

Organisatieverandering in relatie tot commitment

Een onderzoek naar de invloed van organisatieverandering op het commitment van de werknemer aan de organisatie.

Annemarijn Schoon (3166155)
08-04-'09

Abstract

Dit interpretatieve onderzoek beschrijft de relatie tussen organisatieverandering en het commitment van de werknemer aan de organisatie. Een proces van centraliseren en daarnaast een outsourcetraject zijn vormen van organisatieveranderingen die de onderzoeksorganisatie onder andere heeft ondergaan. De werknemer heeft te maken gehad met een veranderd werkpakket evenals een veranderde werkomgeving. De vraag is wat deze veranderingen doen met het commitment van de werknemer. Zo brengen veranderingen volgens de literatuur job insecurity, een veranderde werklast en een verminderd vertrouwen in de bekwaamheid en integriteit van het management met zich mee. De werknemers van de onderzoeksorganisatie zijn overwegend sterk gecommitteerd aan het werk dat zij doen. De veranderingen hebben een verminderd affectief organisatie commitment van de werknemers tot gevolg. Ook is een bepaalde groep nog met name sterk continuance gecommitteerd aan de organisatie.

Inleiding

De wereld verandert snel. Complexiteit neemt toe door ontwikkelingen als globalisering, snelle technologische verandering en internationale economische integratie. Een omgeving van een sterke groei van globale competitie vraagt van organisaties een veranderde strategie. Herstructurering van organisaties vindt in de zogeheten nieuwe wereld intern plaats, maar ook op globale schaal, de productie van goederen en diensten wordt naar elders verplaatst (outsourcing). Outsourcing wordt zelfs een trend genoemd in de strategie van organisaties (Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005).

Gesteld wordt dat de focus in organisaties over het algemeen meer ligt op de economische aspecten van organisatieverandering. De menselijke en sociale aspecten worden 'genegeerd' (Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005). Het aanpassen aan de veranderingen in de organisatie is een vereiste voor de werknemer om bij de organisatie te kunnen blijven. De werknemer wordt geconfronteerd met een andere functie en of werkpakket, een andere werkomgeving, een ander management, collega's et cetera. Aangezien het aantal organisaties dat veelvuldig en grootschalig verandering ondergaat gestegen is, is ook het aantal studies naar veranderingen en het effect op de werknemer gestegen (Grunberg et al., 2008).

Commitment is datgene dat de werknemer bindt aan de organisatie, waarvan wordt verondersteld dat het van invloed is op het functioneren van een organisatie (Meyer et al., 2007) Commitment beschrijft de relatie van de werknemer met de organisatie en geeft tevens implicaties voor de beslissing van de werknemer bij de organisatie te blijven. Voor organisaties is het van belang te weten wat de werknemer bindt aan de organisatie en wat redenen zijn voor vertrek. Een organisatie draait en staat immers op haar werknemers. Verwacht wordt dat veranderingen in een organisatie van invloed zijn op het commitment van de werknemer aan de organisatie en empirisch bewijs daarvoor wordt veelvuldig gezocht. Zo kunnen veranderingen van invloed zijn op het gevoel van job security van de werknemer en de werklast. Ook het functioneren van het management wordt verondersteld de ervaring van de werknemer te beïnvloeden, positief dan wel negatief.

De organisatie waar dit onderzoek is gedaan, heeft gedurende een periode in 2007 een traject van outsourcing ingezet. Voorafgaand aan het outsourcen van de zogeheten 'simpele' werkzaamheden van de werknemers van de organisatie heeft tevens in 2006

een proces van centralisering plaats gevonden. Waar werkzaamheden voorheen door heel Nederland werden uitgevoerd, verdeeld over de zogeheten rayons, zijn deze nu gecentraliseerd op één plek. De werknemers van de onderzoeksorganisatie hebben te kampen gehad met enerzijds een veranderde werkomgeving als gevolg van het proces van centralisering. Anderzijds hebben zij te maken met een veranderd werkpakket als resultaat van de outsourcing. De vraag is echter hoe de werknemer staat tegenover deze veranderingen en welke factoren daarbij een rol hebben gespeeld. Bij de organisatie bestaat een kennisprobleem wat betreft het organisatie commitment van haar werknemers na beschreven veranderingen, hetgeen de leidraad vormt in dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de relatie tussen organisatieverandering, centralisering en outsourcing in het bijzonder, en het commitment van de werknemer aan de organisatie en welke factoren daarbij van invloed zijn. Beoogd wordt de organisatie inzicht te bieden in het praktijkprobleem dat zij ervaart. Aangezien commitment van werknemers verondersteld wordt van invloed te zijn op performance van de werknemer en het succesvol functioneren van de organisatie is het voor de organisatie relevant dit inzicht te krijgen. Het onderzoek is gericht, vanuit interpretatief perspectief, op de betekenis die de medewerkers geven aan het proces van enerzijds centralisering, anderzijds, outsourcing en in die zin het verkrijgen van een veranderde werkomgeving en een veranderd werkpakket. De ervaring en belevenis van de werknemers wat betreft de veranderingen worden verwacht een beeld te geven van de invloed van verandering op het commitment van de werknemers. Daarnaast heeft het onderzoek een eventueel wetenschappelijk doel, uitkomsten kunnen een aanvulling zijn op bestaande literatuur en theorieën. Er bestaat namelijk nog geringe literatuur over de relatie tussen outsourcen en centraliseren specifiek en commitment. Benoemd moet worden dat organisatieverandering in dit onderzoek een proces van centralisering en daarnaast een proces van outsourcing omvat, algemeenheden over organisatieverandering in relatie tot commitment kunnen in die zin niet worden geschetst. Om inzicht te krijgen in de relatie tussen organisatieverandering en het commitment van de werknemer is de volgende centrale vraag opgesteld:

Wat is de invloed van organisatieverandering, een proces van centraliseren en outsourcing in het bijzonder, op het commitment aan de organisatie van de werknemer?

Verschillende deelvragen dragen bij in de beantwoording van de centrale vraag:

- *Hoe is het proces van centralisering ervaren door de werknemer en welke factoren spelen een rol?*
- *Welke factoren in het proces van centralisering zijn van invloed op het commitment van de werknemer?*
- *Hoe is het proces van outsourcing ervaren door de werknemer en welke factoren spelen een rol?*
- *Welke factoren in het proces van outsourcing zijn van invloed op het commitment van de werknemer?*
- *Op welke manier zijn de werknemers gecommitteerd aan de organisatie?*

Om de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden worden allereerst bestaande theorieën uiteengezet. Commitment wordt aan de hand van het model van Herscovitch en Meyer (2002) geconceptualiseerd. Daarnaast worden verschillende foci van de werknemer weergegeven waarop veranderingen van invloed kunnen zijn. Bestaande literatuur over de relatie tussen commitment en verandering wordt daarnaast gepresenteerd. Vervolgens wordt het onderzoek methodologisch verantwoord om uit te komen bij de resultaten, waar verzamelde bevindingen worden gepresenteerd en geanalyseerd. In de conclusie zal getracht worden de hoofdvraag te beantwoorden, waarna in de discussie de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ter discussie wordt gesteld. Ook worden suggesties gedaan voor vervolg onderzoek.

