autonomie**

Principal component analysis

	I
<i>Autonomie</i>	
1. In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te benutten	.878
2. Ik voel me op mijn plaats in mijn functie	.807
3. Voor de uitvoering van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid	.810
4. Ik krijg voldoende mogelijkheden om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen	.756
<b>Cronbach's <math>\alpha</math> = .829</b>	

Gebaseerd op de Varimax rotatie. KMO: .793. Bartlett's: Sig. .000

## Verandervermogen

Het verandervermogen wordt gemeten aan de hand van 16 items uit Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Verandervermogen kent in deze studie twee dimensies. De items omtrent verandervermogen zijn toegekend aan de verschillende dimensies.

### *Anticipation and Optimization*

De dimensie van anticipatie en optimalisatie die in deze studie wordt gebruikt kent vijf items afkomstig uit Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Ik besteed regelmatig tijd aan het verbeteren van de kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens). In originele staat heeft deze schaal acht items, echter, drie van de acht items zijn in deze context irrelevant. Dat heeft er mee te maken dat een aantal van de stellingen bevragen in hoeverre gekeken wordt naar de externe arbeidsmarkt en verandering van baan. Dit is niet relevant in een onderzoek naar veranderingen binnen het huidige functie en/of organisatie. Het betreft de volgende stellingen: 'Ik neem de verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde', 'Bij het formuleren van mijn carriëredoelen houd ik rekening met de externe markt vraag' en 'De afgelopen jaren was ik actief bezig met het onderzoeken van aangrenzende banen om te zien waar succes kon worden bereikt'. Deze stellingen passen in mindere mate binnen de context van dit onderzoek, omdat dit onderzoek uitgaat van de interne functie- en/of organisatieveranderingen in plaats van de externe arbeidsmarkt, en worden daarom niet toegepast in de meetschaal.

### *Persoonlijke flexibiliteit*

De dimensie van persoonlijke flexibiliteit kent in deze studie zeven items afkomstig uit Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Een van de stellingen uit deze schaal luidt 'Hoe gemakkelijk zou u zeggen dat u zich kunt aanpassen aan veranderingen op uw werkplek'. De antwoordmogelijkheden zijn geformuleerd aan de hand van een vijfpunt Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 5 (helemaal mee eens). Ook binnen deze schaal is een wijziging aangebracht. Van origine kent deze

schaal acht items. De stelling ‘Hoe gemakkelijk zou u zeggen dat u organisaties kunt veranderen, indien nodig’ wordt als onbruikbaar en ontoepasselijk geacht voor dit onderzoek. Met deze stelling wordt geënt op het veranderen van organisatie middels de externe arbeidsmarkt, terwijl dit onderzoek focust op interne veranderingen in de functie en/of organisatie. Dat is binnen de context van de onderzoeksorganisatie ongepast.

### *Validiteit en betrouwbaarheid*

De principale component analyse is uitgevoerd op basis van de Varimax rotatie op de 12 items met betrekking tot de twee dimensies van verandervermogen. Allereerst is beoordeeld of de data geschikt is voor een factoranalyse. In tabel 7 is te zien dat de KMO-waarde .866 is. Deze overstijgt het discutabele validiteitspunt van 0.6 (Field, 2009). Daarnaast is te zien dat de Bartlett’s Test een significantie ( $p < .000$ ) aangeeft. Dat wil zeggen dat de items binnen de schaal van verandervermogen een onderlinge relatie hebben. Er kan op basis van deze twee assumpties geconcludeerd worden dat de data omtrent verandervermogen geschikt is voor een factoranalyse. Binnen de principale component analyse is in tabel 7 te zien dat de items na het forceren voldoende op één component laadt.

De betrouwbaarheid van de meetschaal per dimensie zijn berekend door middel van de *Cronbach’s Alpha* ( $\alpha$ ). In tabel 7 is te zien dat de twee dimensies van verandervermogen een *Cronbach’s Alpha* van .866 heeft. In het boek van Field (2009) staat beschreven dat een schaal betrouwbaar is als de *Cronbach’s Alpha* boven de .700 uitkomt. Hieraan is per dimensie voldaan. Echter, binnen de dimensie persoonlijke flexibiliteit bleek de *Cronbach’s Alpha* hoger te zijn wanneer het zevende item, ‘ik vind werken met nieuwe mensen \_\_\_\_\_’, niet mee werd genomen in de analyse. Daarbij schrijft Field (2009) dat een waarde lager dan .500 de sterkte van het component negatief beïnvloedt. Daarom is ervoor gekozen om dit item te verwijderen uit de schaal. Tevens is de betrouwbaarheid van de volledige schaal berekend. Hiervoor zijn de items van de twee dimensies berekend op een *Cronbach’s Alpha* van .835.

**Tabel 7:** Meetschaal verandervermogen

Principal Component Analysis

	I
<i>Anticipatie &amp; optimalisatie</i>	
1. Ik besteed regelmatig tijd aan het verbeteren van kennis en vaardigheden, die mijn werk ten goede komen	.530
2. Ik benader de ontwikkeling van het corrigeren van mijn zwakke punten op een systematische manier	.555
3. Ik ben gericht op het continu ontwikkelen van mezelf	.618
4. Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van mijn nieuwverworven kennis en vaardigheden	.567
5. Het afgelopen jaar heb ik me de nieuwste ontwikkelingen in mijn werkdomein eigen gemaakt	.574
<i>Persoonlijke flexibiliteit</i>	
6. Het is gemakkelijk om mij aan te passen aan veranderingen in mijn takenpakket	.628
7. Ik verander mee met ontwikkelingen binnen mijn organisatie	.656
8. Ik anticipeer over het algemeen snel op veranderingen in mijn afdeling	.755
9. Ik anticipeer over het algemeen snel op veranderingen in mijn werkdomein	.690
10. Ik geef bij mijn leidinggevende aan als ik nieuwe taken wil oppakken	.555
11. Ik heb een _____ houding ten opzichte van veranderingen in mijn functie	.599
12. Ik vind werken met nieuwe mensen _____	.440
<b>Cronbach’s <math>\alpha</math> = .835</b>	

Gebaseerd op de Varimax rotatie. KMO: .866. Bartlett’s: Sig. .000



### **Controlevariabelen**

De enquête sluit af met de vijf demografische controlevragen. Allereerst wordt het geslacht van de respondent bevestigd. Deze dient multiple choice ingevuld te worden. Uit het onderzoek van Brown, Kulik, Cregan en Metz (2015) blijkt dat geslacht van medewerkers een negatief verband houdt met het cynisme tegenover organisatieveranderingen. Cynisme tegenover organisatieveranderingen kan het verandervermogen van medewerkers negatief beïnvloeden. Dit onderzoek kijkt daarom mede naar de invloed van het geslacht van de medewerker.

Het tweede demografische kenmerk dat is opgenomen in dit onderzoek is de leeftijd van respondenten. Reden om deze variabele op te nemen is dat de werk- en levenservaring van iemand een effect kan hebben op de vorming van attitudes omtrent verandering (Chan, Mai, Kuok & Kong, 2016). Deze vraag is, op verzoek van de onderzoeksorganisatie, ook multiple choice. De leeftijdsclusters zijn in deze vraag gecategoriseerd. Uit recent onderzoek blijkt dat het verandervermogen van medewerkers om naar een andere baan te gaan zeer sensitief is naarmate iemand ouder wordt (Chan et al., 2016). Deze studie kijkt of leeftijd van medewerkers invloed heeft op het verandervermogen van medewerkers binnen de huidige functie.

Het derde demografische kenmerk dat is opgenomen in dit onderzoek is het opleidingsniveau van respondenten. Deze multiple choice vraag geeft respondenten de kans om hun hoogst genoten opleidingsniveau in te vullen. Opleidingsniveau van medewerkers is belangrijk om op te nemen in dit onderzoek. Dit houdt namelijk verband met het gedrag tegenover organisatieveranderingen (Vakola & Nikolau, 2005). In het onderzoek van Vakola en Nikolau (2005) wordt geconcludeerd dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau in staat zijn makkelijker om te gaan met organisatieveranderingen. Of dit ook daadwerkelijk het verandervermogen beïnvloedt, wordt in hun onderzoek niet duidelijk. Daar gaat deze studie dieper op in.

Het vierde demografische kenmerk dat is opgenomen in dit onderzoek is het aantal dienstjaren van de respondenten bij de organisatie. Dit is een open vraag waar respondenten het aantal jaar dat zij werken bij de onderzochte organisatie in kunnen vullen. Zij dienen het aantal jaar dat zij werkzaam zijn bij de organisatie af te ronden in hele jaren. Volgens Brown et al. (2015) houdt het aantal jaren in dienst bij een organisatie verband met de cynische houding van medewerkers tegenover organisatieveranderingen. Dit kan mogelijk de mate van verandervermogen beïnvloeden.

Het laatste demografische kenmerk in dit onderzoek is het wel of niet bekleden van een leidinggevende functie. Deze controlevariabele is binair en kan met 'ja' of 'nee' beantwoord worden. De rol van leidinggevend in deze studie is fundamenteel als gekeken wordt naar het verband tussen het mediërende effect van expertise, engagement en autonomie in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Een van de resultaten in het onderzoek van Brown et al. (2015) laat zien dat het bekleden van een leidinggevende functie een negatief verband houdt met het cynisme omtrent organisatieveranderingen. Of het bekleden van een leidinggevende functie invloed heeft op het verandervermogen valt in huidige studie te bezien.





### 3.5. Data-analyse

De data is uitgebreid geanalyseerd voor het toetsen van de hypothesen. Dit is gedaan door middel van het statistiekprogramma IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences), versie 26. Dit onderzoek houdt rekening met de verschillende voorwaarden die de diverse analyses behoeven. Er is gekeken naar afwijkende scores, homogeniteit en de normaalverdeling tussen residuen. Van de 292 respondenten hebben 15 de enquête niet volledig ingevuld. Op basis van het aantal respondenten is bij missende waarden de *listwise* in acht genomen. Allereerst zijn de descriptieve statistieken en frequenties geanalyseerd per item. Hiermee kon in eerste instantie een goed beeld gevormd worden van de data. Om te kijken of de dataset representatief was aan de werkelijke onderzoekspopulatie is de *One-Sample T Test* uitgevoerd. Dit maakte inzichtelijk in hoeverre demografische kenmerken van zowel de dataset als de organisatie wel of niet significant van elkaar verschillen.

In eerste instantie is een Principale Component Analyse (PCA) uitgevoerd over alle items van de enquête om te kijken op welk component ze laden. Hier bleken de items op 11 componenten te laden, maar hier werd niet geconstateerd dat items op meerdere componenten laadde met een verschil in factorlading kleiner dan .200. Dit impliceert namelijk dat er een gedeelde variantie is tussen items (Field, 2009). Vervolgens is binnen de factoranalyses per variabele de PCA gedaan en is gekeken naar de *Varimax* rotatie. Bij people management is dit gedaan over alle items van de vier dimensies die gezamenlijk tot deze variabele behoren. Ten aanzien van het verandervermogen is één factoranalyse uitgevoerd over de twee dimensies die tot deze variabele horen. Over expertise, engagement en autonomie is per variabele ook een factoranalyse uitgevoerd, om zo de factorladingen inzichtelijk te krijgen. Factorladingen onder de .500 zijn uit de schaal verwijderd, want dit kan de sterkte van het component negatief beïnvloeden (Field, 2009). Voorafgaand aan het toetsen of de data middels de factoranalyse geschikt is, is gekeken naar de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* toets en de *Bartlett's Test of Sphericity*. De KMO-toets dient boven de .50 te zijn en de *Bartlett's Test* dient een significant resultaat op te leveren waarbij de p-waarde kleiner is dan .001 (Field, 2009).

