

Universiteit Utrecht  
Master Psychologie, Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

De relatie tussen werkhulpbronnen, werkbevoegenheid en  
veranderprestatie

Corinne Sol (3271854)  
20 juni 2011

Begeleider: Drs. Machteld van den Heuvel

## **Samenvatting:**

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in motivationele processen tijdens organisatieverandering. Gebaseerd op het JD-R model wordt een positieve samenhang verwacht tussen persoonlijke en werkhulpbronnen, werkbeleving en organisatie uitkomsten. Verder wordt gekeken naar de modererende rol van persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen werkhulpbronnen en werkbeleving en de medierende rol van werkbeleving op de relatie tussen werkhulpbronnen en gedrag van werknemers. 98 werknemers uit verschillende sectoren die te maken hadden met verschillende organisatieveranderingen vulden de online vragenlijst in. Regressieanalyse liet zien dat de werkhulpbron open-systeem-waarden cultuur positief samenhangt met bevlogenheid en bevlogenheid positief samenhangt met team veranderprestatie. De voornaamste conclusie is dat organisatiecultuur een belangrijke voorspeller is voor bevlogenheid, wat positief samenhangt met team veranderprestatie. Dit biedt aanknopingspunten voor vervolgonderzoek naar motivationele processen binnen organisatieverandering. De verwachte moderatie en mediatie effecten kunnen niet bevestigd worden.

## **Abstract:**

The purpose of this research is to gain insight in the motivational process during organizational change. Based on the JD-R model, a positive relationship is expected between personal and job resources, work engagement, and adaptivity to change. It is also explored whether a moderating role of personal resources could be found on the relationship between job resources and work engagement, and whether a mediating role of work engagement could be found on the relationship between job resources and job related outcomes. 98 employees from different sectors dealing with different kinds of organizational changes filled out an online survey. Regression analyses shows that open-system-values culture relates positively to work engagement and work engagement relates positively with team member adaptivity. The main conclusion is that organizational culture is an important predictor for work engagement, which positively relates with team member adaptivity. This offers possibilities for further research in motivational processes during organizational change. The expected moderation and mediation effects can not be confirmed.

## INTRODUCTIE

Technologische veranderingen gaan snel en competitieve druk is hoog en onvoorspelbaar, waardoor organisaties in staat moeten zijn om continu te veranderen (Cummings & Worley, 2008). Een voorbeeld van een veranderproces is ‘het nieuwe werken’, waarbij werknemers tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken, met als doel een zo effectief en efficiënt mogelijke werkprestatie. Tijdens organisatieverandering zijn reacties van werknemers bepalend voor succes (Oreg, Vakola en Armenakis, 2011). Het is dus van belang dat de implementatie van een organisatieverandering leidt tot gunstige reacties van werknemers, waardoor het succes van de organisatieverandering bevordert wordt. Welke antecedenten en processen hier een rol bij spelen, is nog niet helemaal duidelijk en het ontwerp van een organisatieverandering is nog in een ontwikkelingfase (Cummings & Worley, 2008). Er wordt dan ook veel onderzoek gedaan naar het proces van organisatieverandering. Er kunnen verschillende soorten reacties van werknemers op een organisatieverandering onderscheiden worden, namelijk affectieve reacties, cognitieve reacties en gedrag (Woodman & Dewett, 2004). Ook kunnen er verschillende soorten antecedenten de reacties van werknemers op organisatieverandering beïnvloeden (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007). Ten eerste kan er worden gekeken naar verschillende *omgevingskenmerken*. Tijdens een organisatieverandering kunnen dat contextvariabelen, procesvariabelen en inhoudsvariabelen zijn. Contextvariabelen zijn specifiek aan de organisatie en verwijzen naar de condities waarin een werknemer functioneert. Procesvariabelen en inhoudsvariabelen zijn specifiek aan de organisatieverandering en verwijzen respectievelijk naar de manier waarop de organisatieverandering geïmplementeerd wordt en de soort verandering. Ten tweede kan er worden gekeken naar *persoonskenmerken*. Dit zijn individuele verschillen tussen werknemers kunnen ervoor zorgen dat er op eenzelfde verandering verschillend gereageerd wordt door werknemers.

Er zijn verschillende omgevingskenmerken waarvan de relatie met de reacties van werknemers nog niet duidelijk is, bijvoorbeeld cultuur (Harris & Mossholder, 1996). Verder kunnen omgevingskenmerken er voor zorgen dat werknemers bepaalde vaardigheden ontwikkelen die stress reduceren. Dit is in lijn met aannames van Bandura (1988) waarbij verschillende complexe vaardigheden kunnen leiden tot een gevoel van eigeneffectiviteit en een vermindering van stressreacties. Hierdoor ontstaat de verwachting dat persoonskenmerken ook tijdens organisatieverandering van invloed zijn. Persoonskenmerken van werknemers, zoals eigeneffectiviteit tijdens organisatieverandering zijn onderbelicht (Armenakis & Bedeian, 1999). Het is bijvoorbeeld nog onduidelijk of eigeneffectiviteit, naast

het reduceren van stress ook de motivatie van werknemers verhoogd tijdens organisatieverandering en wat daar de consequenties van zijn. Ook is het doel van de meeste organisatieveranderingen uiteindelijk dat werknemers hun gedrag aanpassen aan de beoogde verandering. Om meer inzicht te krijgen in het motivationele proces van organisatieverandering is het dan ook van belang gedrag te meten. Daarnaast is het mogelijk dat persoonskenmerken de perceptie van omgevingskenmerken beïnvloeden en dus ook het effect van omgevingskenmerken op reacties van werknemers (Oreg, e.a., 2011). Deze verwachting wordt bevestigd door de bevinding dat werknemers die zeker zijn van hun eigen kunnen, meer tevreden zijn in ambigue werkomgevingen dan werknemers waarbij de werkomgeving niet ambigu is (Jimmieson, Terry & Callan, 2004) maar zal in meerdere onderzoeken gevalideerd moeten worden.

### **Doel en vraagstelling**

De centrale vraagstelling bij dit onderzoek is; “*Wat is de relatie van omgevingskenmerken, persoonskenmerken en de interactie hiertussen op de motivatie en het gedrag van werknemers ten tijden van organisatieverandering?*”. Hierbij wordt verwacht dat er een positieve relatie is tussen de aanwezigheid van werkhulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen op de motivatie van werknemers bepaald gedrag uit te voeren. De positieve relatie tussen werkhulpbronnen en motivatie van werknemers zal voor bepaalde persoonlijke hulpbronnen extra sterk of juist gedempt zijn. Verder wordt verwacht dat gemotiveerde werknemers zich beter aanpassen aan de verandering. Het doel van het onderzoek is om deze verwachtingen te toetsen om veranderende organisaties meer inzicht te geven welke processen er voor zorgen dat de verandering succesvol wordt geïmplementeerd.