Conceptueel kader

Commitment van werknemers aan de organisatie waarin zij werkzaam zijn staat in dit onderzoek centraal en behoeft conceptualisering. Omdat commitment in dit onderzoek gerelateerd wordt aan organisatieverandering zal dit begrip nader worden toegelicht. De focus ligt daarin op de invloed van de organisatieverandering op de werknemer. Organisationsverandering wordt gezien als een antecedent voor organisatie commitment en commitment is belangrijk voor het functioneren van organisaties (Knudsen et al., 2003). Aangezien in dit onderzoek zowel gekeken wordt naar de invloed van een proces van centralisering op de werknemer, als een traject van outsourcing, zullen bijzonderheden wat betreft deze specifieke vormen van organisatieverandering worden belicht. Tot slot zullen bestaande theorieën en denkbeelden over het gevolg van organisatieverandering op het commitment van de werknemer worden beschreven.

Commitment

Commitment is door de jaren heen op veel verschillende manieren gedefinieerd en gemeten (zie Meyer & Allen, 1997; Morrow, 1993). Meyer & Allen (1997) definiëren organisatie commitment als een psychologische staat (mindset) die enerzijds de relatie van de werknemer met de organisatie beschrijft, anderzijds implicaties geeft voor de beslissing van de werknemer deel van de organisatie te blijven. Verondersteld wordt dat commitment een individu bindt aan de organisatie, waardoor een verminderde kans op verloop bestaat, dat het functioneren van de organisatie ten goede komt (Meyer & Herscovitch, 2001, Meyer et al., 2007). Er wordt onderscheid gemaakt tussen ‘attitudinal’ organisatie commitment, ofwel, commitment aan de organisatie leidt tot bepaalde gedragingen en ‘behaviorial’ organisatie commitment, ofwel, organisatiecommitment is het gevolg van gedragingen (van Wijk, 2006). Behaviorial organisatie commitment heeft meer aandacht voor het proces van gecommiteerd raken, terwijl de attitudinal organisatie commitment meer kijkt naar de effecten van organisatie commitment (van Wijk, 2006). Dit onderzoek gaat uit van het effect van het organisatie commitment van de werknemer op zijn of haar gedrag (attitudinal). Chang (1999) benadrukt dat commitment meer is dan een passieve loyaliteit aan de organisatie, het houdt een actieve relatie van de werknemer met de organisatie in waarin deze bereid is zich in te zetten om het welzijn van de organisatie te vergroten. Het gedrag van een werknemer is in die zin een consequentie van een rationele beslissing over de beste manier om fundamentele persoonlijke bronnen van tijd en energie toe te wijzen (Chang, 1999). Extra-role behavior, ofwel, gedrag dat

buiten de functieomschrijving gaat is in die zin gerelateerd aan organisatie commitment (Chang, 1999).

Meyer en Allen (1997) beschrijven drie componenten van organisatie commitment, namelijk affective, continuance en normative commitment. Verondersteld wordt dat de relatie van een werknemer met de organisatie op alle drie de componenten varieert en daarom niet te zien zijn als 'typen commitment'. 'Affective commitment' onderschrijft de emotionele relatie, identificatie en betrokkenheid van de medewerker met de organisatie. 'Continuance commitment' verwijst daarentegen naar het bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. 'Normative commitment' slaat enerzijds op een gevoel de verwachtingen van anderen in te moeten willigen, de verplichting wegens morele redenen bij de organisatie te blijven anderzijds. Gesuggereerd wordt dat individuen zich zowel aan gedrag, als entiteiten, zoals werk, organisatie, carrière, collega's, management kunnen committeren (Randall & O' Driscoll, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Zo wordt een sterke commitment aan het werk, ofwel, occupational commitment verondersteld tot weerstand te leiden wat betreft organisatieverandering (Slocombe & Dougherty, 1998). Verwacht wordt dat het occupational commitment van de werknemer de mate van invloed van de verandering op het organisatie commitment van de werknemer indiceert. Daarnaast bepaald het beeld dat de werknemer heeft van beroepsgerelateerde praktijken tevens de psychologische band met de organisatie, ofwel, affective commitment (Chang, 1999).

Te stellen is dat de componenten van Meyer en Allen (1997) bepaalde gedragingen van werknemers doen ontstaan. Om als organisatie in te kunnen spelen op de relatie werknemer- organisatie is het van belang te achterhalen op welke manier –en aan welke entiteit de medewerkers zijn gecommitteerd. Ook zou de focus op genoemde componenten inzicht kunnen bieden 'waar' de invloed van organisatieverandering dominant is. Op welke manier de werknemer is gecommitteerd zou tevens de mate van invloed van de verandering op de werknemer kunnen 'bepalen' en een indicatie kunnen geven van het commitment van de werknemer na de verandering.

Organisatieverandering

Herstructurering van organisaties vindt veelvuldig plaats. Op diverse manieren wordt de structuur van organisaties aangepast om te kunnen overleven in de concurrerende wereld. Te denken valt aan downsizing (inkrimping), outsourcen, centraliseren, groeien et cetera. In dit onderzoek wordt gekeken naar centralisering en outsourcing als vorm van organisatieverandering. Centraliseren is het samenbrengen van werkzaamheden van dezelfde soort of met eenzelfde functie naar één centrale plek, zoals het geval is bij de onderzoeksorganisatie. Te suggereren gevolgen zijn een verlengde reistijd voor werknemers, kostenbesparing, een verbeterde communicatie et cetera. Outsourcing is een trend geworden in de strategie van organisaties, waarbij een deel van de productie of service proces van de organisatie stop gezet wordt en overgebracht wordt naar een andere partij (Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005). Outsourcing wordt voornamelijk ingezet wegens financiële besparingen, aangezien men profiteert van 'economies of scale' in andere landen. (Belcourt, 2006). Een van de hoofdzakelijk, (gesuggereerde) risico's van outsourcing is de negatieve invloed op de moraal van de werknemer (Belcourt, 2006). Omdat bestaande literatuur over de invloed van organisatieverandering op de werknemer

specifiek over centralisering en outsourcing gering is, is literatuur over andersoortige herstructurering van organisaties, zoals downsizing van organisaties meegenomen in het onderzoek.