Voordat de items konden worden samengevoegd tot variabelen, na de factoranalyses, is de betrouwbaarheidsanalyse van de *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )* uitgevoerd. Een waarde hoger dan .70 wordt normaliter als acceptabel gezien (Field, 2009). Echter, als bleek uit de analyse dat de *Cronbach's Alpha* hoger zou zijn door het weghalen van een item is dit, mits onderbouwde redenen, toegepast. Dit maakt dat uit een paar variabelen een item niet is meegenomen in verdere analyses. Met een zo hoog mogelijke *Cronbach's Alpha* zijn de verschillende items samengevoegd tot variabele.

Met de *One-Way ANOVA* test is gekeken in hoeverre variabelen verschillend ervaren worden door groepen van binaire variabelen. Tevens brengt de *One-Way ANOVA* test de homogeniteit van variantie in kaart. Dit is een van de assumpties waaraan is voldaan. De Post-Hoc *Bonferroni* was hierbij toegepast. Na het toetsen van de verschillende groepen bleek dat er bij het geslacht niet-significante verschillen optraden, echter, het uitoefenen van wel of geen leidinggevende functie bracht daarentegen wel significante verschillen in kaart (leidinggevend = 0, niet-leidinggevend = 1). Zo zouden volgens deze analyse leidinggevend significant meer people management en autonomie ervaren en over significant meer engagement en verandervermogen beschikken. Alleen op de variabele expertise was geen significant verschil gevonden bij respondenten met een leidinggevende functie. Dit kan te maken hebben met het idee dat mensen vaak vinden dat ze over voldoende kennis en skills beschikken om het werk goed uit te voeren (De Vos et al., 2017).



Nadat de items tot variabelen zijn samengevoegd is de beschrijvende statistiek via de *descriptive analysis* uitgevoerd. De minimum en maximum scores, gemiddelden, standaarddeviaties en varianties zijn bestudeerd naar opmerkelijke uitkomsten. Verder is gekeken naar de samenhang tussen verschillende variabelen. Om hier inzichten in te krijgen zijn correlatieanalyses uitgevoerd. Hierbij zijn zowel de variabelen als de controlevariabelen toegevoegd. Om de samenhang tussen deze verschillende (controle)variabelen in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de *Pearson* methode. De uitkomsten staan weergegeven in de correlatiematrix (tabel 9).

Voorafgaande aan de regressie- en mediatieanalyse is gekeken naar de verschillende assumpties, te weten: normaliteit, multicollineariteit, lineaire relaties tussen variabelen en de homogeniteit van varianties. Om de normaliteit van de variabelen te testen is gebruik gemaakt van de *Shapiro-Wilk Test of Normality*. Hieruit bleek dat people management en verandervermogen een niet-significant statistisch resultaat hadden, dus kunnen we ervan uitgaan dat de normaliteit van deze variabelen goed is. Echter, de mediërende variabelen expertise, engagement en autonomie hadden wel een statistisch significant resultaat. Bij deze variabelen was er geen sprake van normaalverdeling. Toch beschrijft Field (2009) dat dit niet veelzeggend is. Bij een hoge *sample size* neemt de kans op significantie toe, daarom, als wordt gekeken naar de *p-plot*, was wel een normaalverdeling te zien. De assumptie van normaliteit wordt aangenomen. In de *Pearson* correlatieanalyse bleek dat er geen overdadigheid was en dus een afwezigheid van multicollineariteit. Daarnaast was te zien dat er een lineaire relatie bestaat tussen de variabelen uit de hypothetische modellen uit hoofdstuk 2. De residuen zijn lineair zonder significante afwijkingen (bijlage III). Hiermee werd voldaan aan de assumptie betreffende homoscedasticiteit. Verder is met behulp van de *Cook's Distance* test gecontroleerd in hoeverre een item van invloed is. Hier bleek dat bij alle lineaire relaties de *Cook's Distance* kleiner bleek dan 1, wat duidt op een kleine invloed op het hele model (Field, 2009).

Om de hypothesen te toetsen is ten slotte gebruik gemaakt van twee verschillende analyses. Allereerst is een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Hierin is gekeken naar de regressiecoëfficiënten van de verschillende variabelen. Op basis van deze resultaten zijn inzichten verkregen in de eerste hypothese van dit onderzoek. Vervolgens is gebruik gemaakt van de *PROCESS-tool* van IBM SPSS Statistics (Hayes, 2012). Dit hulpprogramma bestaat uitsluitend ter ondersteuning van SPSS. De *PROCESS-tool* stelt SPSS in staat om mediatie-effecten met gestandaardiseerde waarden te analyseren. Omdat dit onderzoek drie mediërende variabelen kent wordt, naast de opzichzelfstaande mediatie-effecten, gekeken naar het gelijktijdige indirecte effect in een *multiple mediation model* (Preacher & Hayes, 2008). Hiervoor is model 4 nodig in het hulpprogramma. Een belangrijk punt in deze analyses is dat voor alle mediatie-hypothesen een mediatieanalyse is uitgevoerd, ondanks dat niet iedere relatie los significant bleek. Hayes (2012) geeft aan dat de mogelijkheid bestaat dat er twee tegenovergestelde indirecte verbanden kunnen zijn, waardoor in eerste instantie geen significante relatie wordt gevonden, maar bij de toetsing van het model als geheel wel. Daarom is het relevant om te kijken naar de indirecte relaties.

## 4. RESULTATEN

### 4.1. Beschrijvende statistieken

In deze paragraaf wordt de beschrijvende statistiek behandeld. In tabel 8 staan de descriptieve resultaten per variabelen weergegeven. Hierbij is gelet op het aantal (*N*) respons, minimum, maximum en gemiddelde (*M*) score per variabele, de standaarddeviatie en de variantie. De gemiddelden scores van de variabelen liggen ongeveer tussen de 3.50 en de 4.50. Dit impliceert een zekere mate van *skewness* (Field, 2009). Het valt op dat respondenten bij expertise gemiddeld hoog scoren (*M* = 4.34). Bij people management scoort het gemiddelde lager (*M* = 3.60).

Als wordt gekeken naar de standaarddeviatie is te zien dat autonomie hoog is (*STD* = 0.74). Dit geeft aan dat er een hoge spreiding in antwoorden is. Dit maakt dat er zich een zekere vorm van positieve *kurtosis* ontstaat (Field, 2009). Expertise kent een kleine standaarddeviatie (*STD* = 0.45) en variantie (*V* = .207). Respondenten beantwoorden de items van expertise relatief gelijkwaardig. Dit in combinatie met het hoge gemiddelde maakt dat respondenten hun expertise hoog beoordelen. Tevens valt op dat de minimale score van expertise 3.20 is. Zij hebben waarschijnlijk een zelfbeeld dat zij over voldoende kennis en skills beschikken om het werk goed uit te voeren (De Vos et al., 2017). Daarnaast kent het verandervermogen ook een hoge minimale score (*Min* = 2.73) en daarbij een lage standaarddeviatie (*STD* = 0.46) en variantie (*V* = .217), wat impliceert dat, naast het feit dat er een hoge beoordeling is ontstaan, de variantie in beantwoording van respondenten weinig van elkaar verschilt. Het lijkt er dus op dat medewerkers een zelfbeeld hebben dat zij over veel verandervermogen beschikken.

**Tabel 8.** Descriptieve statistiek

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>STD</i>	<i>V</i>
People management	229	1.33	5.00	3.60	0.63	.385
Expertise	280	3.20	5.00	4.34	0.45	.207
Engagement	278	1.00	5.00	3.84	0.59	.347
Autonomie	280	1.00	5.00	3.99	0.74	.543
Verandervermogen	259	2.73	5.00	4.00	0.46	.217

### 4.2. Correlatieanalyse

In tabel 9 is de correlatiematrix weergegeven waarin de relaties tussen de (controle)variabelen staan beschreven. In deze tabel staan de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven. Dit geeft de onderlinge samenhang aan van de variabelen in dit onderzoek. Hiervoor geldt dat de *Pearson's* correlatiecoëfficiënt van .10 als kleine samenhang wordt gezien, .30 als een medium samenhang en .50 als een grote samenhang (Field, 2009). Er is af te lezen dat people management en verandervermogen positief met elkaar samenhangen ( $r = .340, p < .001$ ). De relatie tussen deze onafhankelijke en afhankelijke variabelen is medium. Het feit dat er een samenhang is tussen people management en het verandervermogen sluit aan op het onderzoek van Shaw (2017).

**Tabel 9. Correlatiematrix**

	<i>N</i>	<i>STD</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1 People Management	229	0.62	-									
2 Expertise	280	0.45	.106	-								
3 Engagement	278	0.59	.358***	.245***	-							
4 Autonomie	280	0.74	.587***	.152*	.572***	-						
5 Verandervermogen	259	0.46	.340***	.415***	.484***	.301***	-					
6 Geslacht	277	0.44	-.076	.046	-.053	-.052	.012	-				
7 Leeftijd	276	1.11	-.013	.154*	.024	.116	-.048	-.179**	-			
8 Opleidingsniveau	277	1.08	-.066	.082	.140*	.029	.107	-.110	-.132*	-		
9 Dienstjaren	273	7.81	-.126	.080	-.112	.076	-.160*	-.085	.474***	-.249***	-	
10 Leidinggevende functie	276	0.22	-.130*	-.079	-.125*	-.194**	-.189**	.066	-.105	-.047	-.021	-

Noot: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001 (2-tailed). Voor het toetsen van de correlaties is gebruik gemaakt van de Pearson methode



Er zijn ook verbanden te vinden tussen people management, verandervermogen, expertise, engagement en autonomie. Zo heeft people management een medium significant samenvang met engagement ( $r = .358, p < .001$ ) en een sterke samenvang met autonomie ( $r = .587, p < .001$ ). De significantie van de correlatiecoëfficiënten is hoog. Echter, dit geldt niet voor de relatie tussen people management en expertise ( $r = .106, p > .05$ ). Deze heeft geen significantie relatie en kan daarom op toeval berusten. Het verandervermogen van medewerkers heeft daarnaast een significant verband met alle mediërende variabelen, waarvan expertise tussen medium en groot verband ( $r = .415, p < .001$ ), engagement een groot verband ( $r = .484, p < .001$ ) en autonomie een medium verband ( $r = .301, p < .001$ ). De drie mediërende variabelen representeren tezamen het AMO-model, welke een voorspellende functie hebben voor medewerkersprestaties (Appelbaum et al., 2000). Het feit dat hier positieve relaties gevonden zijn sluit aan op eerder onderzoek dat uitgaat van het verandervermogen als prestatie-indicator (Pulakos et al., 2002)

Expertise, engagement en autonomie hangen ook onderling samen. Expertise heeft een bijna medium significantie samenvang met engagement ( $r = .245, p < .001$ ), terwijl expertise een kleinere significantie samenvang heeft met autonomie ( $r = .152, p < .05$ ). Dit kan erop wijzen dat medewerkers met veel expertise ook een zekere mate van engagement ervaren. Engagement en autonomie hebben volgens de correlatiematrix een grote significantie relatie ( $r = .572, p < .001$ ) en kan ontstaan wanneer medewerkers veel autonomie ervaren waardoor zij ook meer bevlogen zijn vanwege de verantwoordelijkheid die zij krijgen om zelf beslissingen te nemen over hun werk.

