

**De effecten van de mate van discrepantie tussen huidige en  
gewenste cultuur, cynisme ten opzichte van organisatieverandering  
en tevredenheid over de inhoud, het proces en de context van  
eerdere veranderingen op veranderingsbereidheid van  
medewerkers**

---

Naam: Eva Gardner  
Studentnummer: 0302465  
Opleiding: Masterthesis Organisationspsychologie Universiteit Utrecht  
Begeleider: J. van Oostrum  
Datum: juni 2008

---

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 <i>Organisatiecultuur</i>	4
1.2 <i>Competing Values Model</i>	5
1.3 <i>Weerstand tegen verandering en veranderingsbereidheid</i>	8
1.4 <i>Cynisme ten opzichte van organisatieverandering</i>	11
1.5 <i>Eerdere ervaringen met organisatieveranderingen</i>	12
1.6 <i>Tevredenheid met veranderingen en discrepantie huidige en gewenste cultuur</i>	15
1.7 <i>Conceptueel Model</i>	15
<b>2. Methode</b>	<b>17</b>
2.1 <i>Participanten</i>	17
2.2 <i>Procedure</i>	17
2.3 <i>Instrumenten</i>	18
<b>3. Resultaten</b>	<b>21</b>
3.1 <i>Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur en veranderingsbereidheid</i>	21
3.2 <i>Cynisme ten opzichte van organisatieverandering</i>	22
3.3 <i>Tevredenheid met verschillende aspecten van veranderingen</i>	22
3.4 <i>Conceptueel Model</i>	23
3.5 <i>Tevredenheid met veranderingen en discrepantie huidige en gewenste cultuur</i>	24
<b>4. Discussie</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Organisatiecultuur en veranderingsbereidheid</i>	26
4.2 <i>Cynisme ten opzichte van organisatieverandering</i>	26
4.3 <i>Tevredenheid met verschillende aspecten van veranderingen</i>	27
4.4 <i>Conceptueel Model</i>	29
4.5 <i>Kanttekeningen aan dit onderzoek</i>	29
4.6 <i>Wetenschappelijke en Praktische implicaties</i>	30
<b>5. Referenties</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>34</b>
<i>Bijlage 1. Meetinstrument</i>	34
<i>Bijlage 2. Regressieanalyses</i>	41

## Samenvatting

In deze studie zijn de effecten van organisatiecultuur, cynisme ten opzichte van veranderingsbereidheid en tevredenheid met verschillende aspecten (inhoud, proces en context) van eerdere veranderingen op veranderingsbereidheid van mensen onderzocht. Er is gebruik gemaakt van het Competing Values Model van Cameron en Quinn (1999). De veronderstelde relaties zijn samen gebracht tot een conceptueel model. De resultaten van deze studie laten zien dat organisatiecultuur slechts een beperkte invloed heeft op de veranderingsbereidheid van mensen. Discrepancie tussen huidige en gewenste adhocratiecultuur heeft een negatieve relatie en discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur heeft een positieve relatie met veranderingsbereidheid. De overall discrepantie had, tegen de verwachtingen in, geen effect op veranderingsbereidheid. Cynisme ten opzichte van organisatieverandering heeft zoals in lijn der verwachting een negatief effect op veranderingsbereidheid. Tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen blijken zoals verondersteld een positieve relatie te hebben met veranderingsbereidheid. Echter, regressieanalyse laat zien dat ten opzichte van de andere aspecten van verandering, alleen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen een unieke voorspellende waarde heeft. Het conceptueel model uit deze studie blijkt significant te zijn. Hoewel het model een deel van de verklaarde variantie van veranderingsbereidheid verklaard, blijkt slechts één variabele die is opgenomen in het model, tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen, een unieke voorspellende waarde te hebben. In de discussie worden de wetenschappelijke en praktische implicaties van deze studie toegelicht.

## 1. Inleiding

In dit onderzoek is gekeken naar de effecten van organisatiecultuur, van cynisme ten opzichte van organisatieveranderingen en van tevredenheid met verschillende aspecten van verandering op veranderingsbereidheid. Eerst zal het concept organisatiecultuur worden besproken. In het kader van organisatiecultuur zal het Competing Values Model van Cameron en Quinn (1999) worden besproken. Verder zal ingegaan worden op weerstand tegen verandering, en veranderingsbereidheid. Daarna zullen verschillende aspecten met betrekking tot verandering worden besproken. Deze inleiding zal afgesloten worden met een conceptueel model dat voortkomt uit de te onderzoeken hypothesen.

### 1.1 Organisationscultuur

Cultuur is een veelbesproken en complex concept. Organisationscultuur is niet hetzelfde als een nationale cultuur. Het verschilt van nationale cultuur in de zin dat het behoren tot een organisationscultuur over het algemeen vrijwillig is en tijdelijk kan zijn (Hofstede, 1994a). Organisationscultuur is echter op verschillende manieren geconceptualiseerd.

Hofstede (1994a) heeft organisationscultuur langs zes verschillende dimensies beschreven:

- 1) *Proces oriëntatie versus Resultaat oriëntatie*: bij de proces georiënteerde organisatie ligt de focus op routines, terwijl bij de resultaat gerichte organisatie de focus op uitkomsten ligt;
- 2) *Werk oriëntatie versus Werknemers oriëntatie*: de eerste vorm is alleen gericht op de prestatie van de werknemer, terwijl de tweede vorm zich daarnaast ook richt op de gesteldheid van de werknemer;
- 3) *Professioneel versus Parochiaal*: in de professionele organisatie kunnen, vaak hoog opgeleide, werknemers zich met name identificeren met hun beroep, terwijl werknemers in de parochiale organisatie hun identiteit voornamelijk ontleen aan de organisatie waarin ze werken;
- 4) *Open Systeem versus Gesloten Systeem*: deze dimensie refereert aan de gemeenschappelijke stijl van de interne en externe communicatie, en het gemak waarmee buitenstaanders en nieuwkomers worden opgenomen;
- 5) *Strak versus Los gecontroleerd*: deze dimensie refereert aan de mate van formaliteit en punctualiteit binnen de organisatie;
- 6) *Pragmatisch versus Normatief*: deze dimensie beschrijft de manier waarop er met de omgeving wordt omgegaan, en dan met name met de klanten, de pragmatische organisatie gaat flexibel om met de omgeving, waar de normatieve culturen juist rigide met de omgeving om gaat.

Schein (2000) ziet organisationscultuur als een gelaagd concept. De eerste en meest oppervlakkige laag bevat de *artefacten* van de cultuur. Dit zijn zichtbare organisatiestructuren en – processen. Artefacten zijn gemakkelijk waar te nemen; het bevat alles wat je ziet, hoort en voelt in een organisatie. De tweede en meer dieper gelegen laag bevat de *beleden waarden*. Dit zijn de strategieën, doelstellingen en filosofieën van de organisatie. Deze beleden waarden zijn moeilijker waar te nemen; het is het antwoord op de vraag waarom mensen doen wat ze doen. De derde en diepst gelegen laag bevat de *onderliggende basisaannames*. Dit zijn onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Deze basisaannames vormen het gemeengoed van de organisatie en worden als vanzelfsprekend beschouwd.

Bovens, 't Hart, Van Twisten en Rosenthal (2001) zien cultuur ook als een gelaagd concept dat is gevestigd in de manier van doen en laten van werknemers. Zij zien cultuur daarom als de 'software van de geest', het is een collectieve identiteit die groepen en mensen een karakter geeft. Cultuur wordt omschreven als de manier waarop mensen zich gedragen, en de emoties die aan het gedrag ten grondslag liggen; dit wil zeggen: de normen en waarden, en de opvattingen en ideeën die mensen hebben. Dit betekent niet dat iedereen in een cultuur dezelfde opvattingen heeft, maar dat er een collectieve deler bestaat in de normen, waarden, ideeën en opvattingen van mensen.

Echter, deze verschillende definities lijken vier basisprincipes gemeen te hebben; a) cultuur is stabiel en bestand tegen weerstand, b) het wordt als vanzelfsprekend aangenomen en is minder bewust, c) de betekenis van cultuur komt van de mensen, en d) cultuur bevat een set van gedeelde ideeën (Langan-Fox & Tan, 1997).

De kracht van de organisatiecultuur komt op vijf verschillende manieren tot uiting (Cameron & Quinn, 1999):

- 1) door collectieve onzekerheden te verminderen, bijvoorbeeld door de leden van de organisatie een gemeenschappelijk interpretatiesysteem te bieden;
- 2) door sociale ordening te brengen, bijvoorbeeld door duidelijk te maken wat er van de leden wordt verwacht;
- 3) door continuïteit te creëren, bijvoorbeeld door middel van centrale normen en waarden die generaties meegaan;
- 4) door een collectieve identiteit en een gezamenlijke betrokkenheid te creëren, bijvoorbeeld door tussen medewerkers een band te scheppen; en
- 5) door een toekomstvisie te verduidelijken, bijvoorbeeld door te motiveren tot een gezamenlijk streven naar vooruitgang.

Organisatiecultuur lijkt moeilijk te veranderen. Organisatiecultuur ligt op een meer oppervlakkig niveau dan de waarden die men vroeger heeft geleerd bij familie en op school. Echter, desondanks is het moeilijk te veranderen, dit komt doordat cultuur zich heeft ontwikkeld tot collectieve gewoonten en gebruiken (Hofstede, 1994b). Wanneer waarden, oriëntaties, en doelstellingen hetzelfde blijven, zullen organisaties al snel terugvallen in de oude handelwijzen en interactiepatronen, hoewel de procedures en strategieën ook zijn veranderd (Cameron & Quinn, 1999).

## 1.2 Competing Values Model

Er zijn in de literatuur verschillende dimensies voor cultuur onderzocht. Philip & McKeown (2004) hebben het Grid-and-Group Model onderzocht. Het doel van dit model is sociale orde en structuur te brengen om de variaties in morele codes en overtuigingen te verklaren. Dit model onderscheidt twee dimensies, de 'grid'-dimensie en de 'group'-dimensie. Grip is de mate van druk die wordt uitgeoefend op het individu door regels en normen van de gemeenschap. Groep is de mate waarin individuen zichzelf clusteren in een groep. Uit deze twee dimensies volgen vier verschillende culturen; a) Markt/Individu, zwakke grip en zwakke groep, bijvoorbeeld individuele ondernemers; b) Fatalist, zwakke grip en sterke groep, bijvoorbeeld een monarchie; c) Hiërarchie, sterke grip en sterke groep,

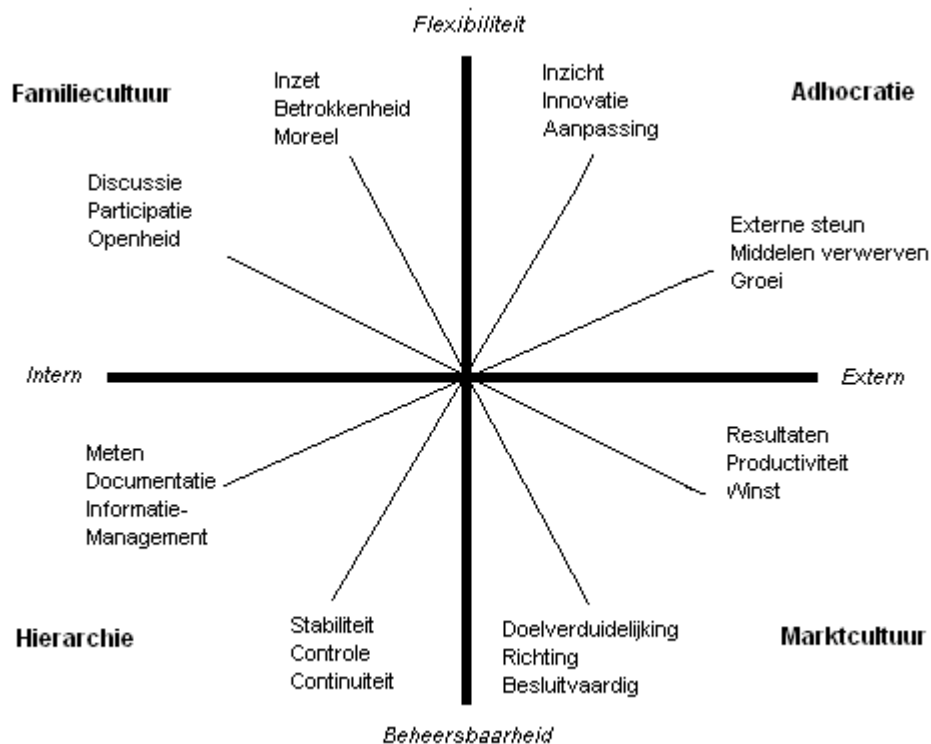
bijvoorbeeld een overheidsinstelling; en d) Commune, zwakke grip en sterke groep, bijvoorbeeld democratische gemeenschappen. Deze culturen zijn idealen, in de praktijk blijkt vaak dat er sprake is van een mengeling. Het model leent zich dan ook voornamelijk voor het zetten van management strategieën.

Verder onderscheiden Denison en Mischra (1995) in hun studie vier verschillende eigenschappen van cultuur, adaptiviteit, betrokkenheid, consistentie, en missie. Deze vier eigenschappen liggen op twee dimensies: intern versus externe focus, en verandering en flexibiliteit versus stabiliteit en richting. Dit onderzoek laat verder zien dat alle vier de eigenschappen een positief effect hebben op verschillende aspecten van effectiviteit, te weten kwaliteit, werknemerstevredenheid en overall prestatie.

Een vergelijkbaar model van cultuur is het *Competing Values Model*. Cameron en Quinn (1999) hebben uit de effectiviteitscriteria uit de literatuur twee dimensies geïdentificeerd, waarop culturen van elkaar verschillen. Beide dimensies bevatten een continuüm. De eerste dimensie heeft betrekking op de *structuur* van de organisatie. Deze dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. Sommige organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij veranderen, zich aanpassen en een organisch karakter hebben. Andere organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij stabiel, voorspelbaar en mechanistisch zijn. Het continuüm van deze dimensie loopt van organisatorische wendbaarheid en flexibiliteit aan het ene uiterste, tot organisatorische stabiliteit en duurzaamheid aan het andere.