De invloed van organisatieverandering op de werknemer en commitment

Grunberg et al.(2008) beschrijven een viertal foci van de werknemer waar een organisatieverandering van invloed op kan zijn. Onderscheidt wordt gemaakt tussen ‘job attitudes’, organisationele attitudes, de werk-familie relatie en de invloed op de mentale en fysieke conditie van de werknemer. De foci van Grunberg et al. (2008) kunnen bijdragen in de beeldvorming over de ervaring van werknemer wat betreft de organisatieverandering. Zo wordt verwacht dat de invloed van de verandering op de vier foci bepalend is in de positieve dan wel negatieve ervaring van de verandering. De literatuur omtrent het proces van downsizing omschrijft daarnaast het zogeheten ‘survivor’s syndrome’ dat kan ontstaan, waarbij een lage moraal, minder commitment, een gebrek aan loyaliteit en een verminderde prestatie aan de orde is.

Job attitudes

‘Job attitudes’ omvat onder andere de ervaring van de werknemer na de verandering wat betreft de mate van uitdaging in het werk (job challenge) en de hoeveelheid van taken (‘role overload’), in dit onderzoek geïnterpreteerd als ‘werklast’. Ook de mate van ‘job involvement’, ‘job security’ en de intentie tot het verlaten van de organisatie zijn aan de orde (Geishecker, 2007, Grunberg, 2008, Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005). In hoeverre de verandering matcht met de verwachtingen van het individu is tevens van invloed op de ervaring van de werknemer (Roe, Smeelen & Hoefeld, 2005; Geishecker, 2007). Gesteld wordt dat een verhoogde werklast en job insecurity van negatieve invloed is op het commitment van de werknemer (Knudsen et al., 2003). Daarnaast is organisatiegrootte positief gerelateerd aan job security, aangezien in een dergelijke organisatie meer ruimte bestaat voor job-change (Munch 2005). Tevens beïnvloed een veranderde werkomgeving, een veranderde relatie met collegae, het commitment van de werknemer negatief. ‘Co-worker support’ beïnvloed commitment namelijk positief (Allen et al., 2001, Knudsen et al., 2003).

Organisationele attitudes

Organisationele attitudes daarentegen is de mate van het gevoel van rechtvaardigheid van ontslagen en het organisatie commitment van de werknemer. Daarnaast speelt de mate van steun vanuit de organisatie en vertrouwen in het management mee. Ook is de integriteit en bekwaamheid van het management in het geding (Grunberg, 2008). Zo benadrukt Coyle-Shapiro (1999) de belangrijke rol van managers in de ervaring van de werknemer wat betreft organisatieverandering. Een open communicatie van eerlijke, correcte en heldere informatie naar de werknemer over de consequenties voor het individu en de noodzakelijkheid tot verandering is van invloed op de ervaring van de werknemer. Hetzelfde geldt voor ondersteuning vanuit het top-management en mogelijkheid tot participatie en ‘involvement’ van de werknemer (Coyle-Shapiro, 1999). Verminderde steun door de organisatie beïnvloed commitment negatief (Knudsen et al., 2003). Een negatieve ervaring van de verandering wat betreft organisationele attitudes

kan resulteren in stress en cynisme (Brown & Cregan, 2008). Ook kan frustratie ontstaan over het behouden van de 'oude' identiteit van de organisatie, het affectieve organisatie commitment is dan in het geding (Grunberg et al., 2008).

Work-family en gezondheid

Organisatieverandering kan tevens van invloed zijn op de zogeheten work-family balance van de werknemer, waarbij conflict kan bestaan in de work-family relatie of de family-work relatie ofwel, in hoeverre het werk interfereert met het familieleven of juist de mate waarin 'familietijd' het werk benadeeld. Te denken valt aan een verhoogde reistijd na een centraliseringproces, dat de tijd met familie negatief beïnvloed. De vraag is tevens of de organisatieverandering de mentale en fysieke gezondheid (vierde focus) van de werknemer beïnvloed. Zo worden stress en cynisme worden verondersteld negatief van invloed te zijn op het commitment van de werknemer, job satisfaction het vertrouwen in de organisatie en tevens de motivatie (Elias, 2009). Gesteld wordt dat de 'survivors' van een proces van downsizing meer stress ervaren dan de gene die weg zijn gegaan, door de omgeving van 'job insecurity', een gebrek aan vertrouwen en een verhoogde werklast en extra verantwoordelijkheden, aangezien het werk met minder handen moet worden verzet. (Devine et al.,2003).

Methoden

De methode van dataverzameling en analyse sluit aan bij het wetenschapsfilosofisch perspectief waar vanuit dit onderzoek is opgebouwd, namelijk de interpretatieve benadering. Gezocht wordt naar betekenisgeving, naar redenen voor acties en uitgegaan wordt van gedeelde waarden. Verondersteld wordt dat de sociale wereld van binnenuit begrepen moet worden, waarden en feiten zijn niet absoluut te scheiden. Centraal staat begrijpen ('understanding') wat push en pull factoren zijn om medewerkers geëngageerd te houden aan een organisatie, wanneer zij te maken krijgen met verandering.

Objecten van onderzoek

De onderzoeksorganisatie is een aanbieder van telecommunicatie in Nederland. De organisatie kent een afdeling 'vaste verbindingen', waar engineering, engineering helpdesk en order/intake toe behoren. De afdeling heeft gedurende de periode december 2006 tot en met september 2007 een centraliseringproces gehad, waarbij medewerkers uit vijf rayons samengebracht zijn op één plek. Vervolgens is in december 2007 een outsourcingtraject gestart waarbij zogeheten 'eenvoudige werkzaamheden' naar het outsource land zijn verplaatst. Het werkpakket van de werknemer is hierdoor veranderd. Het outsourcen heeft geleid tot het ontslag van zogeheten aannemerspersoneel, het eigen personeel kon blijven. Uit oriënterende gesprekken met de opdrachtgevers bleek dat werknemers van de engineering en engineering helpdesk niet te vergelijken zijn met de order/intake. Dit zou de betrouwbaarheid van het onderzoek in de weg zou staan. Daarom is gekozen het onderzoek te houden onder werknemers van engineering en engineering helpdesk. Om zowel ervaringen van de werknemer wat betreft het centraliseringproces, als het outsourcingtraject te kunnen achterhalen zijn de respondenten geselecteerd die beide processen hebben 'meegemaakt'. Vermeld moet worden dat enkel mannen geïnterviewd zijn, aangezien de context maakt dat geen relevante 'vrouwelijke'