Door het gebruik van de controlevariabele zijn een aantal significantie verbanden gevonden. Zo is te zien dat de leeftijd van respondenten een kleine samenvang heeft met de expertise ( $r = .154, p < .05$ ) en kan erop duiden dat oudere medewerkers met meer ervaring een hogere expertise ervaren. Verder heeft het opleidingsniveau een kleine samenvang met engagement ( $r = .140, p < .05$ ) en heeft het hebben van een niet-leidinggevende functie een kleine negatief significantie samenvang met people management ( $r = -.130, p < .05$ ), engagement ( $r = -.125, p < .05$ ), autonomie ( $r = -.194, p < .01$ ) en verandervermogen ( $r = -.189, p < .01$ ). Dat wil zeggen dat medewerkers zonder leidinggevende functie deze variabelen significant minder goed beoordelen, zo bleek ook uit de *One-Way ANOVA* test. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat leidinggevend over het algemeen positievere zelfpercepties hebben (Carsten, Uhl-Bien & Huang, 2017). Dat leidinggevend een hoger verandervermogen ervaren sluit aan op het onderzoek van Brown et al. (2015), wat suggereert dat leidinggevend meer open staan voor veranderingen in de functie en/of organisatie. Tot slot heeft het aantal jaren dat een medewerker in dienst is een significant negatieve samenvang met het verandervermogen van medewerkers ( $r = -.160, p < .05$ ) en sluit ook aan op het onderzoek van Brown et al. (2015), waarin wordt beschreven dat het aantal dienstjaren van medewerkers een verband heeft met het cynisme tegenover veranderingen in de functie en/of organisatie.

### 4.3. Regressieanalyse

In deze paragraaf wordt hypothese 1 van dit onderzoek getoetst en aan de hand van de regressieanalyse toegelicht. In tabel 10, model 1 en model 2, staat weergegeven in hoeverre de onafhankelijke variabelen voorspeller zijn van de afhankelijke variabele en in welke mate de variantie wordt verklaard, mede door middel van de mediatievariabelen en de controlevariabelen.

**Tabel 10.** Regressieanalyse: Verandervermogen als afhankelijke variabele

	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
People management	.215	.047	.296***	.123	.051	.169*
Expertise				.345	.059	.337***
Engagement				.237	.050	.319***
Autonomie				-.051	.047	-.084
Geslacht	-.086	.069	-.081	-.016	.061	-.015
Leeftijd	.017	.029	.041	-.006	.026	-.014
Opleidingsniveau	.061	.028	.140*	.031	.025	.071
Aantal dienstjaren	-.012	.004	-.212***	-.010	.004	-.165*
Leidinggevende functie	.319	.122	.167**	.271	.107	.143*
<b>Model fit</b>						
F	8.88***			15.52***		
R <sup>2</sup>	.209			.415		
$\Delta R^2$	.185			.388		

Noot: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$  (2-tailed).  $\beta$  = Standardized/B= Unstandardized Coefficient Beta; S.E.= Standard Error;  $R^2$ = *R Square*;  $\Delta R^2$ = Adjusted R Square



**Hypothese 1:** *People management is positief gerelateerd aan verandervermogen van medewerkers.*

Uit de correlatieanalyse in de vorige paragraaf kwam al naar voren dat er sprake is van een medium significante samenhang tussen people management en het verandervermogen van medewerkers ( $r = .340, p < .001$ ). Daarnaast blijkt uit model 1 van de regressieanalyse in tabel 10 dat people management een significant effect heeft op het verandervermogen van medewerkers ( $\beta = .296; t(182) = 4,37; p < .001$ ). Het blijkt dus dat de rol van de leidinggevende ertoe doet wanneer het verandervermogen van medewerkers positief beïnvloed moet worden. Om dieper op dit effect in te gaan op dit effect is te zien dat 18,5% van de variantie van het verandervermogen verklaard kan worden door middel van people management (Adjusted  $R^2 = .185; F(9,179) = 8.88; p < .001$ ). Dit is geen bijzonder groot effect, maar zegt iets over de bijdrage van leidinggevendenden ten aanzien van het verandervermogen van medewerkers. Leidinggevendenden kunnen dus aan de hand van het implementeren van HR-praktijken en hun leiderschapsgedrag een bijdrage leveren in het positief beïnvloeden van het verandervermogen van hun medewerkers. Dit maakt dat hypothese 1 wordt aangenomen.

In model 2 van de regressieanalyse is te zien hoe zowel de onafhankelijke variabele als de mediërende variabelen, met controle van de controlevariabelen, gezamenlijk een effect hebben op het verandervermogen van medewerkers. Hier is te zien dat de effecten van people management ( $\beta = .169; p < .05$ ), expertise ( $\beta = .337; p < .001$ ) en engagement ( $\beta = .319; p < .001$ ) een significant effect hebben op het verandervermogen. Opmerkelijk is dat autonomie in dit model geen effect heeft ( $\beta = -.084$ ). Om dieper op het totale effect in te gaan is te zien dat 38,8% van de variantie van het verandervermogen verklaard kan worden door middel van people management, expertise, engagement, autonomie en de controlevariabelen (Adjusted  $R^2 = .388; F(6,182) = 15.52; p < .001$ ). Merkwaardig is dat in zowel model 1 als model 2 het aantal dienstjaren een negatief effect heeft op het verandervermogen. Volgens deze analyse blijkt dus dat hoe langer medewerkers werkzaam zijn bij de organisatie, des te minder hun verandervermogen is.

#### 4.4. Mediatieanalyse

In deze paragraaf worden hypothesen 2abc en 3 getoetst door middel van de mediatieanalyse. Om de hypothesen te toetsen wordt de mediatieanalyse matrix (tabel 11) gebruikt. Hierin staat de benodigde informatie om de hypothetische veronderstellingen aan te nemen of te verwerpen. Ter ondersteuning van de mediatie-effecten zijn de individuele regressie-effecten in tabel 11 opgenomen en maakt inzichtelijk wat de individuele directe en indirecte effecten zijn. Na het toetsen van iedere hypothese wordt gekeken of deze aangenomen of verworpen is.

**Hypothese 2a:** *Expertise medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

In de mediatieanalyse (tabel 11) is te zien dat de directe effecten ten aanzien van deze hypothese significant zijn. People management heeft een klein significant effect op expertise ( $\beta = .133; p < .05$ ) en expertise heeft een groot significant effect op verandervermogen ( $\beta = .436; p < .001$ ). Naast de directe effecten is te zien dat ook een indirect significant effect is gevonden tussen people management en het verandervermogen van medewerkers, wanneer expertise als mediator wordt gehanteerd ( $\beta = .053; p < .05$ ). Dit effect is echter zeer klein. Daarnaast is het middels de PROCESS-tool onmogelijk om de sterkte van de significantie te meten van een mediatie (Preacher & Kelley, 2011), maar kan er op basis van de *confidence interval* (BootLLCI .011 - BootULCI .103) met 95% zekerheid worden gezegd dat het indirecte effect is van expertise in de relatie tussen people management en



het verandervermogen van medewerkers. Op basis hiervan kan afgeleid worden dat het indirecte effect significant is. Naast een mediërend effect blijft er ook een direct effect bestaan tussen people management en het verandervermogen ( $\beta = .163$ ;  $p < .001$ ). Ten aanzien van deze hypothese is daarmee aangetoond dat people management zowel een indirect effect heeft en daarnaast het directe effect behoudt als expertise als mediator wordt ingezet. Hiermee kan gezegd worden dat hypothese 2a is aangenomen.

**Hypothese 2b:** *Engagement medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

In de mediatieanalyse (tabel 11) is te zien dat de directe effecten ten aanzien van deze hypothese significant zijn. People management heeft een medium significant effect op engagement ( $\beta = .355$ ;  $p < .001$ ) en engagement heeft vervolgens een relatief groot significant effect op verandervermogen ( $\beta = .450$ ;  $p < .001$ ). Naast de directe effecten is te zien dat er een indirect significant effect is gevonden tussen people management en het verandervermogen van medewerkers, wanneer engagement als mediator wordt gehanteerd ( $\beta = .089$ ;  $p < .05$ ). Het significante effect is echter klein. Tevens is het middels de PROCESS-tool onmogelijk om de sterkte van de significantie te meten van een mediatie (Preacher & Kelley, 2011), maar kan er op basis van de *confidence interval* (BootLLCI .035 - BootULCI .167) met 95% zekerheid worden gezegd dat het indirecte effect is van engagement in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Op basis hiervan kan afgeleid worden dat het indirecte effect significant is. Naast een mediërend effect blijft er ook een direct effect bestaan tussen people management en het verandervermogen ( $\beta = .127$ ;  $p < .001$ ). Ten aanzien van deze hypothese is daarmee aangetoond dat people management zowel een indirect effect heeft en daarnaast het directe effect behoudt als engagement als mediator wordt ingezet. Hiermee kan hypothese 2b worden aangenomen.

**Hypothese 2c:** *Autonomie medieert gedeeltelijk de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers*

In de mediatieanalyse (tabel 11) is te zien dat de directe effecten ten aanzien van deze hypothese significant zijn. People management heeft een groot significant effect op autonomie ( $\beta = .598$ ;  $p < .001$ ) en autonomie heeft vervolgens een medium significant effect op verandervermogen ( $\beta = .274$ ;  $p < .001$ ). Echter, er blijkt geen significant indirect effect gevonden van autonomie als mediator op de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers ( $\beta = .033$ ;  $p > .05$ ). Dit is zeer frappant aangezien de directe effecten significant en relatief groot zijn. Tevens is het middels de PROCESS-tool onmogelijk is om de sterkte van de significantie te meten van een mediatie (Preacher & Kelley, 2011). Aangezien dit model geen significantie laat zien van het mediërende effect van autonomie is de *confidence interval* irrelevant. Hoewel er geen indirect effect is gevonden blijft het directe effect van people management op verandervermogen van kracht ( $\beta = .182$ ;  $p < .001$ ). Dit directe effect wordt echter wel een stuk kleiner dan het oorspronkelijke directe effect als autonomie als mediator wordt ingezet. Aan de hand van bovenstaande verklaring wordt hypothese 2c verworpen.