De tweede dimensie heeft betrekking op de *focus* van de organisatie. Deze dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid, van criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit. Met andere woorden, sommige organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij harmonieuze interne kenmerken bezitten. Andere organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij zijn gericht op de interactie of concurrentie met andere organisaties buiten hun eigen terrein. Het continuüm van deze dimensie loopt van organisatorische samenhang en consensus aan het ene uiterste, tot organisatorische scheiding en onafhankelijkheid aan het andere.

Samen vormen deze beide dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren voor de effectiviteit van de organisatie. Hierdoor definiëren de vier kwadranten centrale of kernwaarden die de basis vormen voor het oordeel over de organisatie. Deze vier kwadranten, te weten familiecultuur, adhocratie, hiërarchie en marktcultuur, vertegenwoordigen tegengestelde of concurrerende waarden. Vanwege de concurrerende of tegengestelde waarden in elk kwadrant spreekt men van *het model van de concurrerende waarden* (zie Figuur 1).



Figuur 1. Competing Values Model

De *familiecultuur* legt de focus op de zorg voor de werknemers en wordt gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een zogenaamd 'wij-gevoel'. Organisaties met deze cultuur lijken meer weg te hebben van uitgebreide families dan van economische entiteiten. Teamwerk, programma's om het personeel erbij te betrekken, en verplichtingen van de onderneming jegens de medewerkers zijn typische kenmerken van deze cultuur. Andere fundamentele aannamen zijn dat de omgeving het best kan worden gemanaged door middel van teamwerk en ontwikkeling van het personeel, dat klanten het best kunnen worden beschouwd als partners, dat de organisatie zich moet bezighouden met de ontwikkeling van een menswaardige werkomgeving, en dat de belangrijkste taak van de leiding eruit bestaat de medewerkers medezeggenschap over hun werk te geven, en hun gevoelens van participatie, betrokkenheid en loyaliteit te bevorderen.

De *adhocratiecultuur* heeft als veronderstellingen dat innovatie en pionierende initiatieven tot succes leiden, dat organisaties voornamelijk nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen en zich op de toekomst moeten voorbereiden. Organisaties moeten overeenstemming met de omgeving handhaven. De belangrijkste taak van de leiding bestaat uit ondernemerschap en creativiteit te bevorderen, evenals activiteiten die zijn gericht op het verkrijgen en behouden van een voorsprong op de rest van het veld. Men gaat ervan uit dat aanpassing en vernieuwing nieuwe bedrijfsmiddelen opleverden en de winstgevendheid bevorderden, en dus komt de nadruk te liggen op toekomstvisies, georganiseerde anarchie en gedisciplineerde verbeeldingskracht.

De *marktcultuur* kenmerkt zich doordat het net zo functioneert als de markt zelf, het is voornamelijk gericht op wat er in de omgeving gebeurt. Centrale waarden zijn concurrentiegerichtheid

en productiviteit. De fundamentele veronderstellingen die ten grondslag liggen aan deze cultuur zijn dat de externe omgeving vijandig is, dat consumenten veeleisend zijn en waarde wensen, dat de organisatie haar concurrentiepositie moet versterken, en dat de leiding als belangrijkste opdracht heeft de organisatie te sturen in de richting van productiviteit, resultaten en winst. Dit uit zich doordat de markt zich richt op de uitvoering van transacties met belanghebbenden om op die manier een concurrentievoordeel op te doen. Winstgevendheid, kwartaalcijfers, een sterke positie in marktniches, ambitieuze doelstellingen en een vast bestand van klanten zijn de belangrijkste doelstellingen van de organisatie. Een organisatie moet niet alleen voldoen aan de huidige eisen van de omgeving, maar moet ook kunnen plannen en aanpassen aan toekomstige eisen.

De *hiërarchische cultuur* is afgeleid van een algemene zorg hoe een organisatie gestructureerd en georganiseerd moet worden en wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Procedures bepalen wat de mensen doen. Effectieve leiders zijn goede coördinatoren en organisatoren. De instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk. De lange termijn zorgen betreffen stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. Regels en procedures houden de organisatie bijeen. Deze cultuur komt voornamelijk voor bij grote bedrijven en overheidsinstellingen, wat blijkt uit de grote aantallen standaardprocedures, vele hiërarchische niveaus en de nadruk op naleving van de regels.

Het is van belang dat wanneer er bepaalde waarden zijn aangenomen in een organisatie, de tegenovergestelde waarden ook worden aangenomen. Dit lijkt paradoxaal, maar de waarden liggen op twee assen. Belangrijk is dat er een balans wordt gevonden tussen deze waarden. Wanneer er één cultuur, of waardenset, een sterke overhand krijgt in een organisatie, kunnen de sterke kanten van dit kwadrant juist de zwakheden worden. Dit komt doordat managers verblind worden door de dominerende waardenset of door de beperkte capaciteit om waarden van de andere kwadranten tegemoet te komen (Buenger, Daft, Conlon & Austin, 1996).

Het is waarschijnlijk dat een organisatie niet slechts één cultuur heeft. Zij bestaat vaak uit een mix van deze vier culturen, maar niet alle typen behoeven een even groot accent te krijgen (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Daarbij is er veelal ook sprake van subculturen, bijvoorbeeld gerelateerd aan de afdeling of de functies. Het is ook mogelijk dat een organisatie wisselt van waardeset (Buenger et al., 1996). Dit kan komen door invloeden van bijvoorbeeld de externe omgeving.

### **1.3 Weerstand tegen verandering en veranderingsbereidheid**

De laatste jaren is steeds meer gebleken dat de individuele reactie op organisatieverandering van groot belang is. Er wordt gesteld dat zonder de steun van werknemers organisatieverandering niet mogelijk is (Piderit, 2000). Weerstand tegen verandering is hierbij een veel besproken onderwerp. Er zijn verschillende visies op weerstand tegen veranderingen. Boonstra (2004) maakt een onderscheid tussen de traditionele visie en de alternatieve visie. Weerstand wordt bij de traditionele visie gezien als onvermijdelijk en een natuurlijke reactie op verandering. Deze visie beredeneert dat werknemers stabiliteit en zekerheid nodig hebben. Echter, om in harmonie te blijven met de omgeving, is het voor organisaties noodzakelijk te blijven veranderen. Als gevolg hiervan lijken organisaties in een permanente staat van verandering, wat leidt tot een verlies van controle en tot onzekerheid bij



medewerkers (Cummings & Worley, 2005). Dit heeft weerstand tegen veranderingen als gevolg. Het uiten van weerstand wordt dan gezien als ongehoorzaam (Piderit, 2000). Het management en de werknemers zijn in deze visie twee tegenover elkaar staande partijen.

De alternatieve visie ziet weerstand als een reactie die per verandering verschilt en als een reactie die ook voorkomen kan worden. De oorzaak van weerstand is vaak dat werknemers het gevoel hebben dat ze buiten het veranderproces worden gehouden. In deze zin is weerstand een begrijpelijke reactie die voortkomt uit bezorgdheid en verbondenheid met de organisatie. Het management en de werknemers worden in deze visie gezien als twee partijen die met elkaar kunnen samenwerken om de verandering te realiseren (Boonstra, 2004).

De laatste jaren heeft het construct 'weerstand tegen verandering' steeds meer kritiek gekregen. Piderit (2000) heeft kritiek op onderzoek naar weerstand omdat het de goede intenties van mensen die weerstand vertonen, niet serieus neemt. Als alternatief stelt Piderit (2000) een construct voor, dat de reactie op organisatieverandering als multidimensioneel ziet, welke de mogelijkheid van ambivalentie in de reactie van werknemers op organisatieverandering erkent. Het bestaat uit overtuigingen, attitudes en intenties over de mate waarin veranderingen nodig zijn, en de capaciteit van een organisatie om deze veranderingen succesvol door te voeren. Dit construct wordt *veranderingsbereidheid* genoemd en bevat zowel positieve als negatieve reacties op verandering. Veranderingsbereidheid is de positieve intentie ten opzichte van de implementatie van organisatieverandering.

Welke aspecten bevorderen veranderingsbereidheid? Onderzoek hiernaar heeft zich voornamelijk op de oorzaken van weerstand gericht. Deze onderzoeken richten zich op het veranderproces en het management van de verandering (Bakker, Euwema & Van Dieren, in press). Belangrijke factoren zijn het verstrekken van informatie en participatie (Stanley, Meyer & Topolonytsky, 2005). Ook een aantoonbare behoefte aan verandering en het gevoel dat men zelf succesvol kan bijdragen in het veranderproces, zijn belangrijke motivatoren voor veranderingsbereidheid (Cunningham et al., 2002). Verder wordt veranderingsbereidheid bevorderd als individuen de bijkomende voordelen van de verandering zien, dat de risico's bij het falen van de verandering groot zijn, en wanneer de eisen van extern opgelegde veranderingen begrepen worden (Rafferty & Simon, 2005).

Naast veranderproces en verandermanagement, lijken ook eigenschappen van de organisatie een rol te spelen in veranderingsbereidheid. Rafferty en Simon (2005) maakten in hun onderzoek een onderscheid tussen kleine en grote veranderingen. Ze toonden aan dat logistiek en systeem steun, de mate waarin voldoende middelen worden aangereikt, een belangrijke voorspeller van veranderingsbereidheid is bij kleinere veranderingen. Daarnaast lijken de waargenomen steun van de leidinggevenden en collega's van de organisatie, de mate waarin werknemers geloven dat de organisatie hun toegevoegde waarde waardeert en zorg draagt voor hun welzijn, en flexibiliteit in het beleid en procedures belangrijke motivatoren zijn bij grote veranderingen.

Het cultuurmodel van Cameron en Quinn (1999) bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie van flexibiliteit naar stabiliteit en beheersbaarheid; de tweede dimensie van intern gericht naar extern gericht. Vanzelfsprekend zullen organisaties die een structuur hebben die veel flexibiliteit toelaat, beter in staat zijn tot veranderen. Daarnaast zullen organisaties met een externe focus de noodzaak van veranderingen beter kunnen inzien, doordat de focus wordt gelegd op aanpassing aan de externe omgeving. Verwacht wordt dan ook dat mensen binnen organisaties met een adhocratiecultuur meer bereidheid zijn voor verandering, doordat flexibiliteit, vrijheid van handelen en aanpassing aan de externe omgeving binnen deze cultuur van belang worden geacht. Daarnaast zullen mensen binnen een organisatie met een hiërarchische cultuur minder veranderingsbereidheid vertonen, omdat men daar juist wil vasthouden aan stabiliteit en voorspelbaarheid.

In het Competing Values Model (Cameron en Quinn, 1999) wordt een onderscheid gemaakt tussen de huidige, ervaren cultuur en de gewenste cultuur zoals mensen die zelf zouden willen. Dat een bepaalde cultuur dominant is in een organisatie, betekent niet dat alle leden van de organisatie zich hier prettig bij voelen en deze cultuur delen. Om vast te kunnen stellen of de verschillende culturen van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van de leden van de organisatie, is het van belang dat er consistentie bestaat in de huidige en de gewenste cultuur bij leden van de organisatie. Consistentie houdt in dat de huidige cultuur die men ervaart, ook de gewenste cultuur is. Door deze consistentie zullen de aspecten van de cultuur zich beter kunnen manifesteren, doordat de leden de basis aannames en waarden van de cultuur delen.

*Hypothese 1a:*

*'Naarmate er meer consistentie is, en dus minder discrepantie is, tussen huidige en gewenste cultuur bij adhocratiecultuur, zal de veranderingsbereidheid hoger zijn'.*

*Hypothese 1b:*

*'Naarmate er meer consistentie is, en dus minder discrepantie is, tussen huidige en gewenste cultuur bij hiërarchiecultuur, zal de veranderingsbereidheid lager zijn'.*

Verwacht wordt dat organisatiecultuur niet alleen inhoudelijk (wel of geen ruimte voor verandering) van invloed is op veranderingsbereidheid, maar dat ook het verschil tussen huidige ervaren en de wens naar een andere cultuur van invloed is op veranderingsbereidheid. Onderzoek naar de discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur laten verschillende resultaten zien. Cunningham et al. (2002) stellen dat bij een verschil tussen de ervaren en gewenste cultuur mensen behoefte hebben aan verandering. Van Vianen en Ten Bruggencate (1995) stellen daarentegen dat juist de huidige cultuur een rol speelt bij de veranderingsbereidheid, terwijl de cultuurvoorkeur, zonder deze te relateren aan de bestaande cultuur, weinig bijdraagt aan veranderingsbereidheid. Daarnaast laten Harris & Mossholder (1996) juist zien dat een discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur zal leiden tot een groei van negatieve gevoelens.

Een dominante cultuur in een organisatie hoeft niet door alle leden van de organisatie als prettig worden ervaren. Door een onvrede met de huidige wijze waarop veranderingen worden doorgevoerd binnen de organisatie, kan een verschil ontstaan in de huidige en de gewenste cultuur.

Verondersteld wordt dus dat discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur ontstaat door ontevredenheid en negatieve gevoelens over de huidige situatie, en dat mensen een andere gewenste cultuur hebben. Verwacht wordt dan ook dat onvrede met de huidige cultuur en de wens naar een andere cultuur van positieve invloed is op veranderingsbereidheid.

*Hypothese 2:*

*'Naarmate er meer overall discrepantie is tussen de huidige en de gewenste cultuur, zal de veranderingsbereidheid hoger zijn.'*

Verder lijken ook individuele eigenschappen een rol te spelen bij veranderingsbereidheid. Zo is self-efficacy een grote motivator gebleken voor veranderingsbereidheid (Rafferty & Simon, 2005). Hieronder zal verder ingegaan worden op een ander individueel aspect met betrekking tot motivatie voor organisatieverandering, te weten cynisme ten opzichte van organisatieverandering.