respondenten aanwezig waren. Namen van werknemers zijn aangeleverd door de manager van de afdeling, waarna de uitnodiging tot een interview is gestuurd. De respondenten variëren in de leeftijdscategorie 40-60 jaar en hebben een lange staat van dienst, namelijk 25 tot 38 jaar. Twee respondenten werken er 10 en 19 jaar. Bijna de helft van de respondenten gaat binnen een paar jaar met pensioen. Ook is door de organisatie gemeld dat de werkzaamheden van de afdeling tegen het einde lopen, waardoor de afdeling rond 2015 zal komen te vervallen. De oriënterende gesprekken met de opdrachtgever hebben ook bijgedragen in de beeldvorming van de context. De afdeling bestaat uit voornamelijk uit technici die ‘strooien’ met technische termen. Om als onderzoeker beter begrip te krijgen van de werkzaamheden van de respondenten en wat men bedoeld in interviews heeft een tweetal keer uitleg plaatsgevonden.

Methoden van dataverzameling

Om informatie te verzamelen in het kader van het onderzoek zijn een elftal interviews gehouden met beschreven respondenten. De duur van de interviews was geschat op een half uur tot en met een uur, het geval was echter dat de interviews gemiddeld een half uur hebben geduurd. “*Men had dan alles wel verteld*” (Respondent 10,11) Aansluitend op de interpretatieve benadering, waarbij de context wordt erkend en gezocht wordt naar betekenissen en redenen voor acties, is gekozen voor kwalitatieve interviews. De informatie ‘buiten de vragen om’ is namelijk ook van belang voor de resultaten. Doorvragen en begrijpen heeft in de interviews centraal gestaan. Gekozen is voor semigestructureerde interviews. Zodat het kader waarbinnen gesproken wordt helder is en de context meegenomen wordt. De vragen die in eerste instantie gesteld zijn, zijn; wat er voor de medewerker veranderd is sinds het outsourcetraject, of de verandering is gecommuniceerd en op welke manier, of de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie en waar deze verbondenheid op gebaseerd is. Het veld maakt dat vragen zijn toegevoegd, namelijk wat het centraliseringproces voor de medewerker heeft betekend, of de medewerker zich waardevol voelt voor de organisatie, wat de invloed is van de veranderingen op het privé van de werknemer en hoe de werknemer de toekomst ziet. De data is door middel van geluidsregistratie verzameld worden en vervolgens ‘letterlijk’ getranscribeerd. De geluidsregistratie komt de kwaliteit van het interview ten goede, omdat de focus niet ligt op het maken van aantekeningen. Transcripties en opnamen worden gezien als een belangrijke kwaliteitswaarborg (Boeije, 2005). Aan het begin van het interview is het onderwerp van dit onderzoek duidelijk gemaakt aan de respondent. Zo is getracht om de interviewer en respondent op één lijn te krijgen, maar zonder het interview te sturen. De respondent en de organisatie worden anoniem gehouden in dit onderzoek, zodat de respondent niet beperkt wordt in het inbrengen van data uit angst voor zijn relatie met de organisatie. Ook kan de organisatie op geen manier geschaad worden.

Methoden van analyse

Het onderzoeksproces in kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse, het onderzoeksproces is in die zin van cyclisch karakter. De data is geanalyseerd om tot de beantwoording van de centrale vraag te komen. Gekeken is of regelmatigigheden zijn te ontdekken. De data is door middel van transcriberen geprepareerd voor analyse. Er is gebruik gemaakt van memo's en

waarnemingen en observaties die gedurende de interviews zijn gemaakt. Deze spelen in de weergave en interpretatie van gegevens.

Vervolgens zijn de gegevens gecodeerd, thema's of categorieën zijn onderscheiden en een code toegekend. Het coderen is gebaseerd op de literatuur enerzijds, anderzijds op de data zelf. Interpretatie van gegevens heeft centraal gestaan. De codes zijn verfijnd, uitgebreid en passend gemaakt. Tot slot zijn de codes met elkaar in verband gebracht. Constante vergelijking van gegevens is toegepast om een zo compleet mogelijke weergave van de resultaten te bieden.

Betrouwbaarheid en validiteit

De weinig gestandaardiseerde dataverzameling en analyse-methoden van kwalitatief onderzoek maakt betrouwbaarheid een heikel punt. Om betrouwbaarheid te vergroten is gebruik gemaakt van bestaande procedures, zoals het coderen van de data. Er wordt uitgegaan van het feit dat de onderzoeker niet neutraal is en gegevens van een bepaalde interpretatie voorzien. (Boeije, 2005). Ter kwaliteitsbewaking is in dit onderzoek zorgvuldig omgegaan met methodische verantwoording, beschreven is wat, hoe en waarom bepaalde acties zijn gedaan. Ook reflectie op mijn rol als onderzoeker draagt bij aan de bewaking van kwaliteit. Bewustzijn van persoonlijke achtergrond, vooroordelen en waardeoordelen zijn geprobeerd zoveel mogelijk uit te sluiten, echter wel erkend. De getranscribeerde interviews zijn voorgelegd aan de respondenten, waarbij de mogelijkheid voor de respondent bestond terug te komen op uitspraken.

Resultaten

Job attitudes

De literatuur stelt dat organisatieverandering van invloed kan zijn op de 'job attitudes' van de werknemer, positief, dan wel negatief. In de interviews kwam de invloed van de veranderingen op job security, werklast en uitdaging van de werknemer veelvuldig naar voren.

Job security

De beschreven literatuur stelt dat organisatieverandering job insecurity met zich mee brengt, hetgeen terug te zien is in de onderzoeksorganisatie. Desondanks zijn een aantal factoren aanwezig die juist bijdragen in het vergroten van de job security van de werknemer.