Tabel 11. Mediatieanalyse

	Mediator						Afhankelijke Verandervermogen		
	Expertise		Engagement		Autonomie		Indirect	Direct	
	$\beta$ (S.E.)	$R^2$ ( $\Delta R^2$ )	$\beta$ (S.E.)	$R^2$ ( $\Delta R^2$ )	$\beta$ (S.E.)	$R^2$ ( $\Delta R^2$ )	$\beta$ (S.E.)	$\beta$ (S.E.)	$R^2$ ( $\Delta R^2$ )
<b>Onafhankelijke</b>									
People management	.133*	.063	.355***	.183	.598***	.408	1. .053*	.296***	.209
	(.048)	(.037)	(.061)	(.161)	(.063)	(.392)	(.023)	(.047)	(.185)
							2. .089*		
							(.034)		
							3. .033		
							(.038)		
<b>Mediator</b>									
1. Expertise								.436***	.249
								(.058)	(.230)
2. Engagement								.450***	.263
								(.043)	(.245)
3. Autonomie								.274***	.140
								(.038)	(.118)
Expertise/Engagement/Autonomie (AMO)							.093		
							(.049)		

 Noot: \*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001 (2-tailed).  $\beta$ = Standardized/B= Unstandardized Coefficient Beta; S.E.= Standard Error;  $R^2$ = R Square;  $\Delta R^2$ = Adjusted R Square

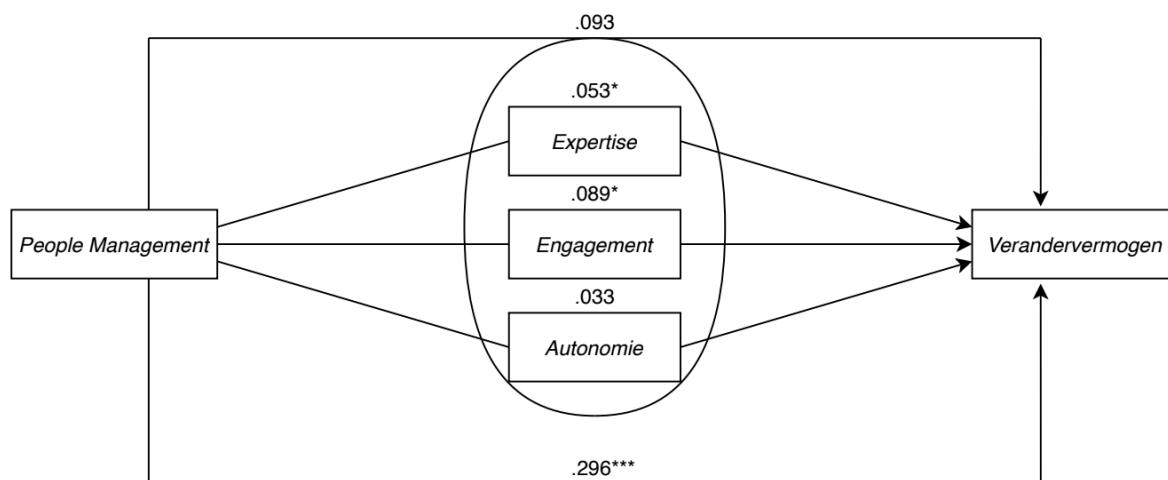
**Hypothese 3:** *Expertise, engagement en autonomie mediëren gezamenlijk volledig de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers.*

Om deze hypothese te toetsen zijn de drie mediërende variabelen gezamenlijk toegevoegd in de mediatieanalyse van de PROCESS-tool. In tabel 11 is te zien dat er geen effect is gevonden wanneer expertise, engagement en autonomie de relatie tussen people management en het verandervermogen gezamenlijk mediëren ( $\beta = .093$ ;  $p > .05$ ). Voor deze hypothese geldt ook dat het onmogelijk is om de sterkte van de significantie te meten in een mediatieanalyse (Preacher & Kelley, 2011). Echter, omdat hier geen sprake is van een significant mediatie-effect, en dit effect dus op toeval berust, is de *confidence interval* irrelevant. Er is geen effect gevonden bij deze mediatie. Dit maakt tevens dat, met de controle van de mediërende variabelen, het directe effect van people management op het verandervermogen significant in stand blijft ( $\beta = .123$ ;  $p < .05$ ). Echter, we zien dit directe effect wel kleiner worden naarmate de drie mediatoren worden toegevoegd. Op basis van deze toets kan gezegd worden dat hypothese 3 is verworpen.

#### 4.5. Resultatenmodel

Het resultatenmodel is als het ware een samenvatting van de resultaten ten aanzien van het conceptueel model. Hierin komen alle in hoofdstuk 2 geformuleerde theoretische modellen geïntegreerd terug. De waarden die in dit model staan aangegeven zijn de gestandaardiseerde beta coëfficiënten ( $\beta$ ). Allereerst wordt met de onderste lijn de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers geduid. De rol van leidinggevenden ten aanzien van het implementeren van HR-praktijken en hun leiderschapsgedrag blijkt een degelijk effect te hebben op het vermogen van medewerkers om mee te veranderen met ontwikkelingen in de functie/organisatie.

De mediërende effecten zijn aangegeven boven de mediërende variabelen. Er is te zien dat expertise en engagement een klein effect hebben in de samenhang tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Autonomie bleek echter geen effect te hebben in deze relatie. De laatste hypothese betreft de volledige mediatie van expertise, engagement en autonomie. Deze wordt aangegeven door de bovenste lijn die de gezamenlijke mediatie meeneemt in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. Hier is geen effect gevonden.



**Figuur 4:** *Overzicht resultaten hypothetische modellen*

## 5. CONCLUSIE & DISCUSSIE

### 5.1. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te verkrijgen in het beïnvloeden van het verandervermogen van medewerkers. Specifiek is gekeken naar de relatie tussen people management en het verandervermogen. Om meer gevoel te krijgen bij deze relatie is, naast de directe relatie, ook gekeken naar de mediërende mechanismen van expertise, engagement en autonomie. Er is gecontroleerd in hoeverre expertise, engagement en autonomie met elkaar samenhangen en zodoende mediëren in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. De resultaten van dit onderzoek gaven inzichten in een aantal antecedenten die ten grondslag liggen van het verandervermogen. Op basis van deze informatie zijn organisaties in staat het vermogen van medewerkers om te veranderen te sturen. Uitgaande van de resultaten van dit onderzoek kan antwoord gegeven worden op de centrale hoofdvraag: *In hoeverre mediëren expertise, engagement en autonomie de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers binnen de publieke sector?*

Om inzichten te krijgen in de mediërende mechanismen van expertise, engagement en autonomie is eerst gekeken in hoeverre people management en het verandervermogen van medewerkers een directe relatie hebben. Eerder onderzoek toonde aan dat er een relatie bestaat tussen people management en het verandervermogen van medewerkers in de private sector (Shaw, 2017). Echter, deze studie toont empirisch bewijs aan dat deze concepten ook in een publieke organisatie samenhangen. De rol van leidinggevende is belangrijk om het vermogen om te veranderen te beïnvloeden. Wanneer zij HR-praktijken implementeren en ondersteunend leiderschapsgedrag vertonen zal dit wezenlijk verschil maken. Medewerkers worden op deze manier ondersteund in onder andere de persoonlijke ontwikkeling en het dagelijks functioneren wat hen in staat stelt meer vermogen te verkrijgen om mee te veranderen met ontwikkelingen in de organisatie en/of functie.

Vervolgens spelen in deze studie expertise en engagement op zichzelfstaand een belangrijke rol in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. People management heeft volgens deze studie effect op expertise en engagement, en expertise en engagement hebben vervolgens ook weer effect op het verandervermogen. Beide mechanismen mediëren de relatie tussen people en het verandervermogen van medewerkers. De rol van de leidinggevende blijkt bij te dragen aan de mate waarin medewerkers hun expertise en engagement beoordelen, wat vervolgens moet leiden tot een hoger verandervermogen. Leidinggevendens zijn hiermee in staat het vermogen van medewerkers te bevorderen als zij hun ondersteunen in het vergaren van meer kennis en vaardigheden en het creëren van een goede werk-gerelateerde gemoedstoestand. Tevens kan geconcludeerd worden dat autonomie de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers niet medieert. Hoewel er wel directe effecten zijn gevonden tussen people management en autonomie én autonomie en verandervermogen, blijft het indirecte effect van autonomie uit. De mate waarin medewerkers ervaren dat zij hun werkzaamheden autonoom uit kunnen voeren blijkt geen invloed te hebben in de relatie tussen people management en verandervermogen.

Ten slotte, om daadwerkelijk antwoord te geven op de hoofdvraag, is gekeken in hoeverre expertise, engagement en autonomie de volledige relatie mediëren tussen people management en verandervermogen. Huidig onderzoek ondersteunt dat de indicatoren van het AMO-model gezamenlijk geen bijdrage leveren aan de relatie tussen people management en het verandervermogen. De resultaten geven aan dat wanneer medewerkers merken dat zij over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om het werk adequaat uit te voeren en een hoge bevoegdheid beschikken het verandervermogen zal toenemen, maar dat de mate waarin medewerkers verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid krijgen geen verschil maakt. Het effect van AMO-mechanisme en daarmee de gezamenlijke mediatie van expertise, engagement en autonomie blijkt in deze studie niet effectief in de relatie tussen people management en het verandervermogen. Dit maakt dat het directe effect van people management op het verandervermogen van medewerkers van kracht blijft. Hiermee is de hoofdvraag beantwoord.

## 5.2. Discussie

### **Descriptieve resultaten**

Zoals in paragraaf 4.1 beschreven blijken er een aantal opmerkelijke resultaten uit de descriptieve statistieken van de variabelen. Het gaat hier onder andere om expertise aangaande de minimale score (Min = 3.20) en het gemiddelde (M = 4.34). Dit betekent concreet dat medewerkers naar eigen inzicht zichzelf hoog beoordelen op de mate waarin zij over kennis en vaardigheden beschikken om het werk adequaat uit te voeren. Een mogelijke verklaring is dat de score op expertise is beoordeeld vanuit de perceptie dat medewerkers een toegevoegde functionaliteit bieden voor de organisatie door hun vaardigheden en kennis (De Vos et al., 2017). Medewerkers willen over het algemeen niet onder doen voor hun collega's als het gaat om expertise, waardoor de kans bestaat dat zij zichzelf een hogere score geven op expertise (Treem & Leonardi, 2015). Een andere mogelijke verklaring kan het hoge opleidingsniveau van de respondenten zijn. Van de respondenten had 54,80% een vooropleiding in het wetenschappelijk onderwijs. Dit kan verklaren waarom expertise relatief hoog beoordeeld is in deze studie. Er kon echter niet getoetst worden in hoeverre de respondenten in de dataset op basis van het opleidingsniveau representatief is aan de werkelijke onderzoekspopulatie van de organisatie, omdat deze informatie niet beschikbaar was. De hoge beoordeling op expertise in combinatie met de zeer kleine standaarddeviatie (STD = 0.45) en de variantie (V = .207) geeft aan dat medewerkers binnen de organisatie hier veelal dezelfde perceptie over hebben. Er kan bediscussieerd worden in hoeverre deze resultaten een vertekenend beeld van de werkelijkheid geven, aangezien er geen beeld gevormd kon worden over het opleidingsniveau binnen de onderzochte organisatie.