#### **1.4 Cynisme ten opzichte van organisatieverandering**

Cynisme is volgens de Van Dale een levenshouding waarbij men afwijzend staat tegenover idealisme of geestdrift. Cynische overtuigingen, gevoelens en gedrag kunnen zowel persoonlijke eigenschappen zijn als situatie-specifieke eigenschappen gericht naar verschillende entiteiten, zoals de maatschappij en haar instellingen, organisaties en organisatieverandering (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Cynisme ten opzichte van organisatieverandering is een van die situatie-specifieke vorm van cynisme en wordt gezien als een attitude (Dean et al., 1998). Deze attitude bestaat uit een cognitief component, een emotioneel component en een gedragscomponent. Het cognitieve component behelst overtuigingen ten opzicht van organisatieverandering. Het emotionele component bestaat uit de gevoelens die organisatieverandering oproept. En het gedragscomponent bestaat uit het daadwerkelijke gedrag dat een werknemer vertoont. In dit onderzoek zal gericht zijn op het cognitieve component.

Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat er geen verband is tussen cynisme als persoonlijkheidstrek en veranderingsbereidheid (Abraham, 2000; Dean, et al., 1998; Andersson & Bateman, 1997; Wanous, Reichers & Austin, 2000). Echter, situatie-specifieke cynisme heeft wel een verband met veranderingsbereidheid. Dit type cynisme heeft betrekking op negatieve attitude ten opzichte van organisatieverandering.

Cynisme ten opzichte van organisatieverandering ontstaat door het falen van eerdere veranderingspogingen. Het bestaat uit een pessimisme over het succesvol veranderen in de toekomst en een overtuiging dat organisatieveranderaars incompetent zijn (Wanous et al., 2000). Pessimisme is een houding waarbij men alles van de negatieve kant beschouwt en rekent op een ongunstige afloop. Door het falen van eerdere veranderingspogingen, voelen werknemers zich teleurgesteld en bedrogen. Pessimisme is in die zin dus een defensiemechanisme, om ze ervan te weerhouden dat werknemers niet nog een keer bedrogen en teleurgesteld hoeven te voelen (Abraham, 2000).

Cynisme kan daarnaast ook een selffulfilling werking hebben op organisatieverandering. Cynisme weerhoudt werknemers ervan volledig te participeren in het veranderproces, wat het falen

van de verandering in de hand werkt (Wanous et al., 2000). Het onderzoek van Wanous et al. (2000) liet verder zien dat organisatieveranderingscynisme een negatief effect heeft op de hoeveelheid verandering die plaatsvindt en op de motivatie van werknemers om zich in te blijven zetten voor de veranderingen. Verwacht wordt dan ook dat cynisme ten opzichte van organisatieverandering een negatief effect zal hebben op veranderingsbereidheid.

*Hypothese 3:*

*'Naarmate werknemers hoger scoren op cynisme ten opzichte van organisatieverandering, zullen ze lager scoren op veranderingsbereidheid'.*

### **1.5 Eerdere ervaringen met organisatieveranderingen**

Wanneer een organisatie slecht presteert, krijgen vaak de managers hier de schuld van. Van managers wordt verwacht dat ze controle hebben over de organisatie. Wanneer een organisatie dan toch faalt, ontstaat er wantrouwen in het management. Door de slechte prestaties kunnen de attitudes ten opzichte van het management en de organisatie verslechteren, en zo kan cynisme ontstaan (Andersson & Bateman, 1997). Eerdere ervaringen met organisatieverandering zijn hierdoor van belang bij de veranderingsbereidheid van mensen.

Armenakis en Bedeian (1999) hebben een overzicht gemaakt van literatuur over organisatieverandering uit de jaren negentig. In hun overzicht onderscheiden ze vier verschillende thema's die aan bod komen in de literatuur over organisatieverandering. Deze vier thema's zijn: de inhoud, de context, het proces en de uitkomsten van de verandering.

Het eerste thema is de *inhoud van de verandering*, en richt zich op het 'wat' van de organisatieverandering. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om veranderingen met betrekking tot de organisatiestructuur, winst en marktaandeel. Deze factoren richten zich met name op de lang termijn relatie van de organisatie met de omgeving, en beschrijven daarmee het karakter, de missie en de richting van de organisatie.

Het tweede thema is het *proces van de verandering*. Dit zijn de acties die ondernomen worden tijdens de implementatie van een verandering, met andere woorden het richt zich op het 'hoe' van de verandering. Onderzoek binnen dit thema hebben betrekking op de reactie van de werknemers op deze veranderingen.

Het derde thema is de *context van de verandering*. Onderzoek binnen dit thema focust zich op invloeden in zowel de interne- als de externe omgeving van de organisatie. Het gaat hierbij om externe invloeden als de competitie in het veld en technologische ontwikkelingen, of interne invloeden als de toenemende trend van parttimers en de vergrijzing, de mate van specialisatie die nodig is binnen de organisatie en eerdere ervaringen met veranderingen. Er wordt met name gericht op het vinden van factoren die een relatie hebben met succesvol aanpassen aan de veranderingen die in de interne- en externe omgeving plaatsvinden.

Het laatste thema is het *effect van de verandering*. Uitkomsten van de hierboven beschreven thema's hebben voornamelijk betrekking op de doelen van de organisatie, zoals winst of marktaandeel. Echter, acties die ondernomen worden voor het implementeren van verandering,

brengen vaak onvoorziene gevolgen met zich mee, zoals weerstand, stress, cynisme, en verminderde betrokkenheid bij de organisatie. Deze reacties kunnen de bedoelde effecten van de veranderingen belemmeren.

Zoals eerder gezegd, hebben individuele reacties op veranderingen een grote invloed op het al dan niet slagen van veranderingen. Daarom zullen de effecten van de verschillende aspecten van veranderingen (inhoud, proces en context) gemeten worden op individueel niveau, te weten veranderingsbereidheid.

Verder zal dit onderzoek zich richten op veranderingen in het algemeen en niet op één of een aantal specifieke veranderingen. Veranderingsbereidheid wordt gezien als een attitude die wordt gevormd door veranderingen in het algemeen; de mate waarin veranderingen nodig zijn en de capaciteit van een organisatie om deze veranderingen succesvol door te voeren (Piderit, 2000). Doordat dit een algemene attitude is, is het dus van belang om op tevredenheid met eerdere ervaringen met veranderingen in het algemeen te focussen, in plaats van op specifieke veranderingen. Hierdoor zal het mogelijke verband tussen veranderingsbereidheid en tevredenheid met de verschillende aspecten van eerdere veranderingen niet onderhevig zijn aan de overtuigingen en emoties die specifieke veranderingen met zich mee kunnen brengen.

#### *Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen*

Verschuillende onderzoeken wijzen uit dat tevredenheid met de inhoud van veranderingen een sterk effect lijkt te hebben op veranderingsbereidheid (Self, Amenakis & Schraeder, 2007). Uitzonderlijk hoge salarissen voor managers, slechte prestaties en harde strategieën voor het afslanken van de organisatie lijken een positief effect te hebben op cynisme ten opzichte van organisatieverandering en veranderingsbereidheid (Andersson & Bateman, 1997). Dit onderzoek laat zien dat wanneer er een zachtere afslankstrategie wordt gebruikt, werknemers minder cynisch bleken dan wanneer er een harde strategie werd gebruikt. Dit komt omdat bij het gebruik van een zachtere strategie werknemers meer gevoel van controle hadden, waardoor ze minder stress ervoeren.

Er wordt verwacht dat de inhoud van de veranderingen een negatief effect zal hebben op de veranderingsbereidheid van werknemers. Verwacht wordt dat werknemers die positief gestemd zijn over de koers of de strategie die gekozen is, de verandering positiever zullen beoordelen en daardoor meer bereid zijn mee te werken aan de verandering, dan werknemers die het niet eens zijn over de gekozen koers of strategie, en deze daardoor negatiever beoordelen en minder bereidheid zullen vertonen.

#### *Hypothese 4:*

*'Naarmate werknemers hoger scoren op tevredenheid met de inhoud van eerdere organisatieveranderingen zullen ze hoger scoren op veranderingsbereidheid'.*

#### *Tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen*

Steeds vaker lijkt de laatste jaren duidelijk te worden dat succesvolle veranderingen niet alleen te wijten zijn aan de inhoud van de veranderingen, maar ook aan het proces van de verandering. Het

proces van de implementatie van veranderingen binnen organisaties heeft met name betrekking op de communicatie. Het verstrekken van informatie lijkt een positief effect te hebben op betrokkenheid en veranderingsbereidheid (Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Dit hoeft niet alleen positieve informatie over de verandering te zijn. Bernerth et al. (2007) lieten zien dat veranderaars zich moeten richten op een eerlijke manier van het toelichten van de redenen van de verandering. Negatieve factoren ten aanzien van de verandering kunnen door het verstrekken van informatie worden gecompenseerd. Het achterhouden van negatieve informatie kan leiden tot onzekerheid. Juist deze onzekerheid, en niet de negatieve informatie over de verandering, heeft een negatief effect op betrokkenheid. Het bewust achterhouden van informatie over de verandering zal een positief effect hebben op het wantrouwen in de leiding, wat de veranderingsbereidheid zal afremmen.

Daarnaast lijkt participatie in het veranderproces een positieve relatie te hebben met betrokkenheid (Cunningham et al., 2002; Bernerth et al., 2007) en negatief gerelateerd te zijn aan cynisme ten opzichte van organisatieverandering (Wanous et al., 2000). Het gevoel succesvol bij te kunnen dragen aan de verandering en een mogelijkheid tot participatie in het veranderproces, lijken belangrijk voor werknemers. Hieruit vloeit de volgende hypothese voort.

*Hypothese 5:*

*'Naarmate werknemers hoger scoren op tevredenheid met het proces van eerdere organisatieveranderingen, zullen ze hoger scoren op veranderingsbereidheid'.*

*Modererend effect van proces op het effect van inhoud op veranderingsbereidheid*

Inhoud en proces moeten gezien worden als twee complementaire elementen in de planning en monitoring van veranderingen (Armenakis & Bedeian, 1999). Het proces van veranderingen bestaat uit politieke activiteiten en het gebruik van informatie om werknemers mee te krijgen (Ketchen, Thomas & McDaniels, 1996). Gebrek aan de mogelijkheid tot participatie bij het proces en gebrekkige communicatie over de verandering zal leiden tot ontevredenheid over het proces van de verandering. Deze ontevredenheid over het proces zal naar verwachting de tevredenheid over de inhoud van de verandering kleuren. Verwacht wordt dan ook dat wanneer werknemers niet tevreden zijn met het proces van de organisatieveranderingen, de ontevredenheid over de inhoud van de verandering een grotere invloed heeft op de veranderingsbereidheid, dan wanneer werknemers wel tevreden zijn met het proces van de verandering. Verwacht wordt dus dat er een modererend effect te vinden van tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen ten opzichte van de relatie tussen tevredenheid met de inhoud op veranderingsbereidheid.

*Hypothese 6:*

*'Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen zal een groter effect hebben op veranderingsbereidheid, naarmate werknemers meer tevreden zijn over het proces van eerdere veranderingen'.*

### *Tevredenheid met de context van eerdere veranderingen*

Dit aspect van organisatieverandering heeft betrekking op zowel de interne als de externe invloeden die veranderingen teweeg brengen. Hierbij gaat het niet alleen om invloeden die buiten het individu liggen, zoals marktwerking of regels opgelegd vanuit de overheid, maar ook om individuele aspecten, zoals eerdere ervaringen met veranderingen.

Wanneer een werknemer de bijkomende voordelen van een verandering inziet, de risico's bij het falen van een verandering groot zijn en wanneer de eisen van extern opgelegde verandering begrepen worden, heeft dit een positief effect op de veranderingsbereidheid (Cunningham et al., 2002).

Verder laten Rafferty en Simon (2006) in hun onderzoek zien dat flexibiliteit in procedures en beleid en de waargenomen steun van de organisatie, de mate waarin werknemers geloven dat de organisatie hun toegevoegde waarde waardeert en zorg draagt voor hun welzijn, een positief effect heeft op veranderingsbereidheid. Ook de steun van leidinggevend en collega's bleek een positieve invloed te hebben op veranderingsbereidheid van medewerkers (Simon & Rafferty, 2006; Damanpour, 1991). Dit houdt in dat de aanwezigheid van voldoende middelen om de verandering te bewerkstelligen en de steun van leidinggevend en collega's voor medewerkers van belang zijn bij de bereidheid om mee te werken bij veranderingen.

Verwacht wordt dan ook dat wanneer werknemers de context variabelen positief beoordelen, de veranderingsbereidheid hoog zal zijn. Wanneer werknemers het gevoel zullen hebben dat door de interne en externe invloeden de verandering onvermijdelijk is, zullen zij meer bereid zijn tot verandering, dan wanneer zij geen inzicht hebben hierin.