### **THEORETISCHE INLEIDING**

De afgelopen drie decennia zijn verschillende theoretische raamwerken ontwikkeld gericht op het effect van werkkenmerken op de gezondheid en motivatie van werknemers (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1975; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). De algemene gedachte achter deze modellen is dat werkkenmerken, al dan niet in combinatie met persoonkenmerken, leiden tot verschillende uitkomsten voor organisaties en werknemers. Het meest recente model is het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Hierbij wordt de werkomgeving gekenmerkt door twee aspecten, namelijk taakeisen en werkhulpbronnen. *Taakeisen* zijn fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van werk waar

fysieke, cognitieve en/of emotionele moeite en vaardigheden voor nodig zijn en daarom geassocieerd worden met bepaalde fysiologische en psychologische kosten. Een voorbeeld hiervan is werkdruk. *Werkhulpbronnen* zijn fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van werk die functioneel zijn voor het behalen van werk doelen. Werkhulpbronnen reduceren geassocieerde fysiologische en psychologische kosten en/of stimuleren persoonlijke groei, leren en ontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is sociale steun. Iedere beroepsituatie heeft eigen specifieke taakeisen en werkhulpbronnen. Tijdens organisatieverandering kunnen dit context- en procesvariabelen zijn. In dit onderzoek worden participatie en cultuur meegenomen als hulpbronnen tijdens verandering.

Taakeisen en werkhulpbronnen kunnen tot twee psychologische processen leiden. Ten eerste het uitputtingsproces, wat wordt veroorzaakt door een overmaat van taakeisen eventueel in combinatie met (te) weinig werkhulpbronnen. In extreme gevallen kan dit leiden tot burn-out. Ten tweede het motivationele proces wat wordt veroorzaakt door de aanwezigheid van werkhulpbronnen. De uitkomst van dit proces is bevlogenheid.

*Bevlogenheid* is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening op het werk die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). *Vitale* medewerkers bruisen van energie, voelen zich sterk en fit, kunnen lang en onvermoeibaar doorgaan met werken en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. *Toegewijde* medewerkers ervaren werk als nuttig en zinvol en zijn betrokken, geïnspireerd en uitgedaagd door hun werk. Het werk roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Medewerkers die hoog op *absorptie* scoren, gaan op een plezierige manier helemaal op in het werk. De tijd lijkt hierbij stil te staan en het is moeilijk voor werknemers om los van het werk te komen. Motivatie leidt tot de behoefte te presteren tijdens een werkgerelateerde activiteit (Hackman & Oldham, 1975). Het aanpassen aan de organisatieverandering zal waarschijnlijk leiden tot een succesvollere implementatie van organisatieverandering. Om deze reden wordt er ook gekeken naar de veranderprestatie van het team.

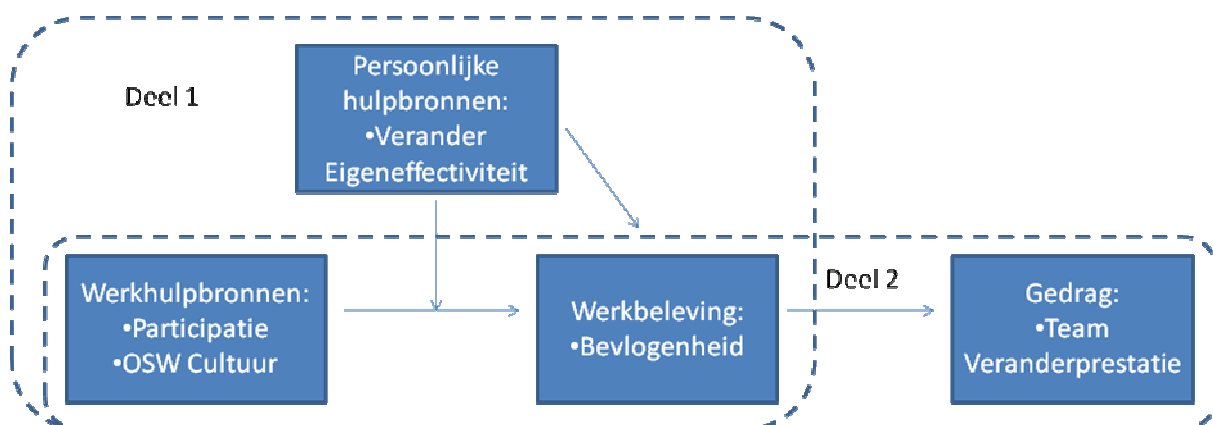
Recent werd aangetoond dat ook persoonlijke hulpbronnen een belangrijke rol spelen bij gemotiveerde werknemers (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

*Persoonlijke hulpbronnen* zijn 'lagere orde cognitieve-affectieve aspecten van persoonlijkheid: ontwikkelbare systemen van positieve overtuigingen over iemands zelf en de wereld, die motiveren en faciliteren tijdens het behalen van doelen, zelfs als die gezien worden als uitdagingen of tijdens tegenslagen' (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, p.9 in: Houdmont, 2010). De persoonlijke hulpbronnen, eigeneffectiviteit, positief

zelfbeeld en optimisme beïnvloeden de perceptie van werknemers over werkhulpbronnen en hebben een positief effect op bevoegenheid (Xanthopoulou e.a., 2007). In dit onderzoek wordt verander eigeneffectiviteit opgenomen als persoonlijke hulpbron.

Tijdens organisatieverandering hebben verschillende omgevingskenmerken en persoonskenmerken invloed op de reactie van werknemers (Oreg, e.a., 2011). Werknemers met een hogere verander eigeneffectiviteit laten een positievere attitude ten opzicht van de verandering en de meer bereidheid mee te werken aan de organisatieverandering zien (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Vertrouwen in eigen kunnen leidt waarschijnlijk ook tijdens organisatieverandering tot meer motivatie om de bijbehorende activiteit aan te gaan. Ook werkhulpbronnen kunnen tijdens verandering leiden tot motivatie, zo ondervinden werknemers die participeren in het ontwerp van het werkgerelateerde activiteiten (bijvoorbeeld een organisatieveranderingsproces) meer intrinsieke motivatie om te presteren (Hackman & Oldham, 1975). Hetzelfde is terug te vinden in het JD-R model; werkhulpbronnen, taakeisen (omgevingskenmerken) en persoonlijke hulpbronnen (persoonskenmerken) beïnvloeden motivatie en gezondheidsuitkomsten bij werknemers (uitputting of motivatie) wat uiteindelijk leidt tot bepaalde organisatie uitkomsten, bijvoorbeeld minder ziekteverzuim (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006). Het principe van het JD-R model is recent binnen een dynamische context getoetst, waarbij werknemers die een toename ervaren in autonomie, sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden tot een jaar later meer bevoegen waren (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009).

Gebaseerd op de bevindingen binnen de onderzoeken naar het JD-R model wordt in dit onderzoek het motivationele proces getoetst in de dynamische context van organisatieverandering (figuur 1). Dit is in lijn met de positieve benadering van psychologisch onderzoek naar ontwikkeling en prestatie in organisaties (Bakker & Schaufeli, 2008) waarbij wordt gefocust op het uitmuntend laten functioneren van gezonde werknemers in plaats van het gezond laten functioneren van ongezonde werknemers.