De respondenten geven enerzijds aan dat door het management tegenwoordig meer gekeken wordt naar gezondheid, leeftijd et cetera dan bijvoorbeeld naar diensttijd. Dit verhoogde de job insecurity van de werknemer. Daarmee gaat gepaard dat de werknemers een bepaalde machteloosheid voelen ten opzichte van job security. Genoemd wordt onder andere dat het weinig zin heeft je druk te maken, aangezien eventueel ontslag toch wel gebeurt. Het is een geluk de dans al die tijd te hebben kunnen ontspringen: *Vroeger was het zo als je dus vast in dienst was hoefde je je niet druk te maken, dan ging het op aantal jaren dat je werkte hé. Dus ja dan maak ik me geen zorgen, werk al zo lang bij het bedrijf, nooit geen aanmerkingen gehad, dus dat zal wel goed gaan. En toen gingen ze naar de andere dingen kijken, naar leeftijd, gezondheid, misschien wel naar kennis.* (Respondent 4) Het vertrouwen van de werknemer in het management en de integriteit van het management zijn hier tevens in het geding: *“ En dat merk je nu wel, er moet steeds meer*

werk verzet worden met steeds minder mensen. En dan zie je collega's van je waarmee je altijd gewerkt hebt wordt er gewoon van de 1 op de andere dag gezegd van geef je sleutels maar en je bent weg, tot ziens en daar is het gat van de deur. En ja dat! Dat stuit me heel erg tegen de borst. Vroeger was dat ondenkbaar en ja nu wel.” (Respondent 9)

Hier sluit op aan dat gedurende de interviews weerstand leek te bestaan dieper in te gaan op gevoelige onderwerpen. Zodra de recorder uit was leek men meer ontspannen te praten. Dit is te verklaren aan de hand van genoemde machteloosheid, ontslagen vallen bij de organisatie zonder meer. Het uiten van een (negatieve) mening zou ‘riskant’ kunnen zijn voor de werknemer.

Zoals eerder beschreven loopt de afdeling tegen ‘het einde’. De garantie van het management dat de werknemers in ieder geval mogen blijven tot die tijd verhoogt de job security en tevens het vertrouwen in het management. Hierin is onderscheid te maken tussen de groep werknemers die richting pensionering gaat en degenen die ‘nog wel een aantal jaar moeten’. Het feit dat de werkzaamheden aflopen doet voor de laatste groep juist onzekerheid ontstaan en bij hen bestaat de hoop ergens anders aan de slag te kunnen. De andere kant van deze ervaring is dat het feit dat de werknemers het idee hebben het nog altijd ‘druk’ te hebben, dat het gevoel van job security positief beïnvloed. Evenals het idee onder de tweede groep altijd ‘wel ergens’ terecht te kunnen in de organisatie vanwege de grootte van de organisatie.

Hetgeen juist het gevoel van job security verhoogt is volgens de werknemers de ervaring en kennis waarover een groot deel van de werknemers met een lange staat van dienst beschikt, ofwel ‘het breed zijn’. Een voorwaarde is hierin dat de medewerker “*op niveau blijft*” (Respondent 4) De medewerker voelt zich in die zin waardevol voor de organisatie: *Waardevol? Ja dat denk ik wel, want waarom niet. Anders zouden ze mij niet in dienst houden denk ik.*” (Respondent 11)

Werklast

De werknemers van de onderzoeksorganisatie ervaren een veranderde werklast als gevolg van zowel het centraliseringproces als het outsourcetraject. Het centraliseringproces is gepaard gegaan met een verlengde reistijd, hetgeen van invloed is op de privésfeer van de werknemer. Meer dan de helft van de werknemers beschrijft minder tijd voor hobby's en een kortere slaap, later thuis, een enkeling zelfs dat privé ondergeschikt is geraakt. In die zin beïnvloed het werk als gevolg van de verandering het privéleven van de werknemer, dat geïnterpreteerd kan worden als een veranderde, ofwel, verhoogde werklast. Het centraliseringproces is anderzijds ook gepaard gegaan met een verlaagde werklast, vanwege het feit dat ‘alles bij elkaar zit’ en co-worker support wordt gestimuleerd: *“Het is makkelijk hé nu, alles centraal, alles zelf kunnen doen. Het is een stuk makkelijker geworden, een stuk eenvoudiger in het werk. Dus dat is gewoon ideaal. En minder mensen die je moet bellen, raadplegen.”* (Respondent 8)

Het outsourcetraject heeft voor de werknemer wat betreft werklast tot gevolg dat het werk intensiever en complexer en meer variërend is, aangezien ‘het abc-werk’ is geoutsourced. De werkzaamheden bestaan nu uit veelvuldig contact met de outsourcingorganisatie, het controleren en begeleiden van de collega's in het outsource-land en tevens in de Engelse taal communiceren, hetgeen het nodige “*bijspijkeren*” heeft gevraagd. Ook worden fouten die gemaakt zijn in het outsource-land hersteld door werknemers bij de organisatie ‘hier’. Er kan desondanks gesteld worden dat de

respondenten deze verhoogde werklast niet als negatief ervaren, omdat het eenvoudige werk als 'saai' beschouwd wordt, nu iedere dag een uitdaging met zich meebrengt en het werk "interessant en leuk" is: *"En dat betekent nu dat je wat meer met ja interessante dingen bezig houdt, vind ik. Kijk het simpele aanleg werk is weg, en het sloopwerk dus nu blijft er alleen het wat complexere over en dat is uh..leuk ook in combinatie met het andere werk dat er bij gekomen is. Ik ja ben er wel tevreden over, om het zo te stellen."* (Respondent 10)

Organisationele attitudes: het functioneren van het management

De invloed van verandering op de foci 'organisationele attitudes' van een werknemer wordt door bestaande literatuur verondersteld de ervaring en belevenis van de werknemer na de verandering te beïnvloeden. Het functioneren van het management is hierin aan de orde. De respondenten meten het functioneren van het management aan de mate van integriteit van het management, zoals eerlijke en correcte communicatie, bekwaamheid van het management, steun vanuit het management en vertrouwen in het management.

Over het centraliseren stellen de respondenten dat het niet "*de schoonheidsprijs*" heeft verdient (Respondent 11). De ervaring is dat het management niet geluisterd heeft naar de werknemers, ondanks argumenten tegen het plan te gaan centraliseren en dat sprake is van oneerlijke, gesloten communicatie. Het centraliseringsproces dat voor veel werknemers een langere reistijd betekende wordt zelfs ervaren als een 'trucje' om mensen te kunnen ontslaan: *"Maar er zit natuurlijk ook wel een spel achter, de organisatie wil gewoon naar minder personeel. En door te zeggen van: je moet naar Stad komen, ja, ben je ze gelijk kwijt. Nou ja dat heeft wel gewerkt natuurlijk, je hebt minder personeel."* (Respondent 2) De werknemers stellen dat deze ontslagen veel kennis en ervaring verloren is gegaan, dat volgens hen een gemis is voor de organisatie. Het management heeft volgens de respondenten in die zin niet bekwaam gehandeld. Beschreven wordt dat nu zelfs een tekort aan deze kennis en ervaring bestaat op afdelingen, hetgeen leidt tot het opnieuw in dienst nemen van werknemers, weliswaar via een uitzendbureau. Deze gang van zaken beschouwt men als een tekortkoming van het management.