#### *Hypothese 7:*

*'Naarmate werknemers hoger scoren op tevredenheid met de context van eerdere organisatieveranderingen, zullen ze hoger scoren op veranderingsbereidheid'.*

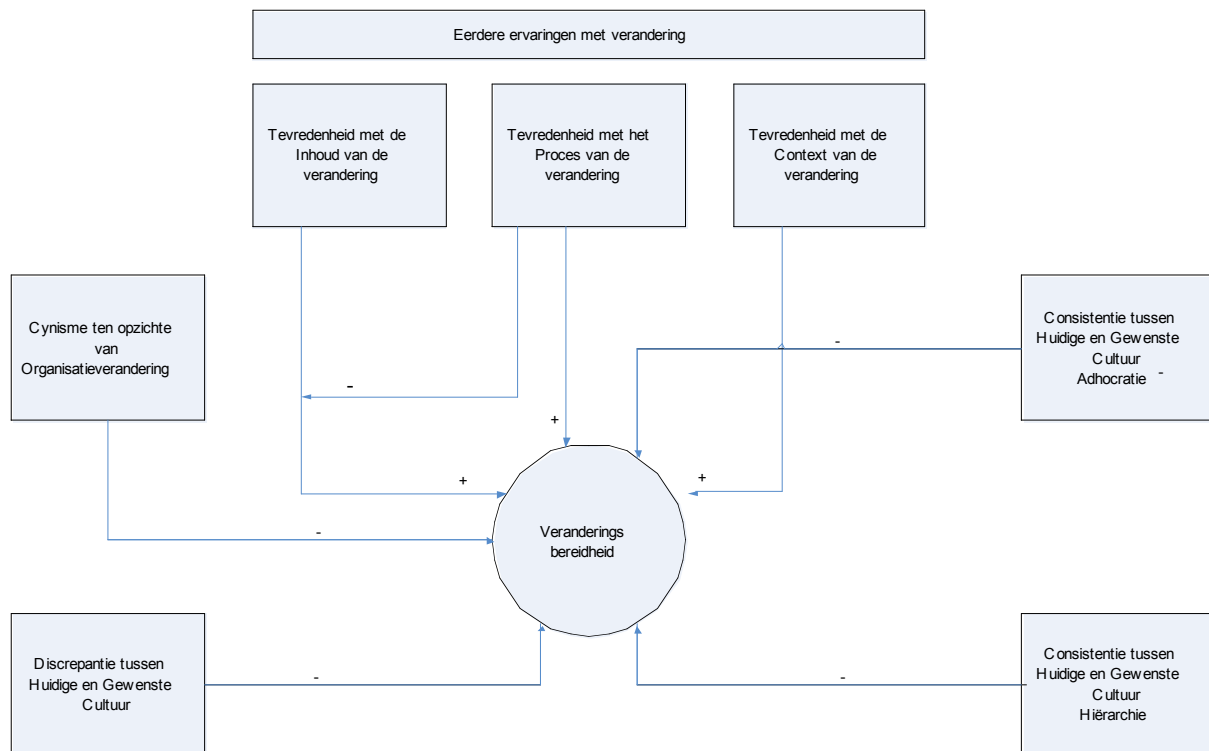
### **1.6 Tevredenheid met veranderingen en discrepantie huidige en gewenste cultuur**

Huidige normen en waarden zullen de koers en de wijze van invoering van de veranderingen bepalen. Wanneer werknemers de invulling of de wijze van invoering negatief ervaren, zal dat kunnen duiden op een ontevredenheid met de huidige normen en waarden binnen de organisatie. Deze ontevredenheid zal wellicht een wens naar een andere organisatiecultuur kunnen oproepen. Mogelijkerwijs kan ontevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen leiden tot meer discrepantie tussen huidig en gewenste cultuur. In de literatuur is er nauwelijks iets bekend over deze relatie. Daarom zal in deze studie exploratief worden gekeken naar mogelijke effecten van tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen en de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur.

### 1.7 Conceptueel model

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat er vele factoren van invloed zijn op veranderingsbereidheid. Op basis van de uiteengezette theorieën over organisatiecultuur, veranderingsbereidheid, cynisme ten opzichte van organisatieverandering, en tevredenheid met eerdere veranderingen, is een conceptueel model opgezet. Dit model zal getoetst worden met behulp van de eerder gestelde hypotheses.

Verwacht wordt dat consistentie in huidige en gewenste cultuur bij een adhocratiecultuur, een positieve invloed heeft op veranderingsbereidheid. Consistentie in huidige en gewenste cultuur bij een hiërarchiecultuur, zal naar verwachting een negatieve invloed hebben op veranderingsbereidheid. Overall discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur zal naar verwachting een positief effect hebben op veranderingsbereidheid. Verder wordt verwacht dat cynisme ten opzichte van organisatieverandering een negatief effect heeft op veranderingsbereidheid. Verwacht wordt ook dat ervaringen met eerdere veranderingen een effect heeft op veranderingsbereidheid. Hierbij wordt ervaring met eerdere veranderingen opgesplitst in: tevredenheid met de inhoud van de verandering, met het proces van de verandering en met de context van de verandering. Verwacht wordt dat naar mate de tevredenheid met de inhoud, met het proces en met de context van de verandering groter is, werknemers hoger scoren op veranderingsbereidheid. Verder wordt er een modererend effect verondersteld van tevredenheid met het proces van de verandering op de relatie tussen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen en veranderingsbereidheid. Exploratief zal er gekeken worden naar verbanden tussen de mate de tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen en discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur.



Figuur 2. Conceptueel Model



## 2. Methoden

Hieronder zal de methode van deze veldstudie worden toegelicht. Allereerst zal worden ingegaan op de participanten, gevolgd door de procedure van dit onderzoek, en tot slotte zullen de instrumenten worden toegelicht.

### 2.1 Participanten

Het veldonderzoek heeft plaatsgevonden bij een regionale zorginstelling, waar op het moment veel veranderingen plaatsvinden. Deze organisatie bestaat uit vele verschillende locaties, met een centraal bureau in Utrecht, waar de ondersteunende diensten gevestigd zijn. Van de 2300 medewerkers werkzaam bij de instelling, zijn er 246 medewerkers geselecteerd, uit alle lagen van de organisatie. In totaal hebben 109 respondenten deelgenomen aan dit onderzoek, een responspercentage van 44%. In onderstaande tabel staat voor elke functielag van de organisatie het responspercentage weergegeven.

	Geselecteerd	Retour	% Respons
Raad van Bestuur / Directie	7	6	86%
(Operationeel) Managers	70	34	49%
Medewerkers	169	69	41%
<i>Totaal</i>	<i>246</i>	<i>109</i>	<i>44%</i>

**Tabel 1. Responsreportage voor onderzoek naar veranderingsbereidheid bij een regionale zorginstelling**

Alle leden werkzaam binnen Raad van Bestuur, en alle medewerkers op directie- en management niveau zijn geselecteerd. Daarnaast is er in verband met het grote aantal werknemers, een selectie gemaakt van de medewerkers op de werkvloer. Gekozen is voor een relatief klein percentage (10-15%) medewerkers, zodat de verhouding tussen de verschillende functielagen enigszins evenredig is. De medewerkers zijn vanuit het registratiesysteem van de organisatie willekeurig geselecteerd. Hierbij is in de lijst van alle medewerkers steeds de 15<sup>de</sup> medewerkers geselecteerd.

### 2.2 Procedure

De vragenlijst is per email verstuurd naar de medewerkers van Raad van Bestuur, directies en alle managers. Tevens hebben de geselecteerde medewerkers werkzaam op het centrale bureau de vragenlijst per email toegestuurd gekregen. Hierbij werd allen de mogelijkheid geboden om de vragenlijst ofwel per email terug te sturen naar de onderzoeker, ofwel per interne post. De overige medewerkers waren niet voorzien van een emailadres, en zijn per interne post benaderd. Hen werd de mogelijkheid geboden om de vragenlijst per interne post te retourneren.

De termijn voor het terugsturen van de vragenlijst bedroeg twee weken. Na een week werd er naar iedereen die de vragenlijst per email had ontvangen, een herinnering verstuurd. Medewerkers die per interne post benaderd zijn, hebben geen herinnering ontvangen. Er wordt niet op alle locaties dagelijks interne post bezorgd, dus zou de herinnering per interne post niet overal tijdig aankomen.

Er hadden voorafgaand aan dit onderzoek meerdere onderzoeken plaatsgevonden binnen de organisatie. Om medewerkers toch te motiveren voor dit onderzoek, is er besloten om een deel van de resultaten terug te koppelen naar de respondenten, om de response rate zo hoog mogelijk te houden. In de introductie brief is vermeld dat bij participatie aan het onderzoek, iedere respondent na afloop van het onderzoek een persoonlijk cultuurprofiel en een totaalprofiel van de instelling zou ontvangen.

### 2.3 Instrumenten

De vragenlijst die voor dit onderzoek gebruikt is, bestaat uit drie delen; een deel over organisatiecultuur, een deel over verandermotivatie en een deel over cynisme ten opzichte van organisatieverandering.

Voor het meten van de huidige en gewenste organisatiecultuur is gebruikt gemaakt van het *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* van Cameron en Quinn (1999). Dit instrument meet de huidige en gewenste organisatiecultuur aan de hand van zes cultuurdimensies: de dominante kenmerken; de stijl van leidinggeven; het personeelsmanagement; het bindmiddel van de organisatie; de strategische accenten; en de succescriteria.

Respondenten moeten twee keer dezelfde vragenlijst invullen: één keer voor de huidige- en één keer voor de gewenste cultuur. In de vragenlijst moeten ze per dimensie reageren op vier uitspraken die corresponderen met de vier culturen uit het model. Bij elke vraag correspondeert de eerste uitspraak met de familiecultuur, de tweede met de adhocratiecultuur, de derde uitspraak met de marktcultuur en de vierde uitspraak met de hiërarchiecultuur. Over deze vier uitspraken moeten 100 punten worden verdeeld, afhankelijk van de mate waarin een uitspraak volgens hen past bij de organisatie. Hoe meer de uitspraak past bij de organisatie, des te meer punten deze toebedeeld moet krijgen. Vervolgens worden de scores per cultuur opgeteld en door zes (zes dimensies/vragen) gedeeld. Op deze manier komt er voor elke cultuur een totaalscore naar voren, waarbij de som van de scores van alle culturen ook weer 100 is. Het OCAI geeft een beeld over de huidige cultuur van de organisatie, evenals de gewenste cultuur zoals de leden van de organisatie die zouden willen zien.

Het OCAI is een betrouwbaar instrument gebleken. Door het ontbreken van meetschalen en de van elkaar onafhankelijke items in de vragenlijst, is er geen betrouwbaarheidsindex te bepalen. Ook de externe validiteit van het instrument lijkt goed te zijn, het instrument lijkt daadwerkelijk de vier culturen te meten die het pretendeert te meten (Cameron & Quinn, 1999).

De overall *discrepantie tussen de huidige en de gewenste cultuur* is gemeten door de absolute waarde te nemen van het verschil tussen de score van de huidige cultuur en van de score op de gewenste cultuur. De discrepantie is ook gebruikt voor het meten van de *consistentie tussen huidige en gewenste adhocratie- en hiërarchiecultuur*. Hoe meer discrepantie, des te minder consistentie er is. Met betrekking tot de discrepanties op de afzonderlijke culturen is gebruikt gemaakt van de niet absolute verschillen tussen huidige en gewenste cultuur.

Voor de factoren met betrekking tot verandermotivatie is gebruik gemaakt van de verandermotivatie vragenlijst van Euwema, Bakker en Van Dieren (2007). Deze vragenlijst meet vijf aspecten:

1) Veranderingsbereidheid; 2) Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen; 3) Tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen; 4) Tevredenheid met de context van eerdere veranderingen; 5) Cynisme ten opzicht van organisatieverandering.

Omdat dit onderzoek tevredenheid met eerdere veranderingen wordt gemeten, zijn bij de instructie van de vragenlijst verschillende eerder plaatsgevonden, organisatiebrede veranderingen genoemd. Voor alle variabelen is consequent gebruik gemaakt van 'Likert' antwoordcategorieën. Deze zijn in dit onderzoek uitgedrukt in een 5-puntsschaal: '1 = geheel oneens' tot '5 = geheel eens'. De gehele vragenlijst is opgenomen in de Bijlage 1.

De veranderingsbereidheid is gemeten aan de hand van een vijftal items: *"Ik span me graag in om veranderingen te realiseren binnen de organisatie"*, *"Ik vind het een uitdaging om zelf anders te gaan werken binnen de organisatie"*, *"Ik vind het leuk om met veranderingen in mijn werk bezig te zijn"*, *"Ik ben bereid extra werk te doen om verbeteringen bij de organisatie te bereiken"*, en *"Ik zet me graag in voor het realiseren van de voorgestelde plannen"*. De Cronbach's Alpha voor deze factor in dit onderzoek blijkt .83 te zijn.

Tevredenheid met de inhoud van de verandering is gemeten aan de hand van de duidelijkheid over de koers van de verandering met de volgende items: *"De koers van de veranderingen is duidelijk"*, en *"Er bestaat overeenstemming over de koers van het veranderingsproces"*. De Cronbach's Alpha voor deze variabele is .61, en is dus onwenselijk (Nunnally & Bernstein, 1994).

Tevredenheid met het proces van de verandering is gemeten aan de hand van de mate van inbreng van de medewerkers, communicatie en de planning van veranderingen. De mate van inbreng van de medewerkers is gemeten aan de hand van een vijftal items: *"Bij de invoering van de veranderingen is er voldoende aandacht voor de ideeën van de medewerkers"*, *"De veranderplannen laten voldoende ruimte voor ideeën van medewerkers"*, *"De sturing van de veranderingen laat meestal weinig ruimte voor de ideeën van de medewerkers"*, en *"Ik ben in het algemeen tevreden over de sturing van de veranderingen"*. De communicatie van veranderingen wordt gemeten met een tweetal items: *"Veranderingen hoor ik doorgaans via geruchten"*, en *"Ik wordt op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen"*. De planning van veranderingen wordt gemeten aan de hand van een tweetal items: *"De veranderingen zijn doorgaans goed gepland"*, en *"Invoering van de veranderingen wordt meestal gepland in rustige perioden"*. Voor de variabele tevredenheid met het proces van de verandering heeft de Cronbach's Alpha een waarde van .79.

Tevredenheid met de context van de verandering is gemeten middels drie variabelen met betrekking tot veranderingen: de normen van anderen, tijd en ruimte die geboden wordt om te leren, en eerdere ervaringen met veranderingen. De normen van anderen is gemeten aan de hand van drie items: *"De meeste van mijn directe collega's staan achter de veranderingen"*, *"Mijn direct leidinggevende staat in het algemeen achter de veranderingen"*, en *"De meeste leidinggevendenden staan achter de veranderingen"*. De mate van tijd en ruimte die geboden wordt om te leren, is gemeten aan de hand van vier items: *"Ik heb voldoende tijd om aan de veranderingen te besteden"*,

*“Het uitproberen van nieuwe werkwijzen wordt gestimuleerd”, “Er is voldoende tijd en ruimte om te leren”, en “De veranderingen zijn goed bij te houden”.* Eerdere ervaringen met veranderingen wordt gemeten met twee items: *“Ik heb goede eerdere ervaringen met veranderingen binnen de organisatie”,* en *“Eerdere veranderingen binnen de organisatie heb ik als positief ervaren”.* Voor de tevredenheid met de context van de verandering is de Cronbach’s Alpha .68 en is net acceptabel (Nunnally & Bernstein, 1994).