## Figuur 1. Onderzoeksmodel

Om het onderzoeksmodel (Figuur 1) te testen, wordt het in twee delen gesplitst. In het eerste deel van het onderzoeksmodel bestaat uit drie hypothesen. In de eerste hypothese wordt een positieve relatie tussen de aanwezigheid van werkhulpbronnen (participatie en cultuur) en werkbeleving van werknemers (bevlogenheid) verwacht. In de tweede hypothese wordt een positieve relatie tussen de aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen (verander eigeneffectiviteit) en werkbeleving van werknemers (bevlogenheid) verwacht en in de derde hypothese wordt een modererende rol van persoonlijke hulpbronnen op de relatie tussen aanwezigheid werkhulpbronnen (participatie x verander eigeneffectiviteit en cultuur x verander eigeneffectiviteit) en werkbeleving van werknemers (bevlogenheid) verwacht. In het tweede deel van het onderzoeksmodel bestaat uit een hypothese. Hierbij wordt een mediërende rol van werkbeleving van werknemers (bevlogenheid) op de relatie tussen werkhulpbronnen (participatie en cultuur) en gedrag van werknemers (team adaptieve prestatie) verwacht.

### Deel 1

#### *Werkhulpbronnen en werkbeleving van werknemers*

Er wordt een positieve relatie tussen werkhulpbronnen en werkbeleving van werknemers verwacht. Er is een onderscheid te maken tussen werkhulpbronnen gerelateerd aan veranderingen en algemene werkhulpbronnen. Algemene werkhulpbronnen zijn onafhankelijk van het veranderproces, maar kunnen wel belangrijk zijn tijdens organisatieverandering. Een voorbeeld hiervan is sociale steun: de beschikbaarheid tot andere individuen voor het verkrijgen van informatie, affectie, troost, aanmoediging of vertrouwen (Wanberg & Banas, 2000). Sociale steun van collega's helpt werknemers omgaan met de dagelijkse confrontatie van organisatieverandering (Shaw, Fields, Thacker & Fisher, 1992). Werkhulpbronnen gerelateerd aan verandering zijn vooral van belang tijdens het veranderproces. Een voorbeeld hiervan is het communiceren van informatie naar werknemers over het veranderproces, wat helpt bij het wegnemen van onzekerheid en angst tegenover de verandering (Miller & Monge, 1985; Schweiger & DeNisi, 1991). Uit onderzoek blijkt dat naast informeren ook participeren belangrijk is bij het beïnvloeden van reacties van werknemers tijdens organisatieverandering.

## *Participatie*

Participatie kan worden gedefinieerd als ‘een stijl van werken waarin organisatieleden uit verschillende functies en lagen van de organisatie samenwerken en meedenken aan het ontwikkelen en implementeren van oplossingen voor een organisatieprobleem’ (Lines, 2005, p 158). Het is mogelijk dat participatie het negatieve effect van organisatieverandering reduceert omdat het tot een gevoel van controle leidt (Saksvik e.a., 2007). Dit heeft een positief effect op werktevredenheid, betrokkenheid en prestatie (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Participatie leidt tot meer intrinsieke motivatie, de behoefte te presteren tijdens een werkgerelateerde activiteit met als doel het ervaren van plezier en tevredenheid tijdens het uitvoeren van deze werkgerelateerde activiteit (Hackman & Oldham, 1975). Participatie kan dus gezien worden als een werkhulpbron gerelateerd aan de verandering wat leidt tot een meer bevlogen en motivationele staat. Op basis hiervan wordt er een positieve relatie verwacht tussen participatie van werknemers in een organisatieverandering en bevlogenheid.

*Hypothese 1a: Er is een positieve relatie tussen participatie en bevlogenheid.*

### *A. Cultuur*

Cultuur bestaat uit drie dimensies, namelijk assumpties, artefacten en waarden (Schein, 1990). Assumpties beschrijven hoe werknemers dingen opvatten en denken en voelen over dingen, bijvoorbeeld dat het verlenen van uitstekende service aan klanten bij de Amerikaanse winkel ‘Nordstorm’ een moreel recht is. Artefacten zijn meer zichtbare dingen, zoals taal, gedrag en materiële symbolen in een organisatie. Waarden zijn gedeelde overtuigingen en regels die de attitudes en gedragingen van werknemers leiden en beschrijven wat belangrijk is in een organisatie. Bij Nordstorm is dit service aan klanten.

Organisatiecultuur wordt geclassificeerd aan de hand van twee dimensies, namelijk ‘flexibiliteit versus controle’ en ‘interne focus versus externe focus’ (Quinn, 1988). Flexibele organisatiestructuren dragen bij aan het succesvol implementeren van verandering (Zammuto & O’Connor, 1992). Werknemers die de organisatie als met flexibele beleidvormen en procedures evalueren, evalueren de organisatie en collega’s als meer ‘toegankelijk voor verandering’ (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Er zijn twee culturen die gekenmerkt worden door flexibiliteit, namelijk ‘Human relation values’ (interne focus) en ‘open system values’ oftewel open systeem waarden (OSW) (externe focus). Bij een OSW cultuur staan naast werknemersmoraal ook innovatie en ontwikkeling centraal (Jones, Jimmieson &



Griffiths, 2005) Om deze reden is er in dit onderzoek naar de relatie tussen werkhulpbronnen en werkbeleving in veranderende organisaties, voor gekozen om alleen deze vorm van cultuur mee te nemen. Werknemers van open systeem organisaties hebben aanpassingsvermogen en zijn bereidheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan (O'Neill & Quinn, 1993). Dat zou kunnen betekenen dat binnen een OSW cultuur werkhulpbronnen beschikbaar zijn die nodig zijn ten tijde van verandering. Dit is terug te vinden bij leraren die ontplooiingsmogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden hebben en ook meer bevlogen zijn (Salanova, Bakker & Llorens, 2006). De werkomgeving wordt dan als uitdagend ervaren, waardoor de leraren gemotiveerd en bevlogen zijn. Tegelijkertijd reduceren ontplooiingsmogelijkheden vermoeidheid veroorzaakt door taakeisen. Leraren met ontplooiingsmogelijkheden zijn minder vermoeid door veeleisende leerlingen en emotioneel beladen situaties (Bal, 2005). Een neveneffect van bevlogenheid is dat werknemers positiever staan ten opzichte van innovatie en vernieuwing, waardoor dynamiek in een organisatie verhoogd kan worden (Bal, 2006). Het zou dus zo kunnen zijn dat binnen OSW culturen verandering als een uitdaging wordt gezien wat leidt tot bevlogenheid en dat bevlogenheid leidt tot een positieve houding ten opzicht van verandering. Deze opwaartse spiraal wordt vaker teruggevonden binnen werksituaties (Salanova e.a., 2006). Het is dan ook te verwachten dat werknemers binnen een OSW cultuur de verandering als uitdagend ervaren en daarom gemotiveerd zijn. Een OSW cultuur kan gezien worden als een ondersteunende cultuur voor continue organisatieverandering. In tijden van continue verandering wordt verwacht dat deze vorm van cultuur gezien kan worden als potentiële werkhulpbron die werknemers helpt om te gaan met het aanpassen aan verandering.