Het outsourcen heeft tot gevolg gehad dat werkzaamheden, 'het abc-werk' genoemd, naar het outsource-land zijn gebracht. De respondenten stellen veelvuldig dat hun collegae in outsource-land de kennis en de ervaring niet hebben om volledig foutloos te 'projecteren' en complexere processen aan te kunnen. Daarnaast wordt gewezen op het feit dat het tijdspad waarin de werknemers uit het outsource-land zijn opgeleid te kort is geweest om over meer te beschikken dan basiskennis: *"Ik zeg al, ze kunnen gewoon het werk dat ze van ons geleerd hebben, 'het abc-werk', kopiëren kunnen ze goed, analyseren kunnen ze niet. En dat kunnen ze ook gewoon niet en dat mag je ook niet van ze verwachten, daar is het gewoon te complex voor."* (Respondent 9) De werknemers voelen zich ook in het outsource-traject 'niet gehoord', aangezien zij het management van te voren hebben gewezen op deze 'mankementen' van het outsourcen. Een direct gevolg van dit 'falen' van het management zien de respondenten terug bij de monteurs die de opdrachten moeten uitvoeren, dat soms een "*kwaaië klant*" tot gevolg heeft.

Het idee van de werknemer is dat altijd mogelijkheid bestaat tot het geven van je mening, of het meegenomen wordt is een tweede punt. Zowel voor het centraliseringproces, als het outsourcetraject geldt dat middels werkoverleg, presentaties en e-mail helder naar de werknemer gecommuniceerd en geïnformeerd is, alleen op “hun manier”, ofwel, zonder mogelijkheid tot inspraak: “*Dus toen de introductie kwam van dat outsourceverhaal toen zeiden wij al: orders die helemaal goed zijn, dat gaat goed met het outsource-land. En de helft van de orders daar is wel iets mee. En dat hebben wij van te voren wel gezegd. En dat is dus helaas niet onderkent.*” (Respondent 6)

Steun van het management

De werknemers van de onderzoeksorganisatie ervaren op een aantal manieren steun van het management. Zo is het centraliseringproces gepaard gegaan met een vergoeding van de reistijd voor de werknemer, hetgeen weliswaar verminderd met de jaren. Ook heeft men het idee steun te ontvangen van het huidige management en “*altijd zijn kamer in te kunnen stappen.*” (Respondent 9,10). Gedurende ‘onzekere’ periodes heeft het management haar personeel aangeraden “*zich te verbreden*” en “*eens rond te kijken*”, dat de werknemers als een indirecte steun ervaren.

Commitment

Getracht is te achterhalen op welke manier de medewerkers van de onderzoeksorganisatie gecommitteerd zijn aan de organisatie, namelijk of zij affectief, continuance dan wel normatief gecommitteerd zijn en tevens aan welke entiteit het commitment hangt. Er zijn groepen te onderscheiden. Er bestaat namelijk een verschil in commitment tussen de werknemers die binnen een paar jaar met pensioen gaan en degenen die ‘nog wel wat jaren te gaan hebben’.

Affective commitment

Om de mate van affective commitment van de werknemers te bepalen is gekeken naar de emotionele relatie, identificatie en betrokkenheid van de medewerker met de organisatie. De werknemers van de onderzoeksorganisatie zijn aan diverse entiteiten gecommitteerd, namelijk het werk, de collegae, de organisatie en tevens de klant. Te stellen is dat alle werknemers in zeer sterke mate beschikken over job involvement en affectief zijn gecommitteerd aan het werk dat zij doen. Op de vraag of de medewerker zich verbonden voelt met de onderzoeksorganisatie en op welke manier antwoordt men veelvuldig vergelijkbare antwoorden als

“Nou omdat ik het werk op zichzelf wat ik doe erg leuk vind. Het oplossen van problemen met klanten, het aansturen van mensen en zo. Dus het werk vind ik leuk.” (Respondent 6).

De klant lijkt hierin, naast de monteurs die bediend moeten worden centraal te staan, hetgeen sinds de veranderingen sterker geworden is: “*Ik doe eigenlijk mijn werk nog, ja zo voel ik het, voor die monteurs. Maar voor de rest wordt het wat minder ja.*”

(Respondent 2). Deze quote wijst uit dat de focus van het commitment van de werknemers is verschoven. De respondenten willen namelijk het werk goed uitoefenen, vanwege de sterke mate van occupational commitment, maar doen dat niet zozeer voor de organisatie.

De respondenten beschrijven een verschil in affectief commitment aan de organisatie voor en na de veranderingen. Het affectief commitment aan de organisatie stond met name op wat men beschrijft als het ‘organisatiekleur- hart’, te interpreteren als betrokkenheid bij de organisatie enerzijds, ‘het sociaal’ zijn van de organisatie anderzijds. Hierbij is te stellen dat de kracht van dit ‘organisatiekleur- hart’ afgenomen is gedurende de jaren. Reorganisaties en ontslagen zijn steeds meer aan de orde zijn en het ‘sociale’ lijkt te verdwijnen. Zo beantwoordt een respondent de vraag of hij zich verbonden voelt met de onderzoeksorganisatie als volgt: *“Ja..wel minder als vroeger..vroeger was het echt een familiebedrijf, van vader op zoon, ik kwam bij werken, een heel sociaal bedrijf. Nou dat sociale..het is nog een sociaal bedrijf, maar echt het hele sociale is er af. Het is gewoon business as usual, dus* (Respondent 9). Ondanks de veranderingen lijken enkele werknemers zich nog steeds te identificeren met de onderzoeksorganisatie, echter overwegend in mindere mate dan voorheen: *“Ik ben van begin af aan een hele gedreven (Organisatiennaam)-er. Dus als iemand iets zei over de organisatie, dan sprong ik er in, maar ja door zulke soort ervaringen die je krijgt wordt je wat gematigder.”* (Respondent 6) Voor het overgrote deel van de werknemers geldt echter dat de mate waarin de werknemer plezier haalt uit het werk en zich verbonden voelt met het werk het commitment bepaald van de werknemer aan de organisatie. Zolang de werknemer namelijk het werk kan blijven uitoefenen, heeft deze geen intentie tot vertrek.

De veranderde context van de organisatie maakt ook dat een respondent het feit noemt dat de bereidheid tot extra role behavior is afgenomen: *“Kijk als vroeger mijn baas tegen mij zei van (naam) we hebben een achterstand liggen kunnen we dat oplossen? Na ja dan zei ik prima dan lossen we het op. En nu heb ik zoiets van moet je luisteren, jullie schoppen dat extra personeel eruit, dan moet je mij ook niet vragen extra te gaan werken.”* (Respondent 9) Deze quote wijst uit dat het organisatie commitment van de werknemer is afgenomen.