Tenslotte is ook cynisme ten opzichte van organisatieverandering gemeten. Dit is een gestandaardiseerde vragenlijst van Wanous, Reichers en Austin (2000). Deze variabele wordt gemeten middels een drietal variabelen: pessimisme ten opzichte van organisatieverandering, de inzet van de leiding, en cynisme ten opzichte van de leiding. Pessimisme ten opzichte van veranderingen wordt gemeten aan de hand van vier items: *“De meeste plannen waardoor binnen de organisatie problemen zouden moeten worden opgelost, leveren niet zoveel op”, “Pogingen om binnen de organisatie dingen te verbeteren, hebben niet veel resultaat”, “Suggesties over hoe problemen kunnen worden opgelost, leveren weinig echte verandering op”,* en *“Plannen voor toekomstige verbeteringen hebben niet veel te betekenen”.* De Cronbach’s Alpha voor deze variabele is .79.

Inzet van de leiding wordt gemeten middels vijf items: *“De mensen die binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de veranderingen zijn zeer enthousiasmerend”, “De leidinggevendenden die beslissen over de veranderingen hebben echt hart voor de zaak”, “De verantwoordelijken binnen de organisatie weten hoe ze veranderingen moeten vormgeven”, “De verantwoordelijken binnen de organisatie zetten zich echt in om de veranderingen te doen slagen”,* en *“De mensen die binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de veranderingen hebben passie voor hun werk”.* De Cronbach’s Alpha voor deze variabele is .82.

Cynisme ten opzichte van de leiding wordt gemeten met vier items: *“De mensen die hier verantwoordelijk zijn voor het oplossen van problemen doen niet genoeg hun best”, “De mensen die zorg zouden moeten dragen voor verbeteringen houden niet genoeg van hun werk”, “De mensen die ervoor zouden moeten zorgen dat we vooruitgang boeken, hebben niet genoeg kennis van zaken”,* en *“De mensen die hier verantwoordelijk zijn voor de veranderingen missen de vaardigheden die ze daarvoor nodig hebben”.* De Cronbach’s Alpha voor deze variabele is .77.

De betrouwbaarheidsindex voor cynisme ten opzichte van organisatieverandering is .86. In onderstaande tabel wordt voor elke variabele de betrouwbaarheidsindex samengevat.

Variabele	Cronbach’s Alpha
Veranderingsbereidheid	.84
Tevredenheid met de inhoud v/d veranderingen	.62
Tevredenheid met het proces v/d veranderingen	.79
Tevredenheid met de context v/d veranderingen	.68
Cynisme ten opzichte van organisatieverandering	.86
<i>Pessimisme ten opzichte van organisatieverandering</i>	.79
<i>Inzet van de leiding</i>	.82

**Tabel 2. Betrouwbaarheidsindices voor veranderingsbereidheid schalen (Euwema et al. 2007) en cynisme over organisatieverandering (Wanous et al. 2000) in een regionale zorginstelling N = 109**

### 3. Resultaten

Hieronder zullen de resultaten worden besproken. Er is gekeken naar de relatie tussen discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, cynisme ten opzichte van organisatieverandering, tevredenheid met verschillende aspecten van verandering en veranderingsbereidheid. Allereerst zullen in Tabel 3 hieronder alle correlaties worden gepresenteerd. Verder zullen dan voor elke hypothese de resultaten worden besproken.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Veranderingsbereidheid							
2. Cynisme tov organisatieverandering	-.38(**)						
3. Tevredenheid met de inhoud van veranderingen	.44(**)	-.55(**)					
4. Tevredenheid met het proces van veranderingen	.34(**)	-.54(**)	.57(**)				
5. Tevredenheid met de context van veranderingen	.35(**)	-.58(**)	.58(**)	.60(**)			
6. Discrepantie Huidig - Gewenst	.05	.20(*)	-.17(*)	-.14	-.21(*)		
7. Discrepantie Adhocratiecultuur	-.17(*)	.04	-.03	.05	.05	-.57(**)	
8. Discrepantie Hiërarchiecultuur	.10	-.01	-.06	-.06	-.15	.66(**)	-.71(**)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabel 3. Inter-correlaties van de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, cynisme over organisatieverandering, tevredenheid met eerdere veranderingen en veranderingsbereidheid N = 109**

#### 3.1 Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur en veranderingsbereidheid

Er is verondersteld dat consistentie, dus weinig discrepantie, in huidige en gewenste adhocratiecultuur een positief effect zou hebben op de veranderingsbereidheid van mensen (hypothese 1a). Verder werd verwacht dat consistentie tussen huidige en gewenste hiërarchiecultuur een negatief effect zou hebben op veranderingsbereidheid (hypothese 1b). Met betrekking tot consistentie in de adhocratiecultuur is er een klein significant effect ( $r = -.17$ ,  $p < .05$ ), hypothese 1a wordt dus ondersteund. Hoe minder de discrepantie tussen de huidige en gewenste adhocratiecultuur, des te groter is de veranderingsbereidheid. Voor consistentie in de hiërarchiecultuur is geen significante relatie gevonden ( $r = .10$ ). Hypothese 1b moet dus verworpen worden.

In de bovenstaande hypothese wordt verondersteld dat consistentie een relatie heeft met veranderingsbereidheid, wanneer er sprake is van een hoge mate van aanwezigheid van de cultuur. Om dit te toetsen, is er een standaard regressieanalyse uitgevoerd (zie Bijlage 2). De verklaarde variantie van veranderingsbereidheid door de mate van adhocratiecultuur en consistentie in huidige en gewenste adhocratiecultuur, was niet significant ( $R^2 = .04$ ). Ook de verklaarde variantie van veranderingsbereidheid door de mate van hiërarchiecultuur en consistentie in huidige en gewenste

hiërarchiecultuur, was niet significant ( $R^2 = .05$ ). Consistenties in huidige en gewenste adhocratie- en hiërarchiecultuur blijken dus geen voorspellende waarde te hebben op veranderingsbereidheid.

Er is een positief verband tussen de gewenste adhocratiecultuur en veranderingsbereidheid ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ). Naarmate de wens naar een adhocratiecultuur toeneemt, is de veranderingsbereidheid groter. Daarnaast is er een negatief verband tussen de wens naar hiërarchiecultuur en veranderingsbereidheid ( $r = -.21$ ,  $p < .05$ ). Naarmate de wens naar hiërarchische cultuur toeneemt, zal de veranderingsbereidheid afnemen.

Hypothese 2 veronderstelt dat hoe meer discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, des te hoger de score op veranderingsbereidheid. Deze relatie is niet significant gebleken ( $r = .05$ ).

Er is naast de overall discrepantie op alle culturen, ook gekeken naar de discrepantie op elke cultuur afzonderlijk. Hiervoor is een standaard regressieanalyse gebruikt. De verklaarde variantie van veranderingsbereidheid wordt door slechts 6.3% verklaard door het model ( $R^2 = .06$ , zie Bijlage 2). In de regressieanalyse lijkt de discrepantie tussen huidige en gewenste adhocratiecultuur richting significantie te komen, echter na controle met een stepwise regressieanalyse, lijkt ook de discrepantie in de adhocratiecultuur niet een significantie bijdrage te leveren aan de verklaarde variantie van veranderingsbereidheid. Verder heeft de discrepantie van de familiecultuur een positief effect op veranderingsbereidheid ( $r = .17$ ,  $p < .05$ ). Naarmate de wens naar familiecultuur grotere verschilt van de huidige familiecultuur, neemt de veranderingsbereidheid dus toe.

Hypothese 2 wordt dus deels ondersteund. Discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur lijkt geen relatie te hebben op veranderingsbereidheid. Ook de discrepanties tussen de huidige en gewenste cultuur van zowel de marktcultuur als de hiërarchiecultuur hebben geen significant effect op veranderingsbereidheid. De discrepanties tussen huidig en gewenst van de familie- en de adhocratiecultuur hebben wel een klein significant effect op veranderingsbereidheid.

### **3.2 Cynisme ten opzichte van organisatieverandering**

Verwacht werd dat werknemers die hoog scoren op cynisme ten opzichte van organisatieverandering, relatief laag zullen scoren op veranderingsbereidheid (hypothese 3). Deze relatie wordt ondersteund door de resultaten ( $r = -.38$ ,  $p < .01$ ). Cynisme ten opzichte van veranderingsbereidheid bleek daarnaast ook een verband te hebben met de discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur ( $r = .20$ ,  $p < .05$ , zie Tabel 3).

### **3.3 Tevredenheid met aspecten van veranderingen**

Verwacht werd dat tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen een positief effect zou hebben op veranderingsbereidheid (hypothese 4). Deze hypothese wordt ondersteund ( $r = .44$ ,  $p < .01$ ).

Verder werd verwacht dat tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen een positief effect zou hebben op veranderingsbereidheid (hypothese 5). Deze relatie wordt ondersteund door de resultaten ( $r = .34$ ,  $p < .01$ , zie Tabel 3).

Daarnaast werd verwacht dat tevredenheid met het proces van veranderingen een modererend effect zou hebben op de relatie tussen tevredenheid met de inhoud van veranderingen en veranderingsbereidheid (hypothese 6). Dus verwacht wordt dat tevredenheid met de inhoud van de veranderingen een groter effect zal hebben op veranderingsbereidheid, wanneer werknemers tevreden zijn over het proces dan wanneer ze niet tevreden zijn over het proces van de verandering. Om dit te toetsen in een partiele correlatie gebruikt. Er is een positieve relatie tussen tevredenheid met de inhoud van veranderingen op veranderingsbereidheid ( $r = .44$ , zie Tabel 3). Wanneer er gecontroleerd wordt voor het effect van tevredenheid met het proces van veranderingen, is het effect van tevredenheid met de inhoud van veranderingen op veranderingsbereidheid enigszins verminderd ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ). Echter, deze relatie blijkt nog steeds significant te zijn. Hypothese 5 vindt dus geen steun.

Verwacht werd dat tevredenheid met de context van veranderingen een positief effect zou hebben op veranderingsbereidheid (hypothese 7). Ook deze relatie wordt ondersteund ( $r = .35$ ,  $p < .01$ , zie Tabel 3).

Er is naast deze correlaties ook een standaard regressieanalyse uitgevoerd voor het toetsen van de unieke voorspellende effecten van de tevredenheid op de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen op veranderingsbereidheid. Het bleek dat tevredenheid met het proces van veranderingen een supressor effect had op de andere variabelen<sup>1</sup>. De resultaten van deze regressieanalyse staan weergegeven in Tabel 4.

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Tevredenheid met de inhoud van veranderingen	.244	.084	.329	2.908	.004
Tevredenheid met het proces van veranderingen	.078	.111	.080	.700	.486
Tevredenheid met de context van veranderingen	.135	.137	.114	.987	.326

**Tabel 4. Regressieanalyse voor effecten van tevredenheid op inhoud, proces en context van eerdere veranderingen op veranderingsbereidheid N = 109**

Het model blijkt significant te zijn ( $R^2 = .21$ ,  $p < .01$ ). Echter, uit Tabel 4 valt af te lezen dat alleen tevredenheid met de inhoud van veranderingen een significante voorspellingswaarde heeft voor veranderingsbereidheid ( $\beta = .33$ ,  $p < .01$ ). Deze variabele heeft dus de grootste voorspellende waarde van veranderingsbereidheid in dit model. Tevredenheid met het proces en de context van veranderingen hebben in dit model geen unieke voorspellende waarde van veranderingsbereidheid.

### 3.4 Conceptueel model

In het kader van het conceptueel model dat in de inleiding is gepresenteerd, is er een standaard regressieanalyse uitgevoerd waarin alle variabelen die een verband hadden met

<sup>1</sup> Uit additionele analyse volgens de formules gepresenteerd door Maassen en Bakker (2001) blijkt dat tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen een suppressor variabele is. Dit houdt in dat tevredenheid met het proces meer elementen gemeen heeft met tevredenheid met de inhoud en de context van eerdere veranderingen, dan met veranderingsbereidheid. veranderingsbereidheid zijn opgenomen. In verband met het suppressor effect dat tevredenheid met het proces van veranderingen had, is er gekozen om deze variabele uit de regressieanalyse te laten. De resultaten van deze analyse staan in Tabel 5.

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gewenste Cultuur Adhocratie	-.004	.009	-.062	-.451	.653
Gewenste Cultuur Hiërarchie	-.014	.009	-.203	-1.606	.111
Cynisme tov organisatieverandering	-.145	.124	-.133	-1.175	.243
Tevredenheid met de inhoud van veranderingen	.240	.084	.323	2.865	.005
Tevredenheid met de context van veranderingen	.118	.135	.100	.878	.382
Discrepantie Huidig - Gewenst	.002	.002	.095	.828	.409
Discrepantie Familiecultuur	.002	.005	.051	.507	.613
Discrepantie Adhocratiecultuur	-.002	.006	-.032	-.238	.812

**Tabel 5. Regressieanalyse voor effecten van tevredenheid met eerdere ervaringen, cynisme ten opzichte van veranderingen en cultuur op veranderingsbereidheid N = 109**

Uit Tabel 5 blijkt dat alleen tevredenheid met de inhoud van veranderingen een voorspellende waarde heeft ( $\beta = .33$ ,  $p < .01$ ). Alle andere variabelen lijken daarnaast geen rol te spelen. Het model is wel significant ( $R^2 = .28$ ,  $p < .01$ ). Er is ook een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd om de effecten van de andere variabelen in het model bloot te leggen. Hierin zijn eerst alle andere variabelen in de eerste stap ingevoerd, gevolgd door tevredenheid met de inhoud van veranderingen in de tweede stap. In dit model was alleen cynisme ten opzichte van organisatieverandering een significante voorspellende waarde ( $\beta = -.22$ ,  $p < .05$ ). Ook dit model was significant ( $R^2 = .21$ ,  $p < .01$ ). Zie voor details van deze hiërarchische regressieanalyse Bijlage 2.

### 3.5 Tevredenheid met veranderingen en discrepantie huidige en gewenste cultuur

Exploratief is gekeken of tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen een verband zouden hebben met de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur. Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen lijkt een negatief verband te hebben met de mate van de overall discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur ( $r = -.17$ ,  $p <$



.05, zie Tabel 3). Tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen blijkt geen verband te hebben op de mate van overall discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur. Tevredenheid met de context van eerdere veranderingen blijkt verder een negatief effect te hebben op de mate van overall discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur ( $r = -.21$ ,  $p < .05$ , zie Tabel 3).