*Hypothese 1b: Er is een positieve relatie tussen OSW cultuur en bevlogenheid.*

### ***Persoonlijke hulpbronnen en werkbeleving van werknemers***

Er wordt verwacht dat er een positieve relatie is tussen persoonlijke hulpbronnen en werkbeleving van werknemers. Net als bij werkhulpbronnen is er bij persoonlijke hulpbronnen ook een onderscheid te maken tussen persoonlijke hulpbronnen gerelateerd aan veranderingen en algemene persoonlijke hulpbronnen. Psychologisch Kapitaal is een voorbeeld van algemene persoonlijke hulpbronnen. Psychologisch Kapitaal is een positieve en ontwikkelbare toestand van een individu gekenmerkt door een hoog niveau van eigeneffectiviteit, optimisme, hoop en weerbaarheid (Luthans & Youssef, 2004) en heeft een significante positieve relatie met werkprestaties en werktevredenheid.

### *Verander eigeneffectiviteit*

Verander eigeneffectiviteit is een persoonlijke opvatting van de eigen capaciteit te kunnen handelen in een gegeven situatie en goed te kunnen functioneren op het werk ondanks de verandering (Wanberg & Banas, 2000). Bij een lage verander eigeneffectiviteit presteren individuen niet goed in een verandercontext (Conner, 1992). Activiteiten kunnen worden vermeden als individuen niet zeker zijn van de eigen capaciteiten om te kunnen gaan met deze activiteiten (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Werknemers die wel zeker zijn van eigen kunnen, vertonen adaptief gedrag en ervaren de verandering als positiever (Griffin & Hesketh, 2003). Hierbij hebben werknemers een positieve attitude ten opzichte van de verandering en zijn bereid mee te werken aan de organisatieverandering (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Het gevoel van eigeneffectiviteit staat centraal in meerdere, klassieke motivatie theorieën (bijvoorbeeld Vroom, 1964). Als het behalen van succes als mogelijk wordt gezien, zijn werknemers meer gemotiveerd om de bijbehorende activiteit aan te gaan. Dit is terug gevonden bij studenten die zeker zijn van eigen kunnen en ook meer gemotiveerd zijn te studeren (Linnenbrink & Pintrich, 2003). Meer verander eigeneffectiviteit zou dus tijdens organisatieverandering kunnen leiden tot een meer gemotiveerde bevlogen staat van werknemers.

*Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen verander eigeneffectiviteit en bevlogenheid.*

### ***De modererende rol van persoonlijke op de relatie tussen werkhulpbronnen en werkbeleving van werknemers***

Persoonlijke werkhulpbronnen helpen om te gaan met dreigingen uit de omgeving (Pearlin & Schooler, 1978). Het is dan ook waarschijnlijk dat sommige mensen beter in staat zijn om te gaan met de eisen uit de omgeving dan anderen, wat vermoedelijk zal leiden tot meer gewenste uitkomsten. Dit zou betekenen dat werknemers met veel beschikbare persoonlijke hulpbronnen beter kunnen presteren tijdens de afwezigheid van werkhulpbronnen dan werknemers met weinig beschikbare persoonlijke hulpbronnen. Ondanks dat dit effect nog weinig getoetst is (Oreg, e.a., 2011) bestaat er enige evidentie voor. Werknemers die zeker zijn van eigen kunnen hebben minder last van stress tijdens (objectieve) werklast dan werknemers die onzeker zijn van eigen kunnen (Jex & Bliese, 1999) en zijn tevreden over hun werk ondanks onzekerheid met betrekking tot verantwoordelijkheden (rol ambiguïteit) (Jimmieson, Terry & Callan, 2004). Ook zijn

werknemers met weinig vertrouwen in eigen kunnen minder tevreden tijdens een confrontatie met moeilijkheden gerelateerd aan een organisatieverandering. Deze bevindingen zijn consistent met Bandura's stressbuffer hypothese (1986, 1988), waarbij wordt gesteld dat twijfelen aan eigen kunnen leidt tot een verhoogde ervaring van stress, wat leidt tot ongunstigere organisatie uitkomsten. Werknemers met vertrouwen in eigen kunnen hebben dus waarschijnlijk minder last van het negatieve effect van aanwezigheid van taakeisen of afwezigheid van werkhulpbronnen op werkuitkomsten. Ook in onderzoek van Wanberg en Banas (2000) is een modererend rol van persoonlijke op de relatie tussen werkhulpbronnen en werktevredenheid gevonden. Werknemers met veel veerkracht zijn meer tevreden als ze participeren in het veranderproces dan werknemers met weinig veerkracht. Werknemers met weinig veerkracht zijn bij weinig participatie meer tevreden dan werknemers met veel veerkracht. Het wel of niet laten participeren van werknemers is dus voordelig, afhankelijk van de aanwezigheid van persoonlijke hulpbronnen. Aan de hand van deze bevindingen wordt er een modererend rol van verander eigeneffectiviteit verwacht de relatie tussen werkhulpbronnen en bevlogenheid.

*Hypothese 3a: De relatie tussen participatie en bevlogenheid zal positiever zijn voor werknemers met een hoge score op verander eigeneffectiviteit ten opzichte van werknemers met een lage score op verander eigeneffectiviteit.*

*Hypothese 3b: De relatie tussen open systeem waarden cultuur en bevlogenheid zal positiever zijn voor werknemers met een hoge score op verander eigeneffectiviteit ten opzichte van werknemers met een lage score op verander eigeneffectiviteit.*

## **Deel 2**

### ***Mediërende rol van werkbeleving van werknemers op de relatie tussen werkhulpbronnen en gedrag***

Het doel van de meeste organisatieveranderingen is uiteindelijk dat werknemers hun gedrag aanpassen aan de beoogde verandering. Veranderprestatie bestaat uit het creatief oplossen van problemen, het omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid in werksituaties, het leren van nieuwe taken, aanpassen aan nieuwe collega's, aanpassen aan nieuwe organisatieculturen en aanpassen aan nieuwe werkomgevingen (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). Organisatieverandering is een sociaal proces waarbij de

teamprestatie van belang is. Team veranderprestatie reflecteert de mate waarin een individu omgaat met, reageert op en/of ondersteunt van de veranderingen die iemands werkrol in een *team* beïnvloeden (Griffin, Neal & Parker, 2007). Teams moeten zich aan veranderingen zowel in de externe omgeving als in de interne omgeving aanpassen (Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999). Voorbeelden van team veranderprestatie zijn het aanpassen aan nieuwe collega's, of aan een nieuwe werkwijze in het team.

In het onderzoek van Griffin et al. (2007) werd gevonden dat team veranderprestatie werd voorspeld door veranderbereidheid en teamondersteuning. Echter, de rol van positieve werkbeleving is nog niet veelvuldig onderzocht tijdens organisatieverandering. Wel is gevonden dat gemotiveerde bevlogen werknemers bereid zijn een stapje verder te gaan dan strikt genomen nodig is (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006). Tijdens organisatieverandering kan dit er voor zorgen dat de implementatie van een organisatieverandering succesvol is. In dit onderzoek wordt verwacht dat gemotiveerde bevlogen werknemers zich eerder zullen aanpassen aan verandering.