De werknemers zijn tevens affectief gecommitteerd aan hun collegae onder wie men de collegae op de afdeling, de werknemers in het outsource-land en tevens ‘de monteurs in het veld’ verstaat. Naast het werk beschouwt men de collegialiteit op de afdeling als belangrijk voor de mate van verbondenheid. Een zekere terughoudendheid bestaat echter onder sommige werknemers wat betreft het aangaan van sociale relaties met collegae, verklaard door het veelvuldig “weggaan” van collegae als gevolg van de reorganisaties. Ook is de relatie met collegae veranderd gedurende de tijd, welke voorheen kenmerken had van een familie, merkt zich nu meer door concurrentie. De werknemers beschrijven namelijk een verminderde bereidwilligheid elkaar te helpen of informatie te delen. Dit is te verklaren door de trend van ontslagen en reorganisaties, waardoor werknemers meer de angst voelen hun baan te verliezen.

Daarnaast voelt een aantal werknemers zich enigszins verbonden met de werknemer die in het outsource-land de taak heeft het ‘abc-werk’ te volbrengen. Dit lijkt gebaseerd te zijn op medeleven. Een werknemer geeft als reden dat de werknemers in het outsource-land zeer streng beoordeeld worden en iedere fout of juist prestatie wordt uitvergroot. *“En kijk als jij dan zeg maar als leraar, opleider daar een oordeel moet vellen over die mensen, terwijl je weet dat ze een gezin moeten onderhouden met dat geld. Nou dan is het soms wel verleidelijk om te denken van nou, ik zeg maar niets.”* (Respondent 9)

Continuance commitment

Continuance commitment verwijst naar het bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Te stellen is dat ongeveer de helft van de werknemers van de onderzoeksorganisatie lang in dienst is en een bepaald pensioen opgebouwd heeft. Het verlaten van de organisatie betekent het 'weggooien' van het opgebouwde pensioen. Daarnaast wordt verondersteld door de werknemers dat hun leeftijd het lastig maakt een nieuwe baan te vinden, wanneer zij de onderzoeksorganisatie zouden verlaten. Te stellen is dat het continuance commitment van deze groep werknemers sterk is gestegen door veranderingen en het organisatie commitment is afgenomen. Deze groep werknemers benadrukt echter nog plezier in het werk te hebben en geen probleem te zien in het 'uitzitten' van de tijd.

Conclusie

In dit onderzoek staat de invloed van organisatieverandering op het commitment van de werknemer aan de organisatie centraal. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is gekeken naar verschillende foci van de werknemer waar de verandering, namelijk een centraliseringproces enerzijds, een outsourcingstraject anderzijds, van invloed op is. Daarnaast is onderzocht aan welke entiteit de werknemer zich committeert en op welke manier, namelijk affectief, continuance of normatief. Om dit te kunnen onderzoeken is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Wat is de invloed van organisatieverandering, een proces van centraliseren en outsourcing in het bijzonder, op het commitment aan de organisatie van de werknemer?

Te stellen is dat de werknemer van de onderzoeksorganisatie in sterke mate affectief is gecommitteerd aan het werk, ofwel, occupational commitment. Men vindt het werk 'leuk' of plezierig. Zowel het centraliseringproces, als het outsourcingtraject is van invloed geweest op de ervaring van de werknemer wat betreft job security, werklast en het beeld van de werknemer wat betreft het functioneren van het management. Ook zijn de veranderingen van invloed geweest op het commitment van de werknemer.

Wat betreft job security voelt de werknemer een zekere mate van machteloosheid en heeft deze het idee toch niet te kunnen ontkomen aan een eventueel ontslag, hetgeen de job security verlaagd. Ook lijkt angst bestaan over gevoeligheden te praten, wanneer de recorder loopt, te verklaren door het feit dat werknemers zonder meer ontslagen worden bij de organisatie. Het hebben van veel kennis en ervaring versterkt voor de werknemer daarentegen het gevoel van job security, evenals het nog voldoende druk hebben met werkzaamheden, ondanks het feit dat de afdeling 'tegen het einde loopt'. Te stellen is echter dat de veranderingen in sterkere mate de job security negatief dan positief hebben beïnvloed. In de literatuur wordt verondersteld dat job insecurity van negatieve invloed is op het organisatie commitment van de werknemer, hetgeen bij de onderzoeksorganisatie dus het geval is.

De werklast voor de werknemer is door het centraliseringsproces verhoogd in die zin dat de reistijd voor veel werknemers is toegenomen, hetgeen de invloed van het werk op het privéleven (work-family balance) van de werknemer vergroot heeft. Het outsourcetraject heeft tot gevolg dat de werklast intensiever, complexer en drukker is geworden. Het functioneren van het management is hierin aan de orde. Het falen in functioneren van het management wat betreft de veranderingen heeft volgens de werknemers een verhoogde werklast doen ontstaan. De literatuur stelt dat een verhoogde werklast negatief van invloed is op het organisatie commitment van de werknemer. De werknemers ervaren de werklast na het outsourcen als positief, omdat zij het veranderde werkpakket namelijk meer interessant en uitdagend vinden. Dit verhoogt het occupational commitment van de werknemer, maar beïnvloed het organisatie commitment negatief, omdat het management heeft ‘gefaald’. De negatieve ervaring wat betreft een verhoogde reistijd heeft het commitment aan de organisatie tevens doen afnemen. Het occupational commitment van de werknemer maakt dat de positieve ervaring van de werklast, sterker lijkt te zijn dan de negatieve ervaring. In die zin hebben de veranderingen het occupational commitment van de werknemer positief beïnvloed.

Gesteld kan worden dat de werknemer een verminderd vertrouwen, als gevolg van de verandering, in het management heeft, met name wat betreft de bekwaamheid en integriteit van het management. Het overgrote deel van de werknemers heeft het idee niet gehoord te zijn door het management gedurende de veranderingen. Zo hebben de werknemers het management gewezen op de negatieve gevolgen van de beslissing te gaan centraliseren en ook outsourcen. In beide processen voelt de medewerker zich goed geïnformeerd over de verandering, echter niet ‘gehoord’. Tevens wijten de respondenten het niet naar behoren functioneren van de werknemers in het outsource-land aan de bekwaamheid van het management. Open, eerlijke en correcte communicatie en informatie blijkt uit de literatuur van positieve invloed te zijn op het commitment van de werknemer. Ook wordt verondersteld dat participatie en ‘involvement’ bij dragen aan het commitment van de werknemer aan de organisatie. Te stellen is dat het functioneren van het management, het ontbreken van participatie en met name het zich niet gehoord voelen van de werknemer gedurende de veranderingen het organisatie commitment van de werknemer negatief heeft beïnvloed. In die zin sluiten de resultaten aan op de literatuur. Naast het werk is men geëngageerd aan de collegae, dat is afgenomen door de veranderingen. Organisatieverandering wordt namelijk door werknemer verondersteld gepaard te gaan met ontslagen dat het aangaan van sociale verbanden “bijna zinloos” maakt.