Hetzelfde geldt voor de descriptieve resultaten betreffende de perceptie van medewerkers over het verandervermogen. De minimale score (Min = 2.73) en het gemiddelde (M = 4.00) liggen, net als bij expertise, vrij hoog. Deze hoge resultaten impliceren dat medewerkers naar eigen inzicht over een hoog verandervermogen beschikken. Dat roept twee vragen op. Wellicht is de beoordeling van verandervermogen van medewerkers vergelijkbaar met expertise, waar de perceptie van medewerkers op hun verandervermogen voortvloeit uit het niet onder willen doen voor collega's (Treem & Leonardi, 2015). Cullen et al. (2014) concluderen dat er wel degelijk verschillen kunnen zitten in de perceptie van medewerkers over hoe zij naar hun eigen verandervermogen kijken. Echter, met een zeer lage standaarddeviatie (STD = .217) blijkt er weinig verschil tussen respondenten. Deze studie laat juist zien dat er een kleine spreiding in antwoorden is ten aanzien van het verandervermogen. Toch kan niet worden uitgesloten dat het ervaren verandervermogen van medewerkers lager blijkt te

zijn, omdat het onderzoeken van verandervermogen, als indicator van verandervermogen, sociale wenselijkheid van beantwoording in de hand werkt (Knies, 2012). Dit roept de vraag op in hoeverre de resultaten van dit onderzoek het doel voorbijstreven. Dit zegt namelijk iets over het al dan niet positief kunnen beïnvloeden van het verandervermogen van medewerkers.

### Hypothesen

Het feit dat hypothese 1 is aangenomen voorziet de wetenschap van aanvullend empirisch bewijs dat people management een effect heeft op het verandervermogen van medewerkers ( $\beta = .296$ ;  $t(182) = 4,37$ ;  $p < .001$ ). Aangezien het verandervermogen als indicator wordt gezien van medewerkersprestaties veronderstelde hypothese 1 dat een samenhang zou aantonen. Nu is er ook empirisch bewijs dat laat zien dat people management ingezet kan worden om het vermogen van medewerkers om te veranderen te beïnvloeden ten aanzien van ontwikkelingen in de functie en/of organisatie. Hoewel vraagstukken omtrent verandervermogen binnen een organisatie enorme uitdagingen zijn voor leidinggevend (Uhl-Bien & Arena, 2018), draagt deze studie bij aan de kennis over dit vraagstuk en geeft leidinggevend handvatten om verandering succesvol te implementeren door middel van ondersteunend leiderschapsgedrag. Zhang et al. (2015) geven aan dat het verandervermogen beïnvloed wordt met het juiste leiderschapsgedrag, maar deze studie geeft aanvullende richting welk leiderschapsgedrag hieraan bijdraagt; ondersteunend leiderschapsgedrag waarin leidinggevend het dagelijks functioneren, maatwerkafspraken en ondersteuning in ontwikkeling in ogenschouw houden (Knies et al., 2017).

Uit de mediatieanalyse blijkt dat people management een significant effect heeft op de expertise van medewerkers ( $\beta = .133$ ;  $t(218) = 1.979$ ;  $p < .05$ ). Dit ligt in lijn met het onderzoek van Shaw (2017). Hij concludeert dat kennisdeling de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers positief beïnvloedt. Er is kennisdeling nodig om nieuwe expertise te verwerven en kent daarom een aantal raakvlakken (Nag et al., 2007). Daarnaast is er empirisch bewijs gevonden dat expertise in hypothese 2a effectief de relatie tussen people management en verandervermogen medieert ( $\beta = .053$ ;  $p < .05$ ). Echter, dit effect is zeer klein en kan betekenen dat people management in deze vorm nauwelijks als gevolg heeft dat kennis en vaardigheden van medewerkers ervoor zorgen dat het verandervermogen toeneemt. Toch wordt er vanuit de schaal van people management wel geënt op ontwikkelen van medewerkers door de ondersteuning van leidinggevend (Knies, 2012). Het feit dat in deze studie empirisch bewijs is gevonden dat expertise effect heeft in de relatie tussen people management en het verandervermogen in de publieke sector draagt bij aan de ontbrekende kennis zoals door Shaw (2017) beschreven.

Uit deze studie blijkt de rol van engagement zeer waardevol in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers. De met hypothese 2b gemoeide directe effecten laten zien dat people management een medium effect heeft op engagement ( $\beta = .355$ ;  $p < .001$ ) en engagement vervolgens een groot effect op het verandervermogen ( $\beta = .450$ ;  $p < .001$ ). Tevens kent engagement het grootste mediatie-effect ( $\beta = .089$ ;  $p < .05$ ). Dit sluit aan op het onderzoek van Alfes et al. (2013) waar engagement als mediator wordt gehanteerd in de relatie tussen people management en prestaties. De resultaten uit huidig onderzoek ondersteunen de stabiliteit van deze mediator in de relatie conform de verwachtingen. Engagement is een adequaat mechanisme om in de context van dergelijke vraagstukken toe te passen en werkt positief en motiverend op zowel de prestaties als het verandervermogen van medewerkers (Hess et al., 2012).

Hypothese 2c is op basis van de mediatieanalyse verworpen ( $\beta = .033$ ;  $p > .05$ ), terwijl het volgens de literatuur op voorhand aannemelijk was dat er een mediatie-effect zou ontstaan door autonomie op de relatie tussen people management en het verandervermogen. Dit is zeer opmerkelijk aangezien de regressiecoëfficiënten laten zien dat er wel een effect is van people management op autonomie ( $\beta = .589$ ;  $p < .001$ ) en van autonomie op het verandervermogen ( $\beta = .274$ ;  $p < .001$ ). Daarentegen blijkt uit model 2 van de regressieanalyse dat autonomie niet bijdraagt aan het effect van de mediërende variabelen op het verandervermogen van medewerkers ( $\beta = .016$ ). Sterker nog, volgens model 2 uit de regressieanalyse heeft autonomie zelfs een klein negatief effect op het verandervermogen van medewerkers als people management hieraan toegevoegd wordt ( $\beta = -.068$ ).

Het is lastig te verklaren waarom de mediërende verwachting van autonomie in de relatie tussen people management en het verandervermogen niet is uitgekomen, omdat er wel directe effecten zijn gevonden. Dit fenomeen wordt door Zhao, Lynch en Chen (2010) een *direct-only- nonmediation effect* genoemd. Zij geven aan dat het van belang is om de variabelen te evalueren en te kijken of andere mediators van belang kunnen zijn. Autonomie nam de vorm aan van opportunity uit het AMO-model, maar er zijn meer concepten die de mediërende rol in binnen het AMO-model kunnen vervullen (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Een verklaring kan worden gegeven vanuit autonomie, want het gevoel van autonomie kan namelijk versterkt worden wanneer men meer controle krijgt over de inrichting van het werk (Boxall & Purcell, 2016). Bij onvoorziene veranderingen in de organisatie en/of functie is het vaak lastig om de volledige verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid te hebben. Bij veranderingen zijn medewerkers vaak afhankelijk van andere factoren (Fernandez & Rainey, 2006). Hierdoor is het gevoel voor medewerkers van autonomie lastiger te vervullen bij veranderingen. Tevens wijst eerder onderzoek uit dat autonomie, wanneer verondersteld, niet als mediator hoeft op te treden (Knies & Leisink, 2014). Knies en Leisink (2014) concluderen dat autonomie niet medieert tussen people management en extra-rol gedrag, maar dat dit via betrokkenheid hier wel effect op heeft. De directe effecten in huidig onderzoek tonen wel de stabiliteit van autonomie aan in directe relaties, maar weet geen mediërend effect te bevatten.

Hypothese 3 is op basis van de resultaten van dit onderzoek verworpen. De volledige mediatie van expertise, engagement en autonomie bleek geen effect te hebben in de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers ( $\beta = .093$ ;  $p > .05$ ). Expertise, engagement en autonomie vloeien voort uit het AMO-model, met een voorspellende werking op medewerkersprestaties, wat volgens de *multiple mediation model* mogelijk moet zijn (Preacher & Hayes, 2008). Verandervermogen is in de context van dit onderzoek aangesteld als indicator van medewerkersprestaties, echter, de volledige mediatie van expertise, engagement en autonomie bleef uit. Hier kan bediscussieerd worden in hoeverre verandervermogen wel een indicator van medewerkersprestaties is. De vraag hier is of het vermogen om te veranderen een prestatie is van medewerkers die zij in hun werk leveren. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) beargumenteren dat flexibiliteit en wendbaarheid belangrijke eigenschappen zijn van verandervermogen, maar valt kennelijk niet te associëren met prestatie, terwijl dit door Charbonnier-Voirin en Roussel (2012) wel wordt beargumenteerd. Echter, er is al eerder kritiek geleverd over het ambigue en slecht gedefinieerde verandervermogen (Almahamid et al., 2010). Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het niet vinden van een volledig mediërend effect door het AMO-model, terwijl er bij expertise en engagement onafhankelijk wel een gedeeltelijk mediatie-effect is gevonden.

## People management

People management vormt in dit onderzoek de onafhankelijke variabele, waarvan de schaal uit Knies (2012) voortkomt. Tijdens de principale component analyse bleek echter de validiteit niet in orde. Met name in de eerste dimensie, toepassing van HR-maatregelen, ontpopte zich problemen. Vijf van de zeven items laadden niet boven de ondergrens van .500, waardoor deze items het component negatief beïnvloedden (Field, 2009). Als we dieper inzoomen op de schaal is te zien dat in Knies (2012) iedere dimensie als losse variabele wordt toegepast, terwijl deze studie de volledige schaal als variabele integreert. Ook is te zien dat de eerste dimensie focust op HR-maatregelen, wat al een verkorte schaal is uit Boon et al. (2011), en de overige drie dimensies op het leiderschapsgedrag. Dit kan een verklaring zijn voor de invaliditeit van de gehele schaal in de context van dit onderzoek. Hoewel de schaal in eerder onderzoek in de publieke sector herhaaldelijk gevalideerd is merken we dat er hier methodologische problemen ontstaan.

Het feit dat deze schaal twee kanten kent, implementatie van HR-maatregelen en leiderschapsgedrag, impliceert wellicht dat de schaal in twee delen opgesplitst dient te worden, waardoor er twee schalen ontstaan. Eén voor het meten van de implementatie van HR-maatregelen en de ander voor het meten van ondersteunend leiderschapsgedrag. Er doet zich echter een verschil voor ten aanzien van de bedoelde schaal van people management. In eerder onderzoek wordt een schaal gespecificeerd voor medewerkers en een voor leidinggevenden, om zo data te verkrijgen over beide percepties van people management (Knies, 2012). Er kan op basis van de factoranalyse van dit onderzoek bediscussieerd worden in hoeverre de schaal voldoende getest is als één variabele en wellicht gesplitst moet worden in twee onafhankelijke schalen om zodoende het implementeren van HR-praktijken en leiderschapsgedrag individueel te meten. In Knies et al. (2017) worden eerder al limitaties opgemerkt ten aanzien van de people management-schaal. Hoewel de testresultaten over het algemeen robuust bewijs leverden van de betrouwbaarheid en validiteit van de people management-schaal, voldeden sommige testresultaten niet aan de voorgestelde criteria (Knies et al., 2017).