*Hypothese 4a: Er is een positieve relatie tussen bevlogenheid en team veranderprestatie.*

Volgens meerdere onderzoeken leiden verschillende hulpbronnen tot cognitieve reacties, affectieve reacties en gedrag (Oreg, e.a., 2011). Dat zou betekenen dat persoonlijke en werkhulpbronnen positief samenhangt met bevlogenheid en met team veranderprestatie. Toch is bekend dat de mate van intrinsieke en sociale motivatie het uitvoeren van gedrag beïnvloed (Grant, 2008). Als werknemers meer gemotiveerd en bevlogen zijn, passen werknemers zich beter aan de verandering aan. In meerdere onderzoeken is gevonden dat werkhulpbronnen leiden tot een bepaald gevoel of gedachte over een verandering, wat uiteindelijk leidt tot het aanpassen aan de verandering in de vorm van gedrag. Zo leiden bevlogenheid-, ontwikkeling- en prestatiecapaciteiten van managers tot openheid van werknemers tegenover een nieuw computersysteem. Vervolgens leidt openheid van werknemers tot gebruik van het nieuwe systeem een jaar later (Jones, e.a., 2005). Sociale steun van collega's hangt positief samen met de mate waarin werknemers klaar zijn voor de verandering. Dit heeft een direct effect op participatie in de verandering (Cunningham e.a., 2002). Er is nog weinig getoetst of het verschil in gedrag tussen werknemers daadwerkelijk werd veroorzaakt door de cognitieve of affectieve reactie of dat er een rechtstreekse relatie tussen werkhulpbronnen en gedrag van werknemers bestaat. In dit onderzoek wordt er een positief verband verwacht tussen

werkhulpbronnen en adaptieve teamprestatie. Vervolgens wordt er getoetst of dit verband verdwijnt of verminderd bij het toevoegen van bevoegenheid.

*Hypothese 4b: Er is een positieve relatie tussen werkhulpbronnen en team veranderprestatie*

*Hypothese 4c: Bevoegenheid heeft een mediërende rol bij de relatie tussen werkhulpbronnen en team veranderprestatie.*

## METHODE

### *Procedure en respondenten*

Voor het afnemen van de vragenlijsten is er gekozen voor een online vragenlijst. Hiervoor is het programma Student Edition NetQuestionnaires versie 6.5 gebruikt. Via dit online programma is het mogelijk om via een link (naar de website van NetQuestionnaires) respondenten uit te nodigen voor de vragenlijst.

De respondenten bestonden uit 98 werkende mensen uit de persoonlijke kring van de onderzoeker (responsratio: 27.6 %) en zijn benaderd om aan het onderzoek mee te doen door middel van een e-mail (zie bijlage). In deze e-mail werd aangehaald dat het ging om werkende mensen die recent, momenteel of binnenkort te maken hadden met verandering binnen de werkzame organisatie. Ook werd de betrouwbaarheid van het onderzoek en anonimiteit van de respondenten benadrukt.

In totaal hebben 58 vrouwen (59.2%) en 40 mannen (40.8%) de vragenlijst afgerond. De respondenten waren tussen de 18 en 62 jaar met een gemiddelde leeftijd van 35.5 jaar (SD 14.2 jaar). Het merendeel van de participanten was hoog opgeleid (44.3% H.B.O; 29.9% W.O.). De gemiddelde werkervaring verschilde van 0 tot 32 jaar, met een gemiddelde van 7.5 jaar (SD 8 jaar). 45 respondenten (45,9%) werkten fulltime. 34 respondenten (34.7%) had een leidinggevende functie, 39 respondenten (39.7%) niet en 25 respondenten (25.5%) hadden geen leidinggevende functie maar wel leidinggevende taken. De impact van de verandering werd gemiddeld ervaren als 5.2 op een 10-puntsschaal. Respondenten waren afkomstig uit verschillende sectoren, bijvoorbeeld de zorg, horeca, sport en onderwijs. Ook de functies liepen uiteen van schoonmaker tot commercieel directeur. Alle respondenten waren ten tijden van de vragenlijst werkzaam en werden geconfronteerd met een organisatieverandering. De verandering waar werknemers mee te maken hadden liepen erg uiteen. De meeste mensen voerde bestaande taken uit op een andere manier, moesten op een andere manier samenwerken met collega's of klanten of kregen een nieuwe leidinggevende.

### *Meetinstrumenten*

#### *Werkhulpbronnen*

Om *participatie* te meten, is gebruik gemaakt van de schalen van Miller, Johnson en Grau (1994). Participatie (3 items,  $\alpha = .94$ , voorbeeld: "Ik heb mee kunnen denken over het vormgeven van de verandering") werd gemeten met een 6-punts Likertschaal bestaande uit de

antwoordmogelijkheden lopend van 1 (“geheel mee oneens”) tot 6 (“geheel mee eens”).

Om *OSW cultuur* te meten, is gebruik gemaakt van de open waarden dimensie van een schaal samengesteld door Meyer en anderen (2010). Dit instrument is afgeleid van een instrument van Harris en Mossholder (1996) en gebaseerd op de CVF benadering door Cameron en Quinn (1999). Er werden stellingen met organisatie attributies voorgelegd om open systeem waarden te meten (7 items,  $\alpha = .84$ , voorbeeld: “Het klimaat in mijn organisatie benadrukt dynamiek, groei en actiebereidheid voor nieuwe uitdagingen”) organisatieklimaat, organisatiebindmiddel, missie/visie, organisatieleiderschap, managementstijl, beloningsstructuur en rekruteren en selectie. De items werden gemeten met een 5-punts Likertschaal bestaande uit de antwoordmogelijkheden lopend van 1 (“geheel mee oneens”) tot 5 (“geheel mee eens”).

### *Persoonsfactoren*

Om *verander eigeneffectiviteit* te meten, is gebruik gemaakt van de ‘appraisal schaal’ van Terry, Callan en Sartori (1996) (4 items,  $\alpha = .75$ , voorbeeld: “Ik heb reden om te geloven dat ik misschien niet goed kan functioneren in mijn werk naar aanleiding van de introductie van de geplande verandering”). De items werden gemeten met een 5-punts Likertschaal bestaande uit de antwoordmogelijkheden lopend van 1 (“geheel mee oneens”) tot 5 (“geheel mee eens”).

### *Werkbeleving*

Om *bevlogenheid* (9 items,  $\alpha = .94$ ) te meten, is gebruik gemaakt van een verkorte versie van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli e.a., 2006). De items in de vragenlijst zijn onderverdeeld in drie schalen: vitaliteit (3 items,  $\alpha = .87$ , voorbeeld: “Op mijn werk bruis ik van energie”), toewijding (3 items,  $\alpha = .92$ , voorbeeld: “Ik ben enthousiast over mijn baan”) en absorptie (3 items,  $\alpha = .83$ , voorbeeld: “Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik me gelukkig”). De items werden gemeten met een 7-punts Likertschaal bestaande uit de antwoordmogelijkheden lopend van 0 (“nooit”) tot 6 (“altijd”).

### *Gedrag*

Om *team veranderprestatie* te meten, is gebruik gemaakt van team adaptieve dimensie van de schaal van Prestatie (Griffin e.a., 2007). De items van team adaptieve prestatie (3 items,  $\alpha = .77$ , voorbeeld: de afgelopen maand ging ik effectief om met de veranderingen met betrekking tot mijn team) werden gemeten met een 5-punts Likertschaal bestaande uit de antwoordmogelijkheden lopend van 1 (“nooit”) tot 5 (“vaak”).