Een deel van de werknemers identificeert zich nog wel met de organisatie. Dit is echter grotendeels te verklaren door de sterke mate van occupational commitment van de werknemers. De organisatie is namelijk de plek waar het werk uitgeoefend kan worden. Het organisatie commitment van een deel van de werknemers is voornamelijk continuance, aangezien het niet willen verbreken van een opgebouwd pensioen evenals het niet kunnen vinden van een nieuwe baan vanwege de leeftijd de intentie bepaald bij de organisatie te blijven. De kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie wegen zwaarder dan ‘de wil’ om te blijven. Het affectief commitment van deze groep is in die zin door de veranderingen afgenomen. Het feit dat ‘het sociale’ aan de organisatie is afgenomen speelt voor deze werknemers hierin een rol.

Het organisatie commitment van vrijwel alle werknemers is dus door de veranderingen sterk afgenomen. Te concluderen is dat de werknemers zich verbonden voelen met de organisatie zolang zij het werk kunnen blijven doen. Het occupational commitment en daarnaast voor een deel van de werknemers het continuance commitment maakt dat de werknemers desondanks niet te intentie hebben de organisatie te verlaten. De focus van het commitment van de werknemers lijkt tevens verschoven te zijn van entiteit, namelijk van de organisatie naar het werk.

Discussie

Reflectie op het onderzoek en mijn rol als onderzoeker wordt verondersteld de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten en resulteert in suggesties voor vervolgonderzoek. Bij het onderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen.

Vermeld moet worden dat bijna de helft van de respondenten in dit onderzoek binnen één of twee jaar met pensioen gaat en in die zin op leeftijd is. De sterke mate van continuance commitment aan de organisatie is hierdoor te verklaren aangezien men enerzijds het opgebouwde pensioen niet wil breken, verondersteld niet aan nieuwe baan te komen anderzijds. Ook moet vermeld worden dat de onderzochten enkel mannen zijn. Dit is te verklaren aan de hand van het werkveld van de werknemers, dat met name mannen bevat. Te suggereren is dat vrouwen anders op verandering kunnen reageren dan mannen en algemeenheden daarom niet te concluderen zijn over de invloed van verandering op commitment. Om in die zin een meer representatief beeld te kunnen geven over de relatie tussen organisatie verandering en commitment zouden ook vrouwen meegenomen moeten worden in vervolgonderzoek. De interviews zijn daarnaast van relatief korte duur geweest, na gemiddeld twintig a dertig minuten was men 'wel uitgepraat'. De indruk bestaat dat de werknemer een zekere angst heeft ontslagen te worden, die onder de werknemers weliswaar verschilt in intensiteit. De interviews zijn opgenomen met een bandrecorder. De ervaring is dat de werknemers nadat deze bandrecorder stop was gezet volop praatten, ofwel over het onderwerp, ofwel over iets anders. Het idee is ontstaan dat de werknemers niet dieper in 'durven' gaan op onderwerpen en genoemde 'angst' remmend werkt, hetgeen de tijdsduur van de interviews verklaard. Deze observatie draagt echter wel bij aan de resultaten van het onderzoek. Daarbij wordt in ogeschouw genomen dat de gang van de interviews ook te verklaren is door een nog geringe ervaring met interviewen van de onderzoeker. Daarnaast zijn de respondenten geselecteerd door de opdrachtgever, waarbij een zogeheten miscommunicatie is ontstaan, waardoor voornamelijk respondenten geïnterviewd zijn die zowel het centraliseringproces, namelijk 'verhuizen van de werkomgeving', als het outsourcingtraject hebben meegemaakt. Voor die respondenten bleek het centraliseringproces, naast het outsourcen, van grote invloed te zijn op de ervaring van de respondent en zelfs het commitment. Daarom is het centraliseringproces ook meegenomen in het onderzoek, hetgeen de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot, omdat twee processen van verandering meer regelmatigheid en een meer helder beeld van de situatie oplevert. Ook is kennis ontstaan in samenwerking met het onderzoeksobject, dat aansluit bij het wetenschapsfilosofisch perspectief waar vanuit gedacht en gehandeld is in dit onderzoek.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek liggen in meer variatie van de onderzoeksgroep, zowel wat betreft leeftijd als geslacht voor een meer betrouwbaar en valide beeld van de situatie. Ook een goede communicatie met degene die respondenten selecteert wordt aangeraden.

Referenties

Allan, T.D. et al., (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 145-164.

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boomonderwijs

Belcourt, M., (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269–279.

Brown, M. & Cregan, C., (2008). Organizational change cynism: the role of employee involvement. *Human Resource Management* 47 (4), 667-686.

Chang, E., (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.

Coyle-Shapiro, J.A.M., (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A Three-Wave Study of Total Quality Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 439-456.

Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Wakai, R., (2003). Downsizing outcomes: better a victim than a survivor. *Human Resource Management*, 42 (2), 109-124.

Elias, S.M., (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management* 35 (1), 37-55.

Geishecker, I., (2008). The impact of international outsourcing on individual employment security: A micro-level analysis. *Labour Economics*, 15, 291-314.

Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E.S. & Sikora, P., (2008). The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee responses at a large company. *Journal of Applied Behavioral Science* 44, 215-237.

Knudsen, H.K., Johnson, J.A., Martin, J.K. & Roman, P.M., (2003). Downsizing survival: the experience of work and organizational commitment. *Sociological inquiry*, 73 (2), 265-283

Meyer, J.P. & Allen, N.J.,(1997), *Commitment in the workplace*. California: Sage Publications

Meyer, J.P. & Herscovitch, L., (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J.P., et al., (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185-211.

Randall, D.M. & O'Driscoll, M.P., (1997). Affective versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-617.

Roe, R.A., Smeelen, M., & Hoefeld, C. (2005). *Outsourcing and Organizational Change An employee perspective*. Maastricht: METEOR, Maastricht research school of Economics of Technology and organizations.

Slocombe, T.E. & Dougherty, T.W., (1998). Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. *Journal of Business and Psychology*, 12 (4), 469-491.

Wijk, E. B. van,(2006), *Ruim baan voor Creatief Talent*, Utrecht: proefschrift