Er is daarnaast ook gekeken naar de effecten van tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen op de discrepantie van de verschillende culturen. Het blijkt dat tevredenheid met de verschillende aspecten van eerdere veranderingen een significant verband hebben met de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur en de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste marktcultuur. Hieronder zal per cultuur de effecten worden besproken. Hierop zal verder in de discussie worden teruggekomen.

#### *Familiecultuur*

Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen heeft een positief verband met de discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur ( $r = .27$ ,  $p < .01$ , zie Bijlage 2). Tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen heeft ook een significant effect op de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur ( $r = .22$ ,  $p < .05$ ). Tevredenheid met de context van eerdere veranderingen heeft ook een positief effect op de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur ( $r = .17$ ,  $p < .05$ ). Hoe groter de tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen, des te groter is de discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur.

#### *Marktcultuur*

Tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen ( $r = -.19$ ,  $p < .05$ , zie Bijlage 2) en tevredenheid met het proces van eerdere veranderingen ( $r = -.20$ ,  $p < .05$ ) hebben een negatief verband met de discrepantie tussen huidige en gewenste marktcultuur. Het effect van tevredenheid met de context van eerdere veranderingen op de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste marktcultuur is niet significant ( $r = -.06$ ). Hoe groter de tevredenheid met de inhoud en met het proces van eerdere veranderingen, des te minder is de discrepantie tussen de huidige en gewenste marktcultuur van werknemers.

## 4. Discussie

In deze studie is gekeken naar de effecten van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, cynisme ten opzichte van organisatieverandering en tevredenheid met verschillende aspecten van eerdere veranderingen op de veranderingsbereidheid van medewerkers van een grote zorginstelling in Nederland. Hieronder zullen de resultaten van dit onderzoek worden toegelicht, zullen er kanttekeningen bij dit onderzoek worden gegeven en worden de wetenschappelijke en praktische implicaties van dit onderzoek gegeven.

### 4.1 Organisatiecultuur en veranderingsbereidheid

De overall discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur lijkt geen effect te hebben op veranderingsbereidheid. Echter, discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur heeft een positief effect en consistentie in huidige en gewenste adhocratiecultuur had, zoals voorspeld, een positief effect op veranderingsbereidheid. Dus naarmate de wens naar familiecultuur groter is ten opzichte van de huidige familiecultuur, neemt de veranderingsbereidheid toe. En daarnaast blijkt dus dat naarmate er meer consistentie is, en er dus minder discrepantie is, in de huidige en gewenste adhocratiecultuur, de veranderingsbereidheid van mensen groter is. Deze effecten zijn klein, veranderingsbereidheid van werknemers wordt dus voor maar een klein deel bepaald door de discrepanties tussen huidige en gewenste familiecultuur en adhocratiecultuur. Het onderzoek van Cunningham et al. (2002) liet juist zien dat een hogere discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur tot meer veranderingsbereidheid leidt, terwijl hetzelfde effect in deze studie alleen voor de familiecultuur naar voren komt. Een mogelijke verklaring voor dit kleine effect kan zijn dat de wens naar een andere cultuur aangeeft dat mensen niet (geheel) tevreden zijn met de ervaren cultuur. Men wil dus een verandering in de cultuur, maar dit hoeft niet te betekenen dat dit voor veranderingen in het algemeen geldt.

Daarnaast blijkt dat de wens naar adhocratische cultuur een positief effect heeft op veranderingsbereidheid. Tevens heeft de wens naar meer hiërarchische cultuur een negatief effect op veranderingsbereidheid. Beide effecten waren klein. Eerdere veronderstellingen in dit onderzoek dat juist consistentie een rol speelt in plaats van alleen de wens, zijn dus wellicht niet juist. Blijkbaar is de wens naar wel of geen cultuur met ruimte voor verandering (respectievelijk adhocratiecultuur en hiërarchische cultuur) al bepalend voor de veranderingsbereidheid.

### 4.2 Cynisme ten opzichte van organisatieverandering

Zoals in lijn met de literatuur (Wanous et al., 2000; Abraham, 2000; Dean, et al., 1998; Andersson & Bateman, 1997), heeft cynisme ten opzichte van organisatieverandering een negatief verband met veranderingsbereidheid. Daarnaast heeft het sterke negatieve relaties met tevredenheid met de verschillende aspecten van verandering, wat ook veelal uit de literatuur blijkt (Wanous et al., 2000; Andersson & Bateman, 1997). Hoe meer ontevredenheid over eerdere ervaringen met veranderingen, des te groter is het cynisme ten opzichte van organisatieverandering.

Verder is er een positieve relatie gevonden tussen de mate van discrepantie tussen de huidige en gewenste cultuur en cynisme ten opzichte van organisatieverandering. Verondersteld wordt dat zowel de discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur als cynisme over organisatieverandering voortkomt uit een ontevredenheid met eerdere veranderingen (Cunningham et al., 2002; Wanous et al., 2000), men wil graag dat het anders gaat. Dan is de positieve relatie met cynisme ten opzichte van organisatieverandering niet opvallend. Echter, uit dit onderzoek blijkt verder dat tevredenheid met betrekking tot de inhoud en het proces van eerdere veranderingen geen invloed hebben op de discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, alleen tevredenheid met de context van eerdere veranderingen heeft een kleine relatie met de mate van discrepantie. Discrepantie lijkt dus niet hoofdzakelijk voort te komen uit ontevredenheid met eerdere veranderingen. Cynisme ten opzichte van organisatieverandering is daarentegen wel sterk gerelateerd aan alle aspecten van tevredenheid met eerdere veranderingen. De relatie tussen de mate van discrepantie en cynisme ten opzichte van organisatieveranderingen zou deels verklaard kunnen worden door het effect van tevredenheid met de context van eerdere veranderingen op de mate van discrepantie. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen of de relatie tussen de mate van discrepantie en cynisme ten opzichte van organisatieverandering ook door andere variabelen bepaald wordt. Men kan hierbij denken aan tevredenheid met het leiderschap. Dit is een van de bepalende factoren van cynisme ten opzichte van organisatieverandering (Wanous et al., 2000). Het leiderschap in de huidige cultuur kan de cultuur versterken. Ontevredenheid met het leiderschap zou dan mogelijkwijs kunnen leiden tot een wens naar een andere cultuur, wat zorgt voor een discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur.

#### **4.3 Tevredenheid met verschillende aspecten van eerdere veranderingen**

Tevredenheid met eerdere veranderingen blijkt ook effect te hebben op de veranderingsbereidheid van mensen. Wat verder als een opvallend resultaat uit de regressieanalyse naar voren kwam, is dat alleen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen een unieke voorspellende waarde heeft op veranderingsbereidheid, en dat tevredenheid met het proces en de context van eerdere veranderingen geen unieke bijdrage meer leveren naast de tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen.

Veel onderzoeken naar veranderingsbereidheid lijken zich juist te focussen op de effecten van het proces en de context van veranderingen. Zo zijn er verschillende onderzoeken geweest naar het verstrekken van informatie dat een positief effect lijkt te hebben op betrokkenheid en veranderingsbereidheid (Bernerth, Armenakis, Feild & Walker, 2007; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Daarnaast lijkt participatie en het gevoel succesvol bij te kunnen dragen aan de verandering in het veranderproces een positieve relatie te hebben met betrokkenheid en veranderingsbereidheid (Cunningham et al., 2002; Bernerth et al., 2007).

Daarnaast laten verschillende onderzoeken zien dat ook de context van veranderingen een rol speelt bij de veranderingsbereidheid van mensen. Uit het onderzoek van Rafferty en Simon (2006) blijkt dat flexibiliteit in procedures en beleid en de waargenomen steun van de organisatie, de mate waarin werknemers geloven dat de organisatie hun toegevoegde waarde waardeert en zorg draagt voor hun welzijn, een positief effect heeft op veranderingsbereidheid. Daarnaast blijken verschillende

onderzoeken een positieve relatie bloot te leggen tussen de steun van leidinggevenden en collega's en de veranderingsbereidheid van medewerkers (Simon & Rafferty, 2006; Damanpour, 1991). Verder blijkt dat wanneer een werknemer de bijkomende voordelen van een verandering inziet, de risico's bij het falen van een verandering groot zijn en wanneer de eisen van extern opgelegde verandering begrepen worden, dit een positief effect op de veranderingsbereidheid (Cunningham et al., 2002).

Hoewel er ook verbanden zijn gevonden van tevredenheid met het proces en de context van eerdere veranderingen met veranderingsbereidheid, blijken deze aspecten geen unieke voorspellende waarde te hebben in de regressieanalyse. Blijkbaar is de overlap tussen de inhoud van eerdere veranderingen met het proces en de context van eerdere veranderingen zo groot, dat alleen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen nog een unieke voorspellende waarde heeft en dat deze variabele de effecten van het proces en context teniet doet. Daarnaast kan er ook sprake zijn van het zogenaamde halo-effect. Dit is het verschijnsel waarbij de aanwezigheid van een bepaalde kwaliteit (tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen) bij de waarnemer de suggestie geeft dat andere kwaliteiten (tevredenheid met het proces en de context van eerdere veranderingen) ook aanwezig zijn (Gray, 2002). Het is dus mogelijk dat de beoordeling over de inhoud van eerdere veranderingen de beoordeling van het proces en de context heeft gekleurd, waardoor deze laatste twee aspecten niet meer objectief en afzonderlijk kunnen worden beoordeeld. Gevolg hiervan is dat zowel tevredenheid met het proces als tevredenheid met de context van eerdere veranderingen in de regressieanalyse geen unieke voorspellende waarde laten zien, terwijl er wel een hoge correlatie wordt gevonden met veranderingsbereidheid.

Tevredenheid met de verschillende aspecten blijkt ook een relatie te hebben met de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste familie- en marktcultuur. Met betrekking tot de familiecultuur had tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen een positief verband met de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur. Naarmate mensen meer tevreden zijn met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen, willen ze meer familiecultuur ervaren dan ze in de huidige cultuur ervaren. Tevredenheid met de inhoud en het proces van eerdere veranderingen hadden een negatieve relatie met de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste marktcultuur. Naarmate mensen meer tevreden zijn met de inhoud en de context van eerdere veranderingen, willen ze minder marktcultuur dan ze in de huidige cultuur ervaren.

Opvallend is dat tevredenheid met verschillende aspecten van eerdere veranderingen alleen verband heeft met de complementaire familie- en marktculturen. Het is dus waarschijnlijk dat eerdere veranderingen van invloed zijn in de mate waarin mensen in een familie- of marktcultuur willen werken.

Daarnaast is het opvallend dat tevredenheid met eerdere veranderingen niet van invloed is op de mate van discrepantie in de adhocratiecultuur, terwijl de discrepantie tussen huidige en gewenste adhocratiecultuur, en de mate van gewenste adhocratiecultuur wel van invloed is op veranderingsbereidheid. Blijkbaar zijn mensen die graag in een adhocratiecultuur werken, wel bereid om mee te werken met veranderingen, maar heeft tevredenheid met eerdere veranderingen geen invloed op de mate waarin zij deze cultuur ervaren of zouden willen ervaren. Ditzelfde geldt voor de hiërarchische cultuur. De mate waarin de hiërarchische cultuur gewenst is, heeft een negatieve relatie

met veranderingsbereidheid, maar tevredenheid met eerdere ervaringen is niet bepalend voor de mate waarin mensen deze cultuur ervaren of zouden willen ervaren.

#### 4.4 Conceptueel Model

In verband met het conceptueel model dat is gepresenteerd, is er een regressieanalyse uitgevoerd van alle variabelen die een verband hadden met veranderingsbereidheid. Het model voorspelt 28% van de verklaarde variantie van veranderingsbereidheid. Alleen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen bleek in verhouding tot alle andere variabelen een unieke voorspellende waarde te hebben. Opvallend is dat wanneer tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen wordt weggelaten uit de regressieanalyse, alleen cynisme ten opzichte van organisatieverandering een unieke voorspellende waarde heeft. Variabelen met betrekking tot de organisatiecultuur en tevredenheid met het proces en de context van eerdere veranderingen blijken in verhouding tot de andere variabelen geen unieke voorspellende waarde te hebben. Hoewel het model wel significant is, blijkt dus slechts één variabele die is opgenomen in het model een voorspellende waarde te hebben.

#### 4.5 Kanttekeningen van dit onderzoek

Van belang is om te kijken of de resultaten te generaliseren zijn. Een eerste kanttekening daarbij is dat het aantal respondenten niet erg hoog is ( $N = 109$ ). Het respondentenaantal is te klein om de resultaten uit dit onderzoek te generaliseren over de gehele sector. Om de generaliseerbaarheid te vergroten, zou het onderzoek niet alleen meer respondenten moeten hebben, deze zouden ook verdeeld moeten zijn over verschillende organisaties en het liefst ook over verschillende sectoren. Hoewel de zorgsector steeds meer genoodzaakt wordt om meer commercieel te moeten gaan handelen, kunnen er nog verschillen bestaan met betrekking tot culturen tussen de profit en non-profit sector. Uit een groot onderzoek naar de verschillende culturen binnen de zorgsector (Kikkergroep, In Press) blijkt bijvoorbeeld dat de marktcultuur in alle zorgsectoren erg laag scoort.

Verder is het aantal respondenten niet evenredig verdeeld over verschillende functielagen. In de directielaag bevinden zich slechts 6 van de 109 respondenten, het respondentenaantal voor het management bedraagt 34, en voor de medewerkers 69. Daarnaast is het percentage van geselecteerde respondenten niet evenredig met de verhoudingen binnen de organisatie; de leden van de Raad van Bestuur en alle directeuren en managers zijn geselecteerd, maar slechts 11% van de medewerkers zijn geselecteerd. Deze onevenredige verdeling en de niet volledig representatieve sample maken dat de resultaten van dit onderzoek minder goed te generaliseren zijn naar de gehele sector.