### *Dataverwerking*

Om de data te analyseren is het dataverwerkingsprogramma SPSS 17 gebruikt. Eerst werd er een correlatieanalyse uitgevoerd waarna de hypothesen (apart) getest worden door middel van regressieanalyses.



## RESULTATEN

In Tabel 1 worden alle correlaties, gemiddelden en standaard afwijkingen gerapporteerd. Voorafgaand aan deze berekeningen werd verwacht dat Werkhulpbronnen en Werkbeleving, Persoonlijke hulpbronnen en Werkbeleving en Werkbeleving en Gedrag positief zouden samenhangen. De Werkhulpbronnen participatie en OSW cultuur correleren significant met de Werkbeleving bevlogenheid (respectievelijk  $r=.21$  en  $r=.28$ ). Opvallend is dat er geen significante correlatie bestaat tussen de Persoonlijke hulpbron verander eigeneffectiviteit en de Werkbeleving bevlogenheid. Verder is er een significante correlatie tussen de beide Werkhulpbronnen (participatie:  $r=.23$  en OSW cultuur:  $r=.37$ , bevlogenheid ( $r=.25$ ) en Gedrag team veranderprestatie

Tabel 1.

*Correlaties tussen Werkhulpbronnen, Persoonlijke hulpbronnen, Werkbeleving en Gedrag*

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1. participatie	3.68	1.57	-				
2. OSW cultuur	3.33	.72	.49**	-			
3. verander eigeneffectiviteit	4.08	.53	.18	.13	-		
4. bevlogenheid	3.82	1.15	.21*	.28**	.02	-	
5. team veranderprestatie	3.86	.67	.23*	.37**	.33**	.25*	-

\* $p<.05$  ; \*\* $p<.01$

### Werkhulpbronnen, Persoonlijke hulpbronnen en Werkbeleving

In deel 1 van het onderzoeksmodel werden de volgende drie relaties verwacht; een positieve relatie tussen Werkhulpbronnen en Werkbeleving, een positieve relatie tussen Persoonlijke hulpbronnen en Werkbeleving en een moderatie-effect van Werkhulpbronnen en Persoonlijke hulpbronnen op Werkbeleving.

Ten eerste werd er een positieve relatie tussen de werkhulpbronnen participatie (hypothese 1a) en OSW cultuur (hypothese 1b) ten opzichte van bevlogenheid verwacht. Er is een significant model gevonden voor de werkbronnen participatie en OSW cultuur en bevlogenheid:  $F(5,96)=3.424$ ,  $p=.007$ . Dit model verklaart 15.8% van de variantie (Adjusted  $R^2=.112$ ). Hierbij heeft leeftijd een significant effect op bevlogenheid. In tabel 2 is te zien dat participatie geen significante voorspeller is van bevlogenheid. Hypothese 1a wordt dus niet bevestigd door de verzamelde data. Verder is in tabel 2 te zien dat OSW cultuur een significante voorspeller is van bevlogenheid. Hypothese 1b wordt dus bevestigd door de verzamelde data.

Ten tweede werd er een positieve relatie tussen verander eigeneffectiviteit ten opzichte van bevlogenheid verwacht (hypothese 2). In tabel 1 is te zien dat er geen significante correlatie is tussen verander eigeneffectiviteit en bevlogenheid. Ook in de regressieanalyse (tabel 2) is te zien dat verander eigeneffectiviteit geen significante voorspeller is van bevlogenheid en hypothese 2 wordt dus niet bevestigd door de data.

Tabel 2.

*Regressieanalyse voor participatie, OSW cultuur, eigeneffectiviteit en bevlogenheid*

	Bevlogenheid		
	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE
Model:	.11**		
(constant)		1.712	1.050
geslacht		.10	.23
leeftijd		.28**	.01
participatie		.06	.08
OSW cultuur		.32**	.19
verander eigeneffectiviteit		-.07	.22

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Ten derde stelde hypothese 3 dat er een modererende rol is van Werkhulpbronnen en Persoonlijke hulpbronnen op Werkbeleving. Hierbij werd verwacht dat de relatie tussen participatie en bevlogenheid positiever zal zijn voor werknemers met een hoge score op verander eigeneffectiviteit ten opzichte van werknemers met een lage score op verander eigeneffectiviteit (hypothese 3a). In tabel 3 is te zien dat er geen significante modererende rol is van verander eigeneffectiviteit op de relatie tussen participatie en bevlogenheid. Hypothese 3a wordt dus niet bevestigd door de data.

Verder werd er verwacht dat de relatie tussen OSW cultuur en bevlogenheid positiever zal zijn voor werknemers met een hoge score op verander zelfeffectiviteit ten opzichte van werknemers met een lage score op verander zelfeffectiviteit (hypothese 3b). In tabel 4 is te zien dat er geen significante modererende rol is van verander eigeneffectiviteit op de relatie tussen OSW cultuur en bevlogenheid. Hypothese 3b wordt dus niet bevestigd door de data.

Tabel 3.

*Moderatie effect van verander eigeneffectiviteit op de relatie tussen participatie en bevlogenheid*

	Bevlogenheid		
	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE
Model 1:	.05		
(constant)		3.099**	.95
geslacht		.10	.24
leeftijd		.20	.01
participatie		.22*	.08
verander eigeneffectiviteit		-.06	.23
Model 2:			
(constant)	.04	3.05*	.99
geslacht		.09	.25
leeftijd		.19	.01
participatie		.21*	.07
verander eigeneffectiviteit		-.05	.25
verander eigeneffectiviteit x participatie		.02	.12

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tabel 4.

*Moderatie effect van verander eigeneffectiviteit op de relatie tussen OSW cultuur, en bevlogenheid*

	Bevlogenheid		
	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE
Model 1:	.12**		
(constant)		1.620	1.03
geslacht		.10	.23
leeftijd		.28**	.01
OSW cultuur		.35**	.16
verander eigeneffectiviteit		-.06	.22
Model 2:	.12**		
(constant)		1.703	1.04
geslacht		.12	.24
leeftijd		.30**	.01
OSW cultuur		.36**	.16
verander eigeneffectiviteit		-.09	.23
verander eigeneffectiviteit x OSW cultuur		-.09	.10

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## Werkbeleving en Gedrag van werknemers

In deel 2 van het onderzoeksmodel werd de positieve relaties tussen Werkbeleving en Gedrag van werknemers verwacht.

Ten eerste stelde hypothese 4a dat bevlogenheid positief samenhangt met adaptieve teamprestatie (hypothese 4). Er is een significant model gevonden voor bevlogenheid en team veranderprestatie:  $F(1,97)=6.553, p=.012$ . Dit model verklaart 6,4% van de variantie (Adjusted  $R^2=.054$ ). In tabel 5 is te zien dat bevlogenheid een significante voorspeller is van team veranderprestatie. Hypothese 4a wordt dus bevestigd door de verzamelde data.

Tabel 5.