## AMO-model

Daarnaast roept het feit dat de rol van autonomie in de relatie tussen people management en het verandervermogen geen effect heeft de vraag op in hoeverre het AMO-model een toepasselijk theoretisch model is om verandervermogen te verklaren. Hoewel de aspecten van het AMO-model onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Boxall & Purcell, 2016), kennen deze ook verschillen. Echter, de validiteit van het model wordt in de context van deze studie in twijfel getrokken. Expertise en engagement zijn kenmerken van medewerkers waar zij zelf invloed op hebben, terwijl autonomie, geboden wordt aan medewerkers door de organisatie, dan wel de leidinggevenden. Hier hebben medewerkers niet direct invloed op. Echter, in deze studie wordt juist de rol van leidinggevenden benadrukt door middel van people management. Het kan zijn dat autonomie geen waardige mediator is in de context van dit onderzoek, zoals dat ook het geval was in het onderzoek van Knies en Leisink (2014), waar autonomie niet wist te mediëren in de relatie tussen people management en extra-rol gedrag.

Aangezien het AMO-model een van de meest onderzochte theoretische mechanismen is om medewerkersprestaties te meten en het *multiple mediation model* het mogelijk maakt om meerderen mediatie-effecten tegelijk te toetsen moet er niet te veel afbreuk worden gedaan aan dit model

(Demortier et al., 2014; Preacher & Hayes, 2008). Toch is voor nu de toepasselijkheid van autonomie in de context van dit onderzoek een meer voor de hand liggende discussie. Afgezien van het feit dat er meer indicatoren van opportunity zijn, bijvoorbeeld teamwerk, baanrotatie, betrokkenheid in besluitvorming en baanontwerp, is toch voor autonomie gekozen omdat dit voor respondenten een algemeen en duidelijk concept is en niet te gespecialiseerd richting het HR-vak (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Echter, Marin-Garcia en Tomas (2016) bediscussiëren wel de drie mechanismen van het AMO-model en stellen voor dat het interessant is om vanuit een summatieve benadering positieve effecten aan te tonen door slechts één of twee dimensies van het AMO-model te gebruiken. Door hier dieper op in te gaan kan gekeken worden naar de effectiviteit van elke variabele uit het AMO-model en wat de effectgrote is in een mediatieanalyse.

### 5.3. Beperkingen van het onderzoek

Er moet bij het interpreteren van de conclusies rekening worden gehouden met de beperkingen van dit onderzoek. De verwachting was op voorhand dat de situatie rondom het coronavirus van invloed zou zijn op dit onderzoek, vooral gezien het onderwerp verandervermogen. Hoewel geleidelijk aan mensen steeds meer weer terug naar kantoor kunnen werkt het overgrote deel van werkend Nederland nog thuis. Dit maakt dat veel mensen nog in een ietwat, ook al begint het langzamerhand steeds meer te normaliseren, ongebruikelijke werkomgeving werken. Wanneer mensen buiten hun normale werkomgeving een werk-gerelateerde vragenlijst invullen kan de interpretatie van deze factoren verschillen met wanneer zij zich in hun vertrouwde werkomgeving bevinden (Scheepers et al., 2016). Medewerkers van de onderzochte organisatie werken momenteel nog massaal thuis. Hoewel thuis een bekende omgeving is, heeft dit toch invloed op het gedrag bij het invullen van een enquête (Scheepers et al., 2016). De impact van het coronavirus heeft daarom een invloedrijk gevolg op de resultaten, waardoor de interpretaties van conclusies met uiterste voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd.

Door het cross-sectionele karakter van dit onderzoek is op één meetmoment data verzameld. De data is daarom afhankelijk van de omstandigheden van respondenten tijdens het invullen van de enquête. De ervaring die medewerkers in de huidige situatie hebben met de in dit onderzoek behandelde concepten kan verschillen met hoe zij dit voorafgaande aan de uitbraak van het coronavirus ervaarde. Daarom dient men kritisch de conclusies te interpreteren om misopvattingen, beïnvloed door de uitbraak van het coronavirus, te voorkomen. Echter, dit kan ook voordelen hebben. Respondenten hebben de enquête ingevuld in een zogenaamde crisissituatie en biedt inzichten in de percepties van medewerkers ten aanzien van de bevraagde concepten in dergelijke situaties. Daardoor draagt dit onderzoek ideologisch ook bij aan de kennis omtrent people management, expertise, engagement, autonomie en het verandervermogen van medewerkers in een maatschappelijke crisissituatie. Hoewel het onderzoek in eerste instantie niet op geënt was om de invloeden uit deze situatie tegen te komen, is de impact van het coronavirus op dit onderzoek onvermijdelijk.

Tevens maakt het cross-sectionele karakter van dit onderzoek de kans op common method bias aannemelijk. Dit kon onder andere worden voorkomen door het uitvoeren van longitudinaal onderzoek, echter, vanwege praktische overwegingen kon hier niet aan voldaan worden. Ook is het door het uitvoeren van longitudinaal onderzoek mogelijk om causaliteit te verklaren (Knies & Leisink, 2014), echter, door de cross-sectionaliteit van dit onderzoek is hier geen sprake van. Gelukkig kent het



uitvoeren van een cross-sectioneel onderzoek ook voordelen, zoals dat het relatief weinig tijd kost, er geen sprake is van een hertesteffect en er kan geen aselecte uitval optreden (Scheepers et al., 2016). Om de common method bias tegemoet te komen zijn de variabelen niet in chronologische volgorde van het onderzoek geplaatst in de enquête. Met opzet is people management op het eind van de enquête bevraagd, omdat items over leidinggevendens het gedrag van respondenten in het verdere proces kunnen beïnvloeden (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Echter, door het bevragen van opeenvolgende meetschalen door steeds één respondent is een zekere mate van common source bias in de context van dit onderzoek onvermijdelijk. Dit betekent dat de mogelijkheid bestaat dat respondenten door voorgaande schalen beïnvloed zijn bij het beantwoorden van een volgende schaal (Podsakoff et al., 2003).

Deze studie vond plaats binnen één overheidsorganisatie. Hiermee is gekeken naar de publieke context zoals in het onderzoek van Shaw (2017) werd aanbevolen. Het totale respons kent een  $N$  van 292, waardoor de resultaten, door het relatief grote responsaantal voor een scriptie, in de context van het onderzoek generaliseerbaar zijn. Echter, de representativiteit van de dataset niet in verhouding tot de daadwerkelijke onderzoekspopulatie van de organisatie, waardoor generaliseerbaarheid binnen de organisatie voorzichtig moet worden aangevlogen. Overigens, de dataset is wél representatief ten aanzien van het aantal respondenten met of zonder leidinggevende functie. Toch kan er een sample selection bias zijn ontstaan in de dataset. Dit heeft er toe geleid dat het niet mogelijk was om bij te sturen aan de representatie van de totale onderzoekspopulatie, vanwege een universele link die naar de gehele onderzoekspopulatie is gestuurd. Daarnaast is de kans van het optreden van self-selection bias ook aannemelijk, omdat medewerkers, door het gebruik van een online vragenlijst, zelf de keus hadden om deze in te vullen en dus ook de mogelijkheid hadden om dit niet te doen.

#### 5.4. Wetenschappelijke implicaties

Toekomstig onderzoek kan de in deze studie verklaarde mechanismen in de relatie tussen people management en het verandervermogen verder uitwerken. Het mediatie-effect in de relatie tussen people management en het verandervermogen werd onderzocht door middel van het AMO-model. Echter, het precieze mechanisme waardoor expertise, engagement en autonomie worden geoperationaliseerd blijft onderbelicht, waardoor het zeer waardevol is om hier in toekomstig onderzoek dieper op in te gaan. Volgens de literatuur is het effect van het AMO-model namelijk gebaseerd op de mate waarin deze drie variabelen elkaar aanvullen en met elkaar interacteren (Almutawa, Muenjohn & Zhang, 2016). Dit pleit dus niet alleen voor het onderzoeken van mediatie-effecten, maar ook voor een *moderated mediation model* (Hayes, 2012). Door het testen van zowel de bemiddeling (mediatie) als de interactie (moderatie) kan er verfijndere kennis ontstaan over de werkbaarheid van het AMO-model.

Tevens biedt het toepassen van andere concepten als indicatoren van ability, motivation en opportunity perspectief in het beter leren kennen van het AMO-model. Daarom is meer onderzoek gewenst om het mechanisme verder te verkennen waarmee het AMO-model kan worden geoperationaliseerd om meer te weten te komen over dit theoretisch mechanisme. Marin-Garcia en Tomas (2016) bestuderen velen concepten die gespecificeerd toegepast kunnen worden als variabelen binnen het AMO-model. Door het verder onderzoek van verschillende variabelen van het AMO-model wordt het mogelijk om meer inzichten te krijgen in een context gebaseerde mediërende werking.

Daarbij maakt het mogelijk om verschillende combinaties met elkaar te testen om te toepasselijkheid en effectiviteit in de toekomst te vergroten.

Verder kan toekomstig onderzoek ondersteunen om de in dit onderzoek verklaarde inzichten te valideren en uit te werken op basis van een bredere, dan wel andere, context. Zo ontstaat er een betere generaliseerbaarheid van de resultaten. Ook het kijken naar andere theoretische mechanismen op de relatie tussen people management en het verandervermogen van medewerkers zal hieraan bijdragen (Shaw, 2017) en zal meer kennis leveren aan het begrip van de rol van leidinggevend die wordt gespeeld in people management ten aanzien van het implementeren van organisatieveranderingen het verandervermogen van medewerkers in te stimuleren. In dit onderzoek blijkt dat het AMO-model de relatie tussen people management en het verandervermogen niet medieert. Tevens blijft er een direct effect bestaan. Het JD-R-model van Schaufeli en Bakker (2004) kan een aanzienlijke bijdrage leveren in het begrijpen van het mediatieverschijnsel in dit onderzoek omdat engagement de relatie tussen people management en het verandervermogen wel gedeeltelijk medieert. Zodoende kan worden gekeken naar de eisen en middelen binnen functie- en/of organisatieveranderingen en in hoeverre dit van invloed kan zijn op het verandervermogen van medewerkers. Daarnaast suggereert de toenemende opkomst van organisatieveranderingsinitiatieven dat meer onderzoek naar hoe de details van people management de resultaten van organisatieveranderingen positief kunnen beïnvloeden, om vervolgens waardevolle opbrengsten te leveren voor zowel de managementliteratuur als de organisatieveranderingsliteratuur.

### 5.5. Praktische implicaties

Uit de resultaten van dit onderzoek vloeien ook een aantal aanbevelingen voor de praktijk voort. Er kan gediscussieerd worden over de mate waarin de resultaten het doel van dit onderzoek voorbijstreven. De aanleiding van dit onderzoek is het positief beïnvloeden van het verandervermogen van medewerkers, echter, als het verandervermogen al tamelijk hoog wordt beoordeeld, in hoeverre is het dan nog nodig om dit verder positief te beïnvloeden? En in hoeverre zijn medewerkers bereid om dit verder te vergroten? Zoals eerder beschreven kan de perceptie van medewerkers ten aanzien van hun eigen verandervermogen verschillen met hoe dit in werkelijkheid is, omdat zij niet onder willen doen voor hun collega's (Treem & Leonardi, 2015; Cullen et al., 2014). Gezien de ambiguïteit van het concept verandervermogen (Almahamid et al., 2010) dient eerst gekeken te worden waar nu daadwerkelijk aandacht aan moet worden besteed. Het is daarom belangrijk om binnen de organisatie dieper in te gaan op de perceptie van medewerkers ten aanzien van het verandervermogen en daarbij kwalitatief te kijken naar de verschillen tussen percepties en werkelijkheid.

Dit onderzoek reikt handvatten aan om dieper op de percepties van medewerkers in te gaan. In de resultaten binnen de beschrijvende statistiek over verandervermogen bleek er een klein verschil tussen de twee dimensies. Stellingen ten aanzien van de persoonlijke flexibiliteit werden hoger beoordeeld dan stellingen binnen anticipatie en optimalisatie. Wat met name bleek was dat respondenten moeite hebben met het corrigeren van zwakke punten, het bewust toepassen van nieuwverworven kennis en het aanpassen aan veranderingen in het takenpakket. Wanneer de organisatie meer inzichten heeft verworven over de daadwerkelijke staat van het verandervermogen en de bereidheid om hierin verder te groeien kan worden overgegaan op de hieronder beschreven aanbevelingen.



Deze aanbevelingen zijn erop gericht om het verandervermogen van medewerkers positief te beïnvloeden. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat people management een belangrijke waarde heeft in verhogen van het vermogen van medewerkers om mee te gaan met de ontwikkeling in functie- en organisatieveranderingen. De leidinggevende speelt een essentiële rol in het stimuleren van het verandervermogen van medewerkers, daarom is het waardevol om in people management binnen organisaties te intensiveren. Dit houdt concreet in dat er door leidinggevendenden meer ingezet wordt op het implementeren van HR-praktijken. Als het implementeren van HR-praktijken gecombineerd wordt met ondersteunend leiderschapsgedrag, waarin leidinggevendenden hun medewerkers zo goed mogelijk ondersteunen om het beste uit hunzelf te halen, zal dit de effecten van people management vergroten (Knies, 2012). Een juiste implementatie van HR-praktijken wordt gestimuleerd door leidinggevendenden te ondersteunen in goede HR-voorzieningen en daarbij de speelruimte om deze op een maatwerkachtige wijze te implementeren bij medewerkers. Denk bij goede HR-voorzieningen aan opleiding en ontwikkeling, doorstroom, beoordeling, beloning, taakverlichting/taakverandering/loopbaanadvies, vitaliteit en de combinatie werk/privé (Knies, 2012).

De HR-afdeling van een organisatie speelt een fundamentele rol bij het ondersteunen van leidinggevendenden in de toename people management. De HR-afdeling creëert als het ware de voorwaarden voor het goed uitvoeren van people management door leidinggevendenden. Door zowel de beoogde implementatie van HR-praktijken als de manier waarop leidinggevendenden worden ondersteund te onderstrepen dat people management een fundamenteel onderdeel is van de HR-strategie, kan HR-afdeling, door middel van people management, een indirecte bijdrage leveren aan de expertise, engagement en autonomie van medewerkers, wat vervolgens moet leiden tot een verhoogd verandervermogen.

Expertise, engagement en autonomie spelen volgens dit onderzoek een belangrijke rol in de totstandkoming van een verhoogd verandervermogen als ingezet wordt op people management. Door het intensiveren van people management, zoals hierboven beschreven, binnen de organisatie zal de mate waarin medewerkers expertise, engagement en autonomie vergroten. Leidinggevendenden die hun medewerkers proactief faciliteren en ondersteunen in het deelnemen aan training en opleiding zullen zien dat daarmee hun expertise, en dus de vaardigheden, kennis en skills, toeneemt. Tevens moet people management leidinggevendenden de ruimte geven om meer persoonlijk contact met medewerkers te creëren. Zodoende kunnen leidinggevendenden ondersteunen in het dagelijks functioneren van medewerkers, om vervolgens de bevoegdheid te vergroten. Autonomie bleek uit deze studie geen bemiddelend mechanisme. Echter, de mate van autonomie draagt wel bij aan het vergroten van het verandervermogen. Wanneer medewerkers verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid hebben over hun werk zijn zij beter in staat hun verandervermogen aan te boren. Zodoende ontwikkelen medewerkers een hogere persoonlijke flexibiliteit om te anticiperen op ontwikkelingen en optimaliseren zij hun eigen vermogen om te veranderen. De overkoepelende les die organisaties uit de bevindingen van dit onderzoek kunnen leren is dat het veel oplevert door te investeren in people management en daarmee de implementatie van HR-praktijken en het ondersteunend leiderschapsgedrag. Zowel de organisatie als de medewerkers plukken daar de vruchten van.



## Referentielijst

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management, 52*, 839–859.
- Almahamid, S., McAdams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The relationships among organizational knowledge sharing practices, employees' leaning commitments, employees' adaptability, and employees' job satisfaction: An empirical investigation of the listed manufacturing companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 5*: 327-356.
- Almutawa, Z., Muenjohn, N. and Zhang, J. (2016), "The effect of human resource management system on employees' commitment: the mediating role of the AMO model", *The Journal of Developing Areas*, Vol. 50 No. 6, pp. 17-29.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Agarwal, P. & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, Vol 27, no 3, 2017, pages 440-458
- Blau, P. (1964). Justice in social exchange. *Sociol. Inq.* 34:193-206
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011), 'The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit', *The International Journal of Human Resource Management, 22* (1), 138-162.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society, 40*(8), 799–824.
- Brown, A. (2016), "The role of career adaptability and flexible expertise in developing individual innovative behaviour", in Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P. and Brown, A. (Eds), *Human Resource Management, Innovation and Performance*, Vol. 6, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, NY, pp. 249-265.
- Brown, M., Kulik, C.T., Cregan, C., Metz, I., (2015). Understanding the change-cynicism cycle: the role of HR. *Hum. Resour. Manag.*.
- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices, *The International Journal of Human Resource Management, 16*:5, 720-735.
- Chan, S. H., Mai, X., Kuok, O. M., & Kong, S. H. (2016). The influence of satisfaction and promotability on the relation between career adaptability and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 167–175.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 29*, 280–293.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2017). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership, 14*(6), 731–756.

- Choi, M., (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.* 50 (4), 479–500.
- Coetzee, M., & Harry, N. (2013). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*.
- Cullen, K.L., Edwards, B.D., Casper, W.C., Gue, K.R., (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *J. Bus. Psychol.* 29 (2), 269–280.
- De Vos A, De Hauw S, Van der Heijden I. J. M. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *J. Vocat. Behav.* 79:438–47
- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*, 22: 318-332.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024–1037.
- Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989). 'Self-determination in a work organization'. *Journal of Applied Psychology*, 74: 4, 580–590.
- Demortier, A.-L., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices - performance relationship: Testing a three pathways AMO model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1201-1206.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics with SPSS*. London: Sage.
- Guan, Y., Wang, F., Liu, H., Ji, Y., Jia, X., Fang, Z., Li, Y., Hua, H., & Li, C. (2014). Career-specific parental behaviors, career exploration and career adaptability: A three-wave investigation among Chinese undergraduates. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 95–103.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- Hess, N., Jepsen, D., & Dries, N. (2012). Career and employer change in the age of the 'boundaryless' career. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 280–288.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2008). "Front line managers and the delivery of effective people management", *A Study of Front Line Managers in the NHS, University of West of England*, pp. 1-133.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.
- Kim, T.-G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37: 1664-1693.
- Knies, E. (2012). Meer Waarde Voor En Door Medewerkers: Een Longitudinale Studie Naar De Antecedenten En Effecten Van Peoplemanagement [Balanced Value Creation: A Longitudinal Study of the Antecedents and Effects of People Management]. PhD diss., Utrecht University.
- Knies, E., Boselie P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*

- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014a). 'Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study', *Human Resource Management Journal*, 24 (1): 57-76.
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2018). People management in the public sector. In C. J. Brewster & J. L. Cerdin (Eds.), *Not for the money: People management in mission driven organizations* (pp. 15–46). Cham: Palgrave/Macmillan.
- Knies, E., Leisink, P. & Van de Schoot, R. (2017). People management: developing and testing a measurement scale, *The International Journal of Human Resource Management*
- Lunenburg, F. (2010). *Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process*. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12: 1040–1087.
- Nag, R, Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2007). The intersection of organisational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 4, pp. 821–847.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW De Gids*, 4, 10-13.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2017). Duurzame inzet: de klok tikt... Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, April, 14-17.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction', *Personnel Psychology*, 61 (3): 503-545.
- NOS (2020). *Coronavirus: grenzen dicht, thuiswerken en hamsteren*. Geraadpleegd op 15 april 2020, van <https://nos.nl/artikel/2327051-coronavirus-grenzen-dicht-thuiswerken-en-hamsteren.html>
- Perry, E.L. & Kulik, C.T. (2008). 'The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness', *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 262-273.
- Petrou P, Demerouti E and Schaufeli WB (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common methods biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Preacher, J. K., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16, 93–115.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability, *Human Performance*, 15:4, 299-323.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17: 1, 3-20.



- Purcell, J., Kinnie, N., Rayton, B. & Hutchinson, S. (2009). *People management and performance*. London: Routledge
- Rainey, H. G., & Fernandez, S. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating Public Administration* (pp. 7-26)
- Rainey, H. G. (Ed.). (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th edn.). New York: John Wiley & Sons.
- Robertson, M. & Hammersley, G.O. (2000). "Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Nos. 2/3/4, pp. 241-53.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). 'Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study'. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Scheepers, P., Tobi, H. & Boeije, H. (2016). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Uitgevers
- Shaw, D. (2017). "Managing people and learning in organisational change projects", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 923-935.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 6(10), 1–24.
- Thongpapanl, N.T., De Clercq, D. & Dimov, D. (2012). "An investigation of the performance consequences of alignment and adaptability: contingency effects of decision autonomy and shared responsibility", *R&D Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 14-30.
- Treem, J.W. & Leonardi, P.M. (2015). Recognizing expertise: Factors promoting congruity between individuals' perceptions of their own expertise and the perceptions of their co-workers. *Communication Research*
- Uhl-Bien, M. and Arena, M. (2018), "Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework", *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 89-104.
- Vakola, M. & I. Nikolaou: 2005, 'Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?', *Employee Relation* 25(2), 160–174.
- Van Berkel, R. & Leisink, P. (2013). Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation, in P. Leisink et al. (eds), *Managing social issues from a public value perspective*, Cheltenham: Edward Elgar

- Van Dam, K., (2013). Employee adaptability to change at work: a multidimensional, resource—based framework. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, Shaul Oreg, Alexandra Michel, Rune (Eds.), 123.
- Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018). Duurzame inzet voor iedereen? Uitkomsten nationaal onderzoek. *PW De Gids*, April, 14-18.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). *Reacties van werknemers op organisatieverandering: een managementperspectief*. Tijdschrift voor HRM 4, 2013
- Van der Heijden, B. I. M. (2002). Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6(2), 54–79.
- Van der Heijde, C.M. and Van Der Heijden, B. (2006). “A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability”, *Human Resource Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 449-476.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Concept uitgeefgroep
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer’s investments in hospital workers’ employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis’, in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70– 78.
- Yasir M., Imran R., Irshad M.K., Mohamad N.A., Khan M.M., (2016). Leadership styles in relation to employees’ trust and organizational change capacity: Evidence from non- profit organizations, “*Sage Open*”, 6(4).
- Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y., & Li, X. (2015). Paradoxical leader behavior in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538- 566.
- Zhao, X., Lynch J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zielonka, J. (2020). Heeft het coronavirus te nationale staat teruggebracht? NRC Europa. Geraadpleegd op 4 april 2020, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/04/03/heeft-het-coronavirus-de-nationale-staat-teruggebracht-a3995821>



## Bijlage I: Uitnodigingsmail

### Uitnodiging vragenlijst

Beste collega,

Mijn naam is Frans Tak, student Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Ik ben stagiair bij de afdeling P&O van IGJ. Ik stuur u deze mail met de vraag een korte enquête (ongeveer 5-10 minuten) in te vullen voor mijn masterscriptie.