Daarnaast is de betrouwbaarheidscoëfficiënt voor tevredenheid met de inhoud ( $\alpha = .61$ ) en tevredenheid met de context van eerdere veranderingen ( $\alpha = .69$ ) matig. Met betrekking tot tevredenheid met de inhoud van veranderingen waren er slechts twee items in de vragenlijst. Het verdient aanbeveling dit meetinstrument met betrekking tot het meten van tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen, verder te ontwikkelen. Onderzoek binnen dit thema richt zich op factoren die tot succesvolle veranderingen leiden, en hoe deze factoren zijn gerelateerd aan de effectiviteit van organisaties. In dit onderzoek is gekozen voor veranderingen in het algemeen en niet om één of een

aantal specifieke veranderingen. Hierdoor zijn er alleen vragen gesteld met betrekking tot de koers van veranderingen en niet de concrete inhoud. In vervolgonderzoek zou er ook gekeken kunnen worden naar de concrete inhoud van veranderingen, bijvoorbeeld door een onderscheid maken tussen transactionele en transformationele veranderingen. Verder kunnen ook de mate van tevredenheid met het type leiderschap, en tevredenheid met de mate van regels en procedures, worden meegenomen.

Met betrekking tot de context kunnen aspecten als faciliteiten die worden geboden door de organisatie, de mate waarin systemen en procedures flexibiliteit toelaten, worden meegenomen. Daarnaast zijn invloeden van buitenaf niet meegenomen in dit onderzoek, deze kunnen in vervolgonderzoek ook meegenomen worden.

#### **4.6 Wetenschappelijke en praktische implicaties**

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd op het gebied van de theorie over veranderingsbereidheid in organisaties. Verbanden tussen tevredenheid met eerdere veranderingen, organisatiecultuur, cynisme ten opzichte van organisatieverandering en de veranderingsbereidheid zijn onderzocht. Dit is een van de weinige onderzoeken die aspecten heeft onderzocht die betrekking hebben op alle veranderingen; de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen. In veel onderzoeken naar eerdere ervaringen met veranderingen wordt er veelal gefocust op slechts een enkel aspect, in plaats van naar combinaties van de verschillende aspecten.

Onderzoek naar alle aspecten van eerdere veranderingen kan meer inzicht geven in hoe de verschillende aspecten zich ten opzichte van elkaar verhouden. Dit onderzoek lijkt erop te wijzen dat wanneer mensen tevreden zijn over de inhoud van eerdere veranderingen, de effecten van tevredenheid met het proces en de context geen unieke rol meer spelen bij veranderingsbereidheid. Daarnaast blijkt dit ook de enige variabele in het conceptueel model te zijn die een unieke voorspellende waarde heeft op veranderingsbereidheid. Een kanttekening hierbij is dat de betrouwbaarheid coëfficiënt van tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen laag was ( $\alpha = .61$ ). Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen daadwerkelijk een dermate sterk effect heeft dat het proces en de context van eerdere veranderingen geen invloed meer hebben op veranderingsbereidheid. Inzicht hierin kan implementaties van veranderingen wellicht aanzienlijk versterken. Daarnaast zorgt het voor een betere generaliseerbaarheid van de resultaten doordat duidelijk wordt hoe de verschillende aspecten zich ten opzichte van elkaar verhouden als het gaat om veranderingsbereidheid.

Ook is het interessant om deze verschillende aspecten van eerdere veranderingen niet los van elkaar te bekijken, maar ook interacties te bekijken en de fit tussen deze aspecten. In dit onderzoek is geen modererend effect gevonden van tevredenheid met het proces van veranderingen op het verband tussen tevredenheid met de inhoud van veranderingen en veranderingsbereidheid. Andere effecten kunnen mogelijk wel bestaan.

Verder is ook de fit tussen de verschillende aspecten van veranderingen interessant. Normen en waarden kunnen de inhoud van veranderingen bepalen bijvoorbeeld meer flexibiliteit, maar wanneer het proces en de context anders worden ingericht, bijvoorbeeld volledig top-down, zal deze dissonantie wellicht een effect kunnen hebben op tevredenheid met eerdere veranderingen. Ook de

effecten hiervan op veranderingsbereidheid en de discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur zijn erg interessant om te onderzoeken.

Tevens is het interessant om in kaart te brengen wat de invloed van cultuur op veranderingsbereidheid is. Onderzoeken naar de rol van cultuur op veranderingsbereidheid laten verschillende resultaten zien. Cunningham et al. (2002) laten in hun onderzoek zien dat wanneer er sprake is van discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur, mensen behoefte hebben aan verandering. Van Vianen en Ten Bruggencate (1995) stellen daarentegen dat juist de huidige ervaren cultuur een rol speelt bij de veranderingsbereidheid, terwijl de cultuurvoorkeur, zonder deze te relateren aan de bestaande cultuur, weinig bijdraagt aan veranderingsbereidheid. Daarnaast laten Harris & Mossholder (1996) juist zien dat een discrepantie tussen huidige en gewenste cultuur zal leiden tot een groei van negatieve gevoelens. Uit deze studie kwamen slecht een aantal kleine verbanden naar voren. De gewenste adhocraticcultuur had een positief en de gewenste hiërarchische cultuur had een negatieve relatie met veranderingsbereidheid. Daarnaast bleek de mate van discrepantie tussen huidige en gewenste familie- en marktcultuur een relatie te hebben met tevredenheid met eerdere veranderingen. Wellicht is het dus interessant om te onderzoeken hoe het komt dat tevredenheid met eerdere veranderingen van invloed kunnen zijn op de mate van discrepantie op de twee complementaire familie- en marktculturen, terwijl deze geen verband hebben met veranderingsbereidheid. Daarnaast hebben de hiërarchische- en de adhocraticcultuur beiden een relatie met veranderingsbereidheid, maar niet met eerdere ervaringen met veranderingen. Inzicht hierin kan duidelijkheid geven over de rol van organisatiecultuur bij veranderingsbereidheid en eerdere ervaringen met veranderingen.

Een praktische implicatie van deze studie is dat tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen een belangrijk aspect is voor veranderingsbereidheid. De focus in onderzoeken ligt vaak op het proces van veranderingen, terwijl dit aspect van veranderingen in dit onderzoek juist een suppressor variabele was, wat inhoudt dat het weinig gedeelde elementen heeft met veranderingsbereidheid. Daarnaast blijkt dat de organisatiecultuur slechts een kleine rol speelt bij de veranderingsbereidheid van mensen. Adviseurs in het veld zouden zich dus wellicht meer moeten richten op de inhoud van veranderingen, waarbij het proces en de context van veranderingen en de organisatiecultuur een meer ondergeschikte rol spelen.

Alleen tevredenheid met de inhoud van eerdere veranderingen blijkt dus een unieke voorspellende waarde te hebben op veranderingsbereidheid. Vervolgstudies zouden zich dus kunnen richten op de invloed van de verschillende aspecten van eerdere veranderingen, hoe deze aspecten zich onderling verhouden ten opzichte van veranderingsbereidheid, en wat het effect is van de mate van 'fit' tussen deze aspecten op de veranderingsbereidheid van mensen. Daarnaast is het interessant om het effect van de organisatiecultuur op veranderingsbereidheid te onderzoeken. Onderzoeken hiernaar laten nog steeds wisselende resultaten zien, en ook dit onderzoek liet zwakke verbanden zien. Inzichten hierin zouden praktische implicaties van veranderingen wellicht aanzienlijk versoepelen.

## 5. Referenties

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 26 (3), 269-292.
- Al-Khalifa, K.N. & Aspinwall, E.M. (2001). Using the Competing Values Framework to investigate the Culture of Qatar Industries. *Total Quality Management*, Vol. 12, 417-428.
- Andersson, L.M. & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 449-469.
- Armenakis, A.A. & Beideian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*. Vol 25(3), 293-315.
- Bakker, A.B., Euwema, M.C. & Van Dieren, G. (In Press). Job Resources Foster Work Engagement and Motivation to Change.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism and Commitment. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, 303-326.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. West-Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bovens, M.A.P., Hart, P. 't, Twist, M.J.W. van, & Rosenthal, U. (2001). *Openbaar bestuur: beleid Organisatie en Politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Buenger, V., Daft, R.L., Conlon, E.J. & Austin, J. (1996). Competing values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences. *Organizational Science*, Vol. 7, 557-576.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en Veranderen van Organisationscultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. Mason, Ohio: South Western.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for Organizational change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, 377-392.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol 34(3), 555-590.
- Dean jr., J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), 341-352.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, Vol. 6 (2), 204-223.
- Euwema, M.C., Van Dieren, & Bakker, A.B. (2007). Intern rapport Sociale- en Organisationspsychologie. Universiteit Utrecht.
- Gray, P. (2002). *Psychology*. New York, NY: Worth Publishers.
- Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1996). The Affective implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*, Vol. 22 (4), 527-547.
- Hofstede, G. (1994a). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, Vol. 3 (1), 1-14.



- Hofstede, G. (1994b). Business Cultures. *Unesco Courier*, Vol. 47 (4), 12-16.
- Ketchen, D.J., Thomas, J.R. & McDaniels, R.R. (1996). Process, content and context: Synergistic effects on organizational performance. *Journal of management*, Vol. 22(2), 231-257.
- Langan-Fox, J. & Tan, P. (1997). Images of a Culture in Transition: Personal Constructs of Organizational Stability and Change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, 273-293.
- Maassen, G.H., & Bakker, A.B. (2001). Suppressor Variables in Path Models. *Sociological Methods & Research*, Vol. 30 (2), 241-270.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill.
- Philip, G. & McKeown, I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, Vol. 22 (6), 624-636.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 783-94.
- Rafferty, A.E. & Simons, R.H. (2005). An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 (3), 325-347.
- Schein, E.H. (2000). *De Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Self, D.R., Armenakis, A.A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*. Vol. 7(2), 211-229.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, Vol 19 (4), 429-459.
- Vianen, A.E.M. van, & Bruggencate, M. ten (1995). Persoon – Klimaat – Congruentie van Nieuwkomers in de Organisatie. *Gedrag en Organisatie*, Vol. 8 (1), 30-49.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). Cynicism about Organizational Change. *Group & Organizational Management*, Vol. 25 (2), 132-153.

## Bijlage 1. Meetinstrument

### Deel 1. ORGANISATIECULTUUR

Van Cameron & Quinn (1999)

In dit gedeelte van de vragenlijst wordt van u gevraagd de huidige cultuur van uw organisatie op zes kenmerken te beoordelen door het verdelen van punten. De vragenlijst bestaat uit zes onderdelen. Elk onderdeel bestaat uit vier uitspraken. Verdeel over deze vier uitspraken telkens 100 punten, afhankelijk van de mate waarin elke uitspraak past bij uw eigen organisatie. Ken het grootste aantal punten toe aan de uitspraak die het best bij uw organisatie past.

Een voorbeeld: als u meent dat uitspraak A sterk overeenkomt met uw organisatie, de uitspraken B en C daarmee enigszins overeenkomen en uitspraak D nauwelijks, geef dan bijvoorbeeld 55 punten aan A, aan B en C elk 20 punten, en 5 punten aan D. *Let erop dat het totaal voor elk onderdeel uitkomt op 100.*

1. Dominante kenmerken		Huidig
<b>A</b>	De organisatie heeft een persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
<b>B</b>	De organisatie is dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
<b>C</b>	De organisatie is gericht op het boeken van resultaten. De grootste zorg is om het werk af te krijgen. Medewerkers concurreren onderling en zijn op prestatie gericht	
<b>D</b>	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Totaal		100

2. De leiding van de organisatie		Huidig
<b>A</b>	De leiding van de organisatie draagt uit dat zij het stimuleren, ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers belangrijk vinden.	
<b>B</b>	De leiding van de organisatie stimuleert eigen verantwoordelijkheid en initiatief en het nemen van risico's. Daarnaast staat de leiding open voor vernieuwing.	
<b>C</b>	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, ze wil geen flauwekul. Ze gaat zonder aarzelen recht op haar doel af.	
<b>D</b>	De leiding van de organisatie is een voorbeeld van coördinatie. Ze zorgt voor een soepele organisatie en een efficiënt verloop.	
Totaal		100

3. Personeelsmanagement		Huidig
<b>A</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze gericht is op teamwork, overleg en consensus (overeenstemming).	
<b>B</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze laat zien dat je risico's mag nemen, dat ze vernieuwend gedrag steunt en ze laat je als individu (persoon) in je waarde.	
<b>C</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze op competitie en prestatie gericht is en dat ze hoge eisen stelt.	
<b>D</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze is gericht op stabiele relaties, voorspelbaarheid en dat alles volgens regels verloopt.	
Totaal		100

<b>4. Het bindmiddel van de organisatie</b>		<b>Huidig</b>
<b>A</b>	Hetgeen de (mensen binnen de) organisatie bindt is loyaliteit en wederzijds vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie is belangrijk.	
<b>B</b>	Hetgeen de organisatie bindt is toewijding bij vernieuwing en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om als organisatie voorop te lopen.	
<b>C</b>	Hetgeen de organisatie bindt is de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Zonder aarzelen recht op het doel afgaan en winnen is belangrijk.	
<b>D</b>	Hetgeen de organisatie bindt zijn de formele, officiële regels en beleidsstukken. Zonder dat is een soepel draaiende organisatie niet mogelijk.	
Totaal		100

<b>5. Strategische accenten</b>		<b>Huidig</b>
<b>A</b>	Binnen de organisatie is het belangrijk dat mensen leren en zich verder kunnen ontwikkelen. Vertrouwen, openheid en overleg zijn niet weg te denken.	
<b>B</b>	Binnen de organisatie is het aanboren van nieuwe bronnen en het zoeken naar nieuwe uitdagingen belangrijk. De organisatie is exploratief: men is niet bang van de bestaande weg af te wijken.	
<b>C</b>	Binnen de organisatie zijn prestaties en concurrerend gedrag belangrijk. Daarnaast is het belangrijk om uitdagende doelen te halen en voorop te lopen op de door het management bepaalde weg. De lat ligt hoog.	
<b>D</b>	Binnen de organisatie ligt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal		100

<b>6. Succescriteria</b>		<b>Huidig</b>
<b>A</b>	Succes wordt gedefinieerd als aandacht voor personele ontwikkeling, teamwork, betrokkenheid en zorg voor de mensen.	
<b>B</b>	Succes wordt gedefinieerd in termen van nieuwe producten en diensten die worden ontwikkeld. De dienstverlening en producten van de organisatie kunnen gezien worden als vernieuwend en toonaangevend.	
<b>C</b>	Succes wordt gedefinieerd als de organisatie die voorop loopt. Concurrenieren op de markt, en daarbij de beste organisatie zijn, is belangrijk.	
<b>D</b>	Succes wordt gedefinieerd in termen van efficiënt werken en betrouwbaar werk leveren. Zo goedkoop en zo snel mogelijke productie en dienstverlening is belangrijk.	
Totaal		100

In dit gedeelte van de vragenlijst wordt van u gevraagd de gewenste cultuur van uw organisatie op zes kenmerken te beoordelen door het verdelen van 100 punten. Hierbij gaat het om de cultuur die *u* ziet als wenselijk, voor Reinaerde.