### *Regressieanalyse voor bevlogenheid en team veranderprestatie*

	team veranderprestatie		
	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE
Model:	.05*		
(constant)		3.30***	.23
Bevlogenheid		.25*	.06

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Ten tweede stelde hypothese 4 dat er een positieve relatie tussen de werkhulpbronnen participatie en OSW cultuur en team veranderprestatie is (hypothese 4b) en dat het directe effect van de werkhulpbronnen participatie en OSW cultuur op team veranderprestatie verklaard wordt door bevlogenheid (hypothese 4c). Om mediatie aan te kunnen tonen moet worden voldaan aan een aantal voorwaarden (Baron & Kenny, 1986). Naarst een significant verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele, moet er een verband bestaan tussen zowel de mediërende factor en de onafhankelijke variabele, als tussen de mediërende factor en de afhankelijke variabele. In tabel 2 is te zien dat er een geen significant verband bestaat tussen participatie en bevlogenheid ( $\beta=.10, p>.05$ ) maar wel tussen OSW cultuur en bevlogenheid ( $\beta=.23, p<.05$ ). Aan de hand van de voorwaarden van Baron en Kenny (1986) is er dus alleen een mediatie effect mogelijk van bevlogenheid op het verband tussen OSW cultuur en team veranderprestatie. In tabel 6 is te zien dat er een significante positieve relatie wordt gevonden tussen OSW cultuur en team veranderprestatie ( $\beta=.37, p<.01$ ). Verder is In tabel 5 is te zien dat er een significant verband is tussen bevlogenheid en team veranderprestatie ( $\beta=.25, p<.05$ ).

In tabel 6 is te zien dat er sprake is van een klein mediërend effect van bevlogenheid op de relatie tussen OSW cultuur en team veranderprestatie ( $\beta$  neemt af van .37;  $p<.001$  naar

.33;  $p < .001$ ). Het effect van OSW cultuur op team veranderprestatie bij toevoeging van bevlogenheid blijft bestaan, maar wordt wel kleiner. Een Sobeltest is gebruikt om uit te wijzen of dit mediërende effect significant is of niet. De Sobeltest laat zien dat bevlogenheid geen significant mediërende rol blijkt te spelen ( $Z=1.42$ ,  $p=.15$ ). Hypothese 4b wordt dus niet ondersteund door de data.

Tabel 6.  
*Stapsgewijze regressieanalyse voor OSW cultuur, bevlogenheid en team veranderprestatie*

	Team veranderprestatie		
	Adjusted R <sup>2</sup>	B	SE
Model 1:	.13***		
Cultuur		.37***	.09
Model 2:	.15 ***		
Cultuur		.33***	.09
Bevlogenheid		.16 (p = .10)	.06

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## DISCUSSIE

De doelstelling van dit onderzoek was om te toetsen of er een relatie bestaat tussen werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen en de interactie hiertussen en de beleving van werknemers tijdens organisatieverandering. Verder werd de relatie tussen bevlogenheid en adaptief gedrag van werknemers tijdens organisatieverandering getoetst. Het onderzoeksmodel is gebaseerd op het motivationele proces van het JD-R model, wat nog weinig getoetst is in dynamische omgevingen als organisatieverandering.

Ten eerste werd verwacht dat de werkhulpbronnen participatie en OSW cultuur positief samenhangen met bevlogenheid. Zowel participatie als OSW cultuur correleren significant met bevlogenheid. Als participatie en OSW cultuur in één model bevlogenheid voorspellen, dan is alleen OSW cultuur een significante positieve voorspeller. Dit zou kunnen betekenen dat OSW cultuur ten grondslag ligt aan werkhulpbronnen tijdens organisatieverandering. Participatie is niet eerder getest in combinatie met organisatiecultuur. Cultuur is een uitkomst van beleid, uitvoerende taken en procedures (Schneider, Brief & Guzzo, 2005), bestaande uit organisatieklimaat, organisatiebindmiddel, missie en visie, organisatieleiderschap, managementstijl, beloningsstructuur en rekruteren en selectie, gericht op flexibiliteit en externe focus en differentiatie. Tijdens organisatieveranderingen zou OSW cultuur een verzameling van werkhulpbronnen kunnen zijn. Bijvoorbeeld het managementstijl, wat binnen OSW culturen is ontworpen om werknemers te ondersteunen tijdens organisatieverandering. Ook is het rekruteren en selectie gericht op creatieve, zelfstandige werknemers met aanpassingsvermogen wat kan leiden tot werknemers met persoonlijke hulpbronnen gunstig voor organisatieverandering. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of dit terug te vinden is bij meerdere persoonlijke en werkhulpbronnen, bijvoorbeeld bij leiderschapstijlen en aanpassingsvermogen. Dit zal niet alleen getest moeten worden bij OSW cultuur, maar ook bij andere vormen van cultuur, namelijk 'human relations values', 'internal proces values' en 'rational goals values'. Tijdens organisatieverandering zouden bij stabiele culturen (internal proces values en rational goals values) minder hulpbronnen beschikbaar zijn wat leidt tot minder positieve reacties op organisatieverandering.

Ten tweede werd verwacht dat een persoonlijke hulpbron, namelijk verander eigeneffectiviteit positief samenhangt met werkbeleving. Uit de resultaten blijkt dat verander eigeneffectiviteit niet significant samenhangt met bevlogenheid. Dit zou betekenen dat de specifieke eigeneffectiviteit aan een verandering geen invloed heeft op de algemene gemotiveerde staat waar werknemers zich in bevinden. Een reden hiervoor zou kunnen zijn

dat specifieke eigeneffectiviteit een betere voorspeller van specifiek gedrag is (Bandura, 1988). In dit onderzoek gaat het om eigeneffectiviteit specifiek aan verandering, maar niet om een uitkomst specifiek aan verandering, namelijk (algemene) bevoegenheid. Er is wel een correlatie tussen verander eigeneffectiviteit en adaptieve teamprestatie, wat betekent dat specifieke persoonlijke hulpbronnen wel samenhangen met specifieke gedraguitkomsten tijdens organisatieverandering. Het onderscheid tussen specifieke verander variabelen en algemene verander variabelen binnen het JD-R model zou verder onderzocht moeten worden om daar conclusies aan te binden. Dit zou gedaan kunnen worden door zowel variabelen gerelateerd aan verandering als algemene variabelen in vervolgonderzoek naar organisatieverandering mee te nemen, waardoor getest kan worden of variabelen specifiek aan verandering, in vergelijking tot algemene variabelen, daadwerkelijk een betere voorspellers zijn voor uitkomsten specifiek aan de verandering, in vergelijking tot algemene uitkomsten.

Ten derde werd verwacht dat verander eigeneffectiviteit een modererende rol speelt in de relatie tussen werkhulpbronnen en werkbeleving, waarbij mensen die meer vertrouwen hebben in eigen kunnen tijdens organisatieverandering, ook meer profijt hebben van deze hulpbronnen specifiek aan verandering, en meer bevoegen werken. Uit de resultaten blijkt dat verander eigeneffectiviteit zowel in combinatie met participatie als OSW cultuur geen significante samenhang toont met bevoegenheid. Dit betekent dat er geen verschil is in het verklaren van motivatie als gevolg van de aanwezigheid van werkhulpbronnen tussen werknemers die zeker of onzeker zijn van eigen kunnen tijdens organisatieverandering. Ook zou dit verklaart kunnen worden door het verschil tussen persoonlijke hulpbron specifiek aan de verandering en de algemene uitkomstvariabele. Post hoc analyses laten een marginaal significante modererende rol van verander eigeneffectiviteit zien op de relatie tussen de werkhulpbronnen OSW cultuur en participatie en team veranderprestatie. Een reden dat beide moderatie effecten niet significant zijn is de relatief kleine en heterogene steekproef. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of er een modererende rol van verander eigeneffectiviteit op de relatie tussen werkhulpbronnen en reacties van werknemers specifiek aan verandering bestaat.