Het doel van mijn onderzoek is het kijken naar verandervermogen van medewerkers en de verschillende individuele en organisatiefactoren die daarbij een rol spelen. De resultaten van de enquête moeten hier inzicht in geven. Ik ben blij dat ik deze enquête binnen IGJ mag uitzetten en de anonieme resultaten mag gebruiken voor mijn afstuderen. De enquête is multiple choice en kent in totaal 48 stellingen/vragen.

Met het oog op de AVG: Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en in rapportages kunnen de door u ingevulde antwoorden niet naar u worden herleid. De resultaten van dit onderzoek worden alleen op organisatieniveau (IGJ breed) in mijn scriptie gerapporteerd en binnen IGJ gepresenteerd. Ik ben de enige persoon die individuele resultaten te zien krijgt. Uw deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Daarnaast kunt u zich op elk moment terugtrekken uit het onderzoek. De verzamelde data wordt na afronding van het onderzoek vernietigd.

Het invullen van de vragenlijst kan tot en met vrijdag 22 mei. Bij vragen kunt u met mij contact opnemen. Stuur dan een mail naar [fm.tak@igj.nl](mailto:fm.tak@igj.nl).

*Let op: Bij voorkeur openen via laptop of desktop. In de praktijk blijkt dat functies op een mobiel apparaat in mindere mate functioneren.*

[https://survey.uu.nl/jfe/form/SV\\_6R21JwNiI1cDqNT](https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_6R21JwNiI1cDqNT)

Alvast hartelijk dank voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Frans Tak  
Afdeling P&O

## Bijlage II: Enquête

Beste collega,

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Het doel van mijn onderzoek is het kijken naar verandervermogen van medewerkers en de verschillende individuele en organisatiefactoren die daarbij een rol spelen. De resultaten van de enquête moeten hier inzicht in geven. Ik ben blij dat ik deze enquête binnen IGJ mag uitzetten en de anonieme resultaten mag gebruiken voor mijn afstuderen. De enquête is multiple choice en kent in totaal 48 stellingen/vragen.

Met het oog op de AVG: Uw gegevens worden vertrouwelijk behandeld en in rapportages kunnen de door u ingevulde antwoorden niet naar u worden herleid. De resultaten van dit onderzoek worden alleen op organisatieniveau (IGJ breed) in mijn scriptie gerapporteerd en binnen IGJ gepresenteerd. Ik ben de enige persoon die individuele resultaten te zien krijgt. Uw deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Daarnaast kunt u zich op elk moment terugtrekken uit het onderzoek. De verzamelde data wordt na afronding van het onderzoek vernietigd.

Met vriendelijke groet,  
Frans Tak (stagiair P&O)

Toestemming deelname onderzoek:

Uw gegevens worden gebruikt als input voor mijn masterscriptie. De gegevens worden anoniem behandeld en worden maximaal drie maanden opgeslagen in lijn met de AVG-wetgeving. U heeft het recht zich te allen tijde terug te trekken van deelname aan dit onderzoek.

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek (ga door naar vragenlijst)
- Nee, ik ga niet akkoord met deelname aan dit onderzoek (beëindig vragenlijst)

### Verandervermogen

#### Anticipatie & optimalisatie

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens	Weet ik niet
<i>Ik besteed regelmatig tijd aan het verbeteren van kennis en vaardigheden, die mijn werk ten goede komen</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Ik benader de ontwikkeling van het corrigeren van mijn zwakke punten op een systematische manier</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Ik ben gericht op het continu ontwikkelen van mezelf</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van mijn nieuwverworven kennis en vaardigheden</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Het afgelopen jaar heb ik me de nieuwste ontwikkelingen in mijn werkdomein eigen gemaakt</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Persoonlijke flexibiliteit

	Helemaal oneens	Oneens	Neutra al	Eens	Helemaal mee eens	Weet ik niet
<i>Het is gemakkelijk om mij aan te passen aan veranderingen in mijn takenpakket</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik verander mee met ontwikkelingen binnen mijn organisatie</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik anticipeer over het algemeen snel op veranderingen in mijn afdeling</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik anticipeer over het algemeen snel op veranderingen in mijn werkdomein</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik geef bij mijn leidinggevende aan als ik nieuwe taken wil oppakken</i>	0	0	0	0	0	0

	Zeernegatieve	Negatieve	Neutra al	Positieve	Zeernegatieve	Weet ik niet
<i>Ik heb een _____ houding ten opzichte van veranderingen in mijn functie</i>	0	0	0	0	0	0

	Zeeronaan	Onaan	Neutra al	Aangen aam	Zeeronaan	Weet ik niet
<i>Ik vind werken met nieuwe mensen _____</i>	0	0	0	0	0	0

**Expertise**

	Helemaal oneens	Oneens	Neutra al	Eens	Helemaal mee eens	Weet ik niet
<i>Ik vind mijzelf bekwaam om deel te nemen aan diepgaande, gespecialiseerde discussies in mijn werkdomein</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben bekwaam om mijn werk nauwkeurig en met weinig fouten uit te voeren</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben bekwaam om snel beslissingen te nemen met betrekking tot mijn manier van werken</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben bekwaam om aan te geven wanneer mijn kennis onvoldoende is om een taak uit te voeren of een probleem op te lossen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben bekwaam om op een begrijpelijke manier informatie over mijn werk te verstrekken</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen</i>	0	0	0	0	0	0

**Engagement**

	Helemaal oneens	Oneens	Neutra al	Eens	Helemaal mee eens	Weet ik niet
<i>Op mijn werk zit ik barstensvol energie</i>	0	0	0	0	0	0



<i>Tijdens mijn werk voel ik me sterk en krachtig</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben enthousiast over mijn werk</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn baan inspireert mij</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Als ik 's morgens opsta heb ik zin om naar mijn werk te gaan</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ben trots op het werk dat ik doe</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik ga helemaal op in mijn werk</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn werk brengt mij in vervoering</i>	0	0	0	0	0	0

## Autonomie

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet ik niet
<i>In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te benutten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik voel me op mijn plaats in mijn functie</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Voor de uitvoering van mijn taken heb ik voldoende beslissingsbevoegdheid</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Ik krijg voldoende mogelijkheden om mijn kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen</i>	0	0	0	0	0	0

## People Management

### Toepassing van HR-maatregelen

Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid in de praktijk gericht zijn op ondersteuning van medewerkers:

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet ik niet
<i>Opleiding en ontwikkeling</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Doorstroom naar een andere functie</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Beoordeling</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Beloning</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Vitaliteit (bv. Preventie en gezondheid)</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Combinatie werk/privé (bv. Flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)</i>	0	0	0	0	0	0

### Ondersteuning door maatwerkafspraken

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet ik niet
<i>Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden,</i>	0	0	0	0	0	0



---

opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn  
werk beter kan doen

---

Ondersteuning in het dagelijks functioneren:

	Helema al mee oneens	Onee ns	Neutra al	Eens	Helema al mee eens	Weet ik niet
<i>Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende toont waardering voor mijn werk</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan</i>	0	0	0	0	0	0

Ondersteuning in ontwikkeling:

	Helema al mee oneens	Onee ns	Neutra al	Eens	Helema al mee eens	Weet ik niet
<i>Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende helpt mij (door)groeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Mijn leidinggevende helpt mij (door)groeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten</i>	0	0	0	0	0	0

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Overig

Wat is uw leeftijd?

- < 24 jaar
- 25 – 34 jaar
- 35 – 44 jaar
- 45 – 54 jaar
- 55 – 64 jaar
- > 65 jaar

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (lbo / vmbo)

- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Wetenschappelijk onderwijs (wo)

Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen IGJ?

- (Aantal jaar werkzaam)

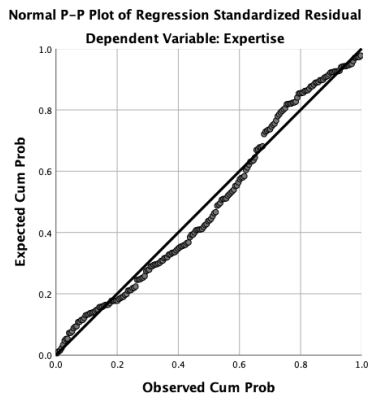
Bekleedt u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

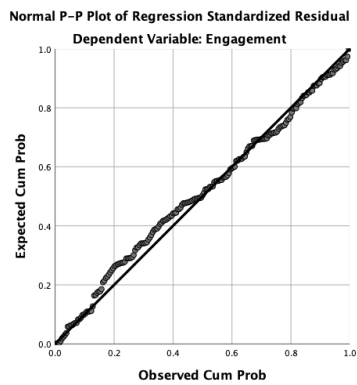
Heeft u naar aanleiding van deze enquête nog opmerkingen?

## Bijlage III: Regressie; Gestandaardiseerde Residuen

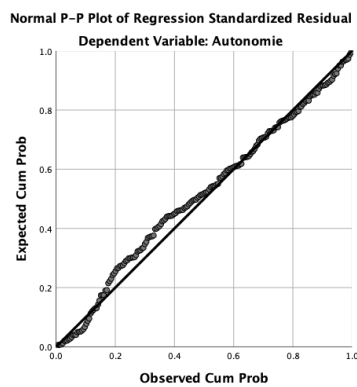
People management → Expertise



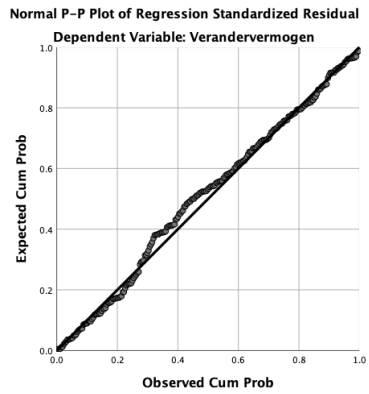
People management → Engagement



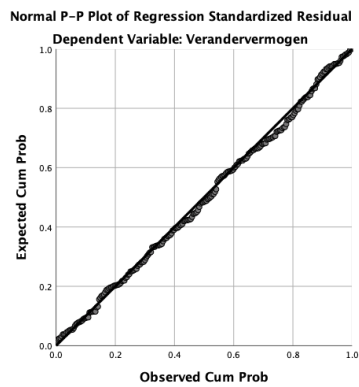
People management → Autonomie



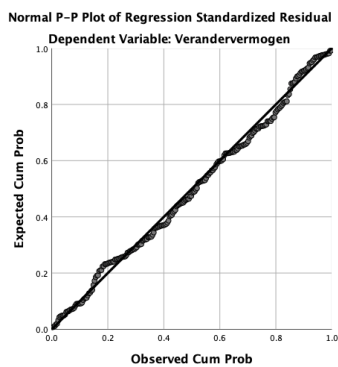
### Expertise → Verandervermogen



### Engagement → Verandervermogen



### Autonomie → Verandervermogen



### People management → Verandervermogen