<b>1. Dominante kenmerken</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	De organisatie heeft een persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
<b>B</b>	De organisatie is dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
<b>C</b>	De organisatie is gericht op het boeken van resultaten. De grootste zorg is om het werk af te krijgen. Medewerkers concurreren onderling en zijn op prestatie gericht	
<b>D</b>	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Totaal		100

<b>2. De leiding van de organisatie</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	De leiding van de organisatie draagt uit dat zij het stimuleren, ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers belangrijk vinden.	
<b>B</b>	De leiding van de organisatie stimuleert eigen verantwoordelijkheid en initiatief en het nemen van risico's. Daarnaast staat de leiding open voor vernieuwing.	
<b>C</b>	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, ze wil geen flauwekul. Ze gaat zonder aarzelen recht op haar doel af.	
<b>D</b>	De leiding van de organisatie is een voorbeeld van coördinatie. Ze zorgt voor een soepele organisatie en een efficiënt verloop.	
Totaal		100

<b>3. Personeelsmanagement</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze gericht is op teamwork, overleg en consensus (overeenstemming).	
<b>B</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze laat zien dat je risico's mag nemen, dat ze vernieuwend gedrag steunt en ze laat je als individu (persoon) in je waarde.	
<b>C</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze op competitie en prestatie gericht is en dat ze hoge eisen stelt.	
<b>D</b>	Kenmerkend voor het management is dat ze is gericht op stabiele relaties, voorspelbaarheid en dat alles volgens regels verloopt.	
Totaal		100

<b>4. Het bindmiddel van de organisatie</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	Hetgeen de (mensen binnen de) organisatie bindt is loyaliteit en wederzijds vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie is belangrijk.	
<b>B</b>	Hetgeen de organisatie bindt is toewijding bij vernieuwing en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven om als organisatie voorop te lopen.	
<b>C</b>	Hetgeen de organisatie bindt is de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Zonder aarzelen recht op het doel afgaan en winnen is belangrijk.	
<b>D</b>	Hetgeen de organisatie bindt zijn de formele, officiële regels en beleidsstukken. Zonder dat is een soepel draaiende organisatie niet mogelijk.	
Totaal		100

<b>5. Strategische accenten</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	Binnen de organisatie is het belangrijk dat mensen leren en zich verder kunnen ontwikkelen. Vertrouwen, openheid en overleg zijn niet weg te denken.	
<b>B</b>	Binnen de organisatie is het aanboren van nieuwe bronnen en het zoeken naar nieuwe uitdagingen belangrijk. De organisatie is exploratief: men is niet bang van de bestaande weg af te wijken.	
<b>C</b>	Binnen de organisatie zijn prestaties en concurrerend gedrag belangrijk. Daarnaast is het belangrijk om uitdagende doelen te halen en voorop te lopen op de door het management bepaalde weg. De lat ligt hoog.	
<b>D</b>	Binnen de organisatie ligt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal		100

<b>6. Succescriteria</b>		<b>Gewenst</b>
<b>A</b>	Succes wordt gedefinieerd als aandacht voor personele ontwikkeling, teamwork, betrokkenheid en zorg voor de mensen.	
<b>B</b>	Succes wordt gedefinieerd in termen van nieuwe producten en diensten die worden ontwikkeld. De dienstverlening en producten van de organisatie kunnen gezien worden als vernieuwend en toonaangevend.	
<b>C</b>	Succes wordt gedefinieerd als de organisatie die voorop loopt. Concurrenieren op de markt, en daarbij de beste organisatie zijn, is belangrijk.	
<b>D</b>	Succes wordt gedefinieerd in termen van efficiënt werken en betrouwbaar werk leveren. Zo goedkoop en zo snel mogelijke productie en dienstverlening is belangrijk.	
Totaal		100

**Deel 2: VERANDERINGEN BIJ REINAERDE<sup>1</sup>**

*In dit gedeelte wordt gevraagd hoe u staat tegenover de veranderingen<sup>1</sup> die hebben plaatsgevonden, en die op het moment en in de toekomst plaats zullen vinden binnen Reinaerde. Denk bijvoorbeeld aan: de veranderingen in de opzet van de organisatie van geografische indeling (regio's) naar een inhoudelijke indeling; verandering van jaarplansystematiek naar de Balance Score Card; verschuiving van het aanbieden van diensten enkel binnen de gehandicaptenzorg naar het aanbieden van diensten die ook buiten de gehandicaptenzorg vallen; de verschuiving naar het competentie gericht leren en ontwikkelen; de toenemende focus op ondernemersschap; en de ontwikkelingen naar steeds meer transparant werken en het afleggen van verantwoording.*

*Omcirkel het antwoord wat het meest van toepassing is op uw situatie.*

	1	2	3	4	5
	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
1	Ik sta positief tegenover de veranderingen <sup>1</sup> bij Reinaerde.				5
2	De koers van de veranderingen is duidelijk.				5
3	Mijn direct-leidinggevende staat in het algemeen achter de veranderingen.				5
4	De kwaliteit van het werk bij Reinaerde zal door de veranderingen toenemen.				5
5	Ik ervaar de veranderingen bij Reinaerde als iets positiefs.				5
6	De veranderingen leiden tot een grotere tevredenheid bij de cliënten van Reinaerde.				5
7	Het is mij meestal duidelijk wat de veranderingen voor mij persoonlijk betekenen.				5
8	De meeste van mijn directe collega's staan achter de veranderingen.				5
9	Er bestaat overeenstemming over de koers van het veranderingsproces.				5
10	De meeste leidinggevendenden staan achter de veranderingen.				5
11	Bij de invoering van de veranderingen is er voldoende aandacht voor de ideeën van de medewerkers.				5

<sup>1</sup> In deze vragenlijst wordt gesproken over verandering van de organisatie, daaronder verstaan we de veranderingen die plaats hebben gevonden of (gaan) vinden in het kader van de organisatie ontwikkeling van Reinaerde.

	1 geheel mee oneens	2 mee oneens	3 niet mee eens en niet mee oneens	4 mee eens	5 geheel mee eens			
12	Veranderingen hoor ik doorgaans als eerste via geruchten.			1	2	3	4	5
13	Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen.			1	2	3	4	5
14	Ik vind het een uitdaging om zelf anders te gaan werken bij Reinaerde.			1	2	3	4	5
15	Ik heb voldoende tijd om aan de veranderingen te besteden.			1	2	3	4	5
16	De veranderingen zijn doorgaans goed gepland.			1	2	3	4	5
17	De sturing van de veranderingen laat meestal weinig ruimte voor eigen inbreng.			1	2	3	4	5
18	Ik zet me graag in voor het realiseren van de voorgestelde plannen.			1	2	3	4	5
19	Invoering van de veranderingen wordt meestal gepland in rustige perioden.			1	2	3	4	5
20	Het uitproberen van nieuwe werkwijzen wordt gestimuleerd.			1	2	3	4	5
21	Er is voldoende tijd en ruimte om te leren.			1	2	3	4	5
22	De veranderingen zijn goed bij te houden.			1	2	3	4	5
23	Ik span me graag in om veranderingen te realiseren binnen Reinaerde.			1	2	3	4	5
24	De veranderplannen laten voldoende ruimte voor ideeën van medewerkers.			1	2	3	4	5
25	Ik vind het leuk om met veranderingen in mijn werk bezig te zijn.			1	2	3	4	5
26	Ik ben bereid extra werk te doen om verbeteringen bij Reinaerde te bereiken.			1	2	3	4	5
27	Bezwaren tegen de veranderingen werk ik graag uit de weg.			1	2	3	4	5
28	Ik ben in het algemeen tevreden over de aansturing van de veranderingen.			1	2	3	4	5

	1 geheel mee oneens	2 mee oneens	3 niet mee eens en niet mee oneens	4 mee eens	5 geheel mee eens			
29	De meeste plannen waardoor binnen Reinaerde problemen zouden moeten worden opgelost, leveren niet zoveel op.			1	2	3	4	5
30	Pogingen om bij Reinaerde dingen te verbeteren hebben niet veel resultaat.			1	2	3	4	5
31	Suggesties over hoe problemen kunnen worden opgelost leveren weinig echte verandering op.			1	2	3	4	5
32	Plannen voor toekomstige verbeteringen hebben niet veel te betekenen.			1	2	3	4	5
33	De mensen bij Reinaerde die verantwoordelijk zijn voor de veranderingen zijn zeer enthousiasmerend.			1	2	3	4	5
34	De leidinggevenden die beslissen over de veranderingen hebben echt hart voor de zaak.			1	2	3	4	5
35	De verantwoordelijken bij Reinaerde weten hoe ze veranderingen moeten vormgeven.			1	2	3	4	5
36	De verantwoordelijken bij Reinaerde zetten zich echt in om de veranderingen te doen slagen.			1	2	3	4	5
37	De mensen bij Reinaerde die verantwoordelijk zijn voor de veranderingen hebben passie voor hun werk.			1	2	3	4	5
38	De mensen die hier verantwoordelijk zijn voor het oplossen van problemen doen niet genoeg hun best.			1	2	3	4	5
39	De mensen die zorg moeten dragen voor verbeteringen houden niet genoeg van hun werk.			1	2	3	4	5
40	De mensen die ervoor zouden moeten zorgen dat we vooruitgang boeken, hebben niet genoeg kennis van zaken.			1	2	3	4	5
41	De mensen die hier verantwoordelijk zijn voor veranderingen missen de vaardigheden die ze daarvoor nodig hebben.			1	2	3	4	5
42	Ik heb goede eerdere ervaringen met veranderingen binnen Reinaerde.			1	2	3	4	5
43	Eerdere veranderingen binnen Reinaerde heb ik als positief ervaren.			1	2	3	4	5



## Bijlage 2. Regressieanalyses

### Discrepantie huidige en gewenste cultuur en veranderingsbereidheid

#### Adhocratiecultuur

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Gewenste Cultuur Adhocratie	.009	.007	.139	1.160	.249
Discrepantie Adhocratiecultuur	-.004	.006	-.080	-.670	.505

**Tabel 6. Regressieanalyse voor de effecten van gewenste en discrepantie tussen huidige en gewenste adhocratiecultuur op veranderingsbereidheid**

#### Hiërarchiecultuur

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gewenste Cultuur Hierarchie	-.016	.008	-.226	-1.974	.051
Discrepantie Hierarchiecultuur	-.001	.005	-.028	-.248	.805

**Tabel 7. Regressieanalyse voor de effecten van gewenste en discrepantie tussen huidige en gewenste hiërarchiecultuur op veranderingsbereidheid**

#### Overall discrepantie huidige en gewenste cultuur

		1.	2.	3.	4.	5.
Pearson Correlation	1. Veranderingsbereidheid	1.000	.165(*)	-.165(*)	-.143	.098
	2. Discrepantie Familiecultuur	.165(*)	1.000	-.310(**)	-.691(**)	-.008
	3. Discrepantie Adhocratiecultuur	-.165(*)	-.310(**)	1.000	.124	-.707(**)
	4. Discrepantie Marktcultuur	-.143	-.691(**)	.124	1.000	-.381(**)
	5. Discrepantie Hierarchiecultuur	.098	-.008	-.707(**)	-.381(**)	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 109

**Tabel 8. Correlatietabel van de discrepantie tussen huidige en gewenste van de familie-, adhocratie-, markt-, en hiërarchiecultuur en veranderingsbereidheid**

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde Coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Discrepancie Familiecultuur	-.026	.021	-.575	-1.228	.222
Discrepancie Adhocratiecultuur	-.036	.021	-.763	-1.699	.092
Discrepancie Marktcultuur	-.032	.021	-.721	-1.549	.124
Discrepancie Hiërarchiecultuur	-.030	.021	-.720	-1.438	.154

**Tabel 9. Regressieanalyse voor de effecten van de discrepantie tussen huidige en gewenste van de familie-, adhocratie-, markt-, en hiërarchiecultuur op veranderingsbereidheid**

### Tevredenheid met verschillende aspecten van eerdere veranderingen en de discrepantie huidige en gewenste familie- en marktcultuur

#### Familiecultuur

	1.	2.	3.	4.
1. Discrepancie Familiecultuur	1.000	.265(**)	.216(*)	.174(*)
2. Tevredenheid met de inhoud van veranderingen	.265(**)	1.000	.571(**)	.576(**)
3. Tevredenheid met het proces van veranderingen	.216(*)	.571(**)	1.000	.595(**)
4. Tevredenheid met de context van veranderingen	.174(*)	.576(**)	.595(**)	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 109

**Tabel 10. Correlaties tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen en de discrepantie tussen huidige en gewenste familiecultuur**

#### Marktcultuur

	1.	2.	3.	4.
1. Discrepancie Marktcultuur	1.000	-.186(*)	-.200(*)	-.055
2. Tevredenheid met de inhoud van veranderingen	-.186(*)	1.000	.571(**)	.576(**)
3. Tevredenheid met het proces van veranderingen	-.200(*)	.571(**)	1.000	.595(**)
4. Tevredenheid met de context van veranderingen	-.055	.576(**)	.595(**)	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N = 109

**Tabel 11. Correlaties tevredenheid met de inhoud, het proces en de context van eerdere veranderingen en de discrepantie tussen huidige en gewenste marktcultuur**