En ten vierde werd verwacht dat werkbeleving van werknemers een mediërende rol heeft bij de relatie tussen werkhulpbronnen en adaptief gedrag van werknemers. Na het doen van een Sobeltest blijkt dat bevoegenheid de relatie tussen OSW cultuur en team veranderprestatie niet mediëert. Echter is een Sobeltest alleen betrouwbaar bij een grote steekgroep. Tijdens organisatieverandering is bevoegenheid een positieve voorspeller van het aanpassen van gedrag van werknemers. De mediërende rol van bevoegenheid op de relatie

tussen werkhulpbronnen en gedrag van werknemers tijdens organisatieverandering kan niet door de data bevestigd worden. Vervolgonderzoek met een grotere, heterogene steekproef zal kunnen uitwijzen of de mediatie van bevlogenheid al dan niet significant is.

## **Beperkingen**

Omdat het huidige onderzoek een cross-sectionele studie betreft, kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de richting van de verbanden die zijn gevonden tussen werkhulpbronnen en reacties van werknemers. Toekomstig longitudinaal onderzoek zou de causaliteit van deze verbanden kunnen vaststellen. Verder is er gebruik gemaakt van een relatief kleine, heterogene steekproef. Werknemers werkten in verschillende sectoren en maakten verschillende organisatieveranderingen mee. Voor deze factoren is niet gecontroleerd en dit zou de significantie van de resultaten beïnvloed kunnen hebben. Ook is het gehele onderzoek gebaseerd op zelfrapportages van participanten. Hierdoor is het onderzoek gevoelig voor bias, omdat participanten de situatie positiever willen voordoen dan het in werkelijkheid is (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Ook is de kans op de zogenaamde ‘common method bias’ aanwezig; de neiging om consistent te antwoorden.

## **Praktische implicaties**

Huidig onderzoek heeft aangetoond dat bevlogenheid positief samenhangt met het aanpassen van gedrag van werknemers. Tijdens organisatieverandering is OSW cultuur een antecedent van bevlogenheid en adaptief gedrag. Dit betekent dat een flexibele cultuur leidt tot positievere reacties van werknemers tijdens organisatieverandering. In de praktijk betekent dit dat organisaties, waarbij culturen gericht zijn op ontwikkeling en innovatie, goed in staat zijn om succesvol organisatieverandering te implementeren. Er is veel discussie over de mogelijkheid cultuur te veranderen (Cummings & Worley, 2008). Het is duidelijk dat cultuurverandering tijdrovend en complex is. Ondanks dat het veranderen van culturen nog in een formatiefase is, bestaat er een praktisch advies wat als richtlijn kan dienen bij het veranderen van cultuur.

## **Conclusie**

Dit onderzoek heeft kunnen aantonen dat werkhulpbronnen specifiek aan verandering bijdragen aan een adaptieve prestatie van werknemers. Bevlogenheid bleek geen mediator, maar wel een directe voorspeller van team veranderprestatie te zijn. Dit onderzoek heeft getoetst of gedeelte van het principe van het JD-R model ook van toepassing is in een



dynamische context als organisatieverandering. Zoals het motivationele proces beschrijft leidt een toename van werkhulpbronnen tot meer gemotiveerde en bevrologene reacties van werknemers en medewerkers die zich beter aanpassen aan de verandering. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de rol van persoonsfactoren binnen dit proces niet bevestigd kan worden. De verwachting is dat dit onderzoek andere onderzoekers aanspoort om de processen te verklaren die leiden tot het succesvol implementeren van organisatieverandering. Hierbij kan het principe van het JD-R model een leidraad zijn.

## REFERENTIELIJST

- Armenakis, A. A. en Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. en Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van 10 jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22, 336-353.
- Bakker, A.B. en Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B. en Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B. en Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behaviour: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 29, 147–154.
- Bal, P.M. (2005). *How work engagement influences performance: A diary study among pre-service teachers*. Universiteit Utrecht: Doctoraalscriptie.
- Bandura, A. (1986). *The social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books
- Cummingham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.D., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. en Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 17, 377-392.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G. (2009). *Organizational Development & Change*. Canada: South-Western cengage learning.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. en Schaufeli, W.B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-64.

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. en Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling. *Human Relations*, 53, 419–42.
- Griffin, B. en Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65–73.
- Grand, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.
- Griffin, M.A., Neal, A. en Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 58, 227-247.
- Hackman, J. R en Oldham G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Harris, S. G. en Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527–547.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. en Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change . *Journal of Applied Psychology*, 92, 942 – 951.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. en Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Jex, S.M. en Bliese, P.D. (1999). Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-362.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. en Callan, V.J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Chang-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11-27.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. en Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
- Karasek, R.A. Jr. (1979). Job demands, job control and mental strain: Implications or job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 258-308.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., en Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In Ilgen D.R.

- en Pulakos E.D. (eds). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*: 240–292. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Linnenbrink, E.A. en Pintrich, P.R. (2003). The role of self-efficacy beliefs in student engagement and learning in the classroom. *Reading & Writing Quarterly: Overcoming Learning Difficulties*, 19, 119-137.
- Luthans, F., en Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Miller, K. I. en Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- O’Neill, R. en Quinn, R. (1993). Editor’s note: Applications of the competing values framework. *Human Resource Management*, 32, 1–7.
- Oreg, S., Vakola, M. en Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science* X, 1-64.
- Pearlin, L.I. en Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., en Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Saksvik, P.O., Tvedt, S.D., Nytro, K., Andersen, G.R., Andersen, T.K., Buvik, M.P. en Torvatin, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change, *Work & Stress*, 21, 243-263.
- Salanova, M., Bakker, A.B. en Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17,89-112.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. en Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

- Schaufeli, W.B., Taris, T. en Bakker, A.B. (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In Burke (eds). *Research companion to working time and work addiction* (193-217). Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–19.
- Schweiger, D. M. en Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shaw, J.B., Fields, M.W., Thacker, J.W. en Fisher, C.D. (1992). The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *School of Business Discussion Papers*, 25, 1-30
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-characteristics in work-related disease: issues of validity. *Work and Stress*, 8, 130-140.
- Sparks, K., Faragher, B. en Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 489-509.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., en Bakker, A.B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In: Houdmont, J. (eds). *Occupational health psychology, European perspectives on research, education and practice*, 4.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanberg, C. R. en Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-42.
- Woodman, R. W. en Dewett, T. (2004). Organizationally relevant journeys in individual change. In M. S. Pool & A. H. Van de Ven (eds). *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 32-49). Oxford: Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. en Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-41.
- Zammuto, R. F. en O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17, 701–